

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Humanas - Sociales

Comunicación Social - Periodismo



Tejiendo la memoria de la gestión del clima laboral

Sistematización práctica gestión del clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la
Universidad de Antioquia

Preparado por:
Luz Karine Vargas González

Bello, Colombia
2017

Resumen

En el siguiente trabajo se expondrá el desarrollo de la sistematización de experiencia de práctica profesional realizada en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia Carlos Gaviria Díaz. Este ejercicio estuvo orientado a la comunicación organizacional, realizando la recolección y clasificación de las estrategias implementadas por la Gestión de Clima laboral hacia los empleados por más de ocho años. Esta labor será el punto de partida para que en la organización exista un reconocimiento de las intervenciones ejecutadas en pro del mejoramiento del clima laboral.

Se diseñó un estudio observacional, que incluyó 83 trabajadores activos en los que se cuentan cinco miembros del Comité de Clima; se utilizó como instrumento un sitio web que sirvió como repositorio de información y memorias del proceso de gestión del clima, entendido como una búsqueda que fortalezca las relaciones interpersonales y mejorar el servicio al usuario externo, ya que un colaborador comprometido hará lo posible por entregar de sí lo mejor para el éxito de su organización.

Este trabajo fue posible gracias al compromiso institucional del personal de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia y a la gestión del practicante de Comunicación Social-Periodismo que sirvió como herramienta en la búsqueda de información, recolección y clasificación de datos y material, y para la construcción del sitio web que hoy sirve como herramienta de memoria y medición del clima laboral en esta dependencia de la Universidad de Antioquia.

Palabras clave: Clima laboral, comunicación interna, comunicación digital, memoria histórica, organización.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Ver.....	4
2.1 Descripción de la institución o agencia	4
2.2 Descripción del rol y las funciones realizadas en la institución o agencia	8
2.3 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas.....	11
3. Juzgar	15
3.1 Diagnóstico	15
3.2 Marco teórico.....	24
3.3 Marco conceptual.....	32
3.3.1 Organización.....	32
3.3.2 Comunicación.....	35
3.3.2.1 Comunicación interna.....	36
3.3.2.2 Comunicación digital.....	39
3.3.3 Memoria histórica.....	40
3.4 Marco legal y/o histórico.....	41
3.5 Marco metodológico.....	48
4. Actuar	50
4.1 Estrategia de Intervención.....	50
4.2 Justificación	52
4.3 Objetivos de la estrategia.....	54
4.4 Actividades desarrolladas	55
4.5 Recursos y propósitos de las actividades	64
4.6 Cronograma de actividades.....	65
5. Devolución creativa.....	68
5.1 Evaluación y resultados	68
5.2 Recomendaciones a la institución o agencia.....	80
5.3 Conclusiones de la práctica profesional.....	84
5.4 Reflexiones teóricas de la práctica profesional.....	87
6. Referencias bibliográficas	92
7. Anexos.....	97

1. Introducción

En el siguiente escrito muestra de manera sistémica, el proceso de practica realizado en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia Carlos Gaviria Díaz entre los meses de marzo y julio del 2017, como requisito de grado para optar al título de comunicación social – Periodismo de la UNIMINUTO.

En este tiempo se cumplieron diferentes funciones, entre ellas la creación del sitio web llamado: *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral*. Partiendo desde la pregunta ¿Cuáles son los aprendizajes sobre gestión del clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria de la Universidad de Antioquia a partir del ejercicio de práctica profesional realizada en el período comprendido entre marzo y julio de 2017? Se estructura una reflexión sobre los elementos de la comunicación que aportan en este sentido.

Esta sistematización se encuentra estructurada en cuatro momentos del enfoque praxeológico: Ver, Juzgar, Actuar y Devolución Creativa, que se estructuran de la siguiente manera:

La primera etapa, llamada ver, según Juliaio (2011) es una fase de búsqueda y de análisis/síntesis; en esta, el investigador se encuentra con un hecho del cual debe entender todos sus aspectos, como lo son sus elementos, su temporalidad, su racionalidad y su eficacia al cumplir objetivos, a veces bien o mal estructurados (p.89).

La segunda etapa, llamada juzgar, es una fase de reacción en donde afirma Juliao (2011) que el investigador analiza el modo de enfocar el problema que se presenta en la práctica, visualiza y luego juzga diferentes teorías, para lograr entenderla, crear un punto de vista propio e incrementar las buenas relaciones que le permitan adquirir una confianza para poder intervenir (p.127).

Como tercera etapa: actuar. El profesional se dirige a desarrollar la aplicación en la práctica. Juliao (2011) dice que la pregunta: qué hacer, es fundamental para crear estrategias y acciones que ayuden en la intervención de la problemática detectada (p.41)

Y la última etapa es la devolución creativa. Juliao (2011) explica que es una fase de reflexión sobre la acción; en donde el profesional analiza todos los aprendizajes adquiridos en el proceso de práctica, para darle una trascendencia a la experiencia al entender la complejidad de su futura proyección. (p.43)

Según lo dicho anteriormente, esta sistematización, que fue guiada por el proceso de gestión de la convivencia, documenta la experiencia vivida sobre clima laboral; en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz en donde se evidencian las fortalezas, vivencias, y aprendizajes adquiridos, para luego dejar unas recomendaciones previas al estudio observacional, demostrando allí la importancia de un comunicador social- periodista como apoyo a la medición en las transformaciones de las realidades.

El sitio web llamado: *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral*, creado para la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia Carlos Gaviria Díaz, es un proyecto del 2017, donde se recolectan todas las estrategias implementadas por el comité de gestión de clima laboral hacia los empleados por más de ocho años, en pro del mejoramiento de este elemento primordial para el éxito organizacional.

Para finalizar, se evidenció la trascendencia que genera el clima laboral, que más que un requerimiento legal para organizaciones, es importante para descubrir probables causas que deterioran los procesos de crecimiento, lesionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el mejoramiento de la organización.

2. Ver

A continuación, se brinda una descripción del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, cuyo eje es la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, una descripción del rol del practicante y la problemática principal observada desde la visión de la Comunicación Social – Periodismo.

2.1 Descripción de la institución o agencia

El Sistema de Bibliotecas (S.B) de la (Universidad de Antioquia, s.f) es una de las dependencias más grandes de la institución. Desde el punto de vista administrativo, opera como Sistema y está organizado por procesos y grupos de trabajo, ubicados de la siguiente manera: En Medellín, cinco unidades académicas denominadas Bibliotecas satélites, y la Biblioteca Central Carlos Gaviria Díaz, que es la encargada de coordinar todos los procesos del Sistema; así como las ocho sedes de la Biblioteca de la Universidad en las diferentes Subregiones de Antioquia. Además, cuenta con un equipo humano de 91 empleados, de los cuales 83 trabajan en Medellín, y los demás en las subregionales localizadas en el Oriente, Occidente, Suroeste, Magdalena medio, Norte, Nordeste, Bajo cauca y Urabá, zonas determinadas del departamento, con diferentes roles y vinculación.

El público objetivo del Sistema de Bibliotecas es primordialmente la comunidad universitaria, es decir, estudiantes, profesores y colaboradores. También ofrece sus servicios para el resto de la comunidad, compromiso que adquiere por pertenecer a una entidad del Estado. Cuenta con un grupo de diez y ocho bibliotecas integradas y coordinadas para dinamizar el conocimiento en la Universidad de Antioquia y posee una de las mayores colecciones

bibliográficas físicas y electrónicas del país, que permiten a estudiantes y visitantes tener acceso al conocimiento de forma fácil.

Para cumplir su misión institucional el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia cuenta con quince colecciones bibliográficas generales y especializadas en formato físico, compuestas por 262.406 títulos y aproximadamente 758.621 volúmenes; 127.720 referencias y documentos electrónicos, y diez y ocho servicios tradicionales y especializados, algunos de ellos de acceso virtual y electrónico.

La Universidad de Antioquia (Citado por Sistema de Bibliotecas, 2016) declara en su sitio web su misión y visión:

Somos un Sistema de Bibliotecas comprometido con la creación de una cultura de la información, dinamizador de procesos de conocimiento e innovación en la Universidad de Antioquia, mediante la gestión de la información, alfabetización informacional y proyección a la comunidad regional y nacional.

En 2016 seremos un Sistema de Bibliotecas innovador, comprometido con la comunidad universitaria de la que hace parte, con la región donde la Universidad hace presencia y modelo para el desarrollo de las Bibliotecas en el país.

Las normas que rigen el quehacer en el Sistema de Bibliotecas están basadas en principios generales de la Universidad de Antioquia, a saber: igualdad, ética, responsabilidad social, universalidad, normatividad, interdisciplinariedad, extensión, planeación, descentralización,

excelencia académica, libertad de cátedra y aprendizaje. Como institución de servicios, encargada de crear una cultura de acceso y uso de la información, tienen principios complementarios como la calidad, oportunidad, eficiencia, competitividad, innovación y cambio. A su vez tiene principios complementarios que orientan las actividades hacia el logro de la misión institucional:

- Calidad: Todos los procesos están enmarcados bajo el mejoramiento continuo, y sus productos y servicios se distinguen por la excelencia.

- Oportunidad: Sus productos y servicios se suministran en el tiempo requerido por los usuarios.

- Eficiencia: Todos los recursos se utilizan con la máxima productividad y oportunidad.

- Competitividad: El talento humano, la naturaleza de sus colecciones y la especialización de sus productos y servicios constituyen la diferencia.

- Innovación: Los productos, procesos y servicios están al día, mediante la aplicación de políticas de modernización, renovación y adecuación creativa al entorno.

- Cambio: El Sistema de Bibliotecas propone una respuesta rápida y flexible a las modificaciones del medio ambiente.

La historia de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia Comienza en 1803, iniciando su función de acompañamiento académico. Desde una de las aulas de la antigua

Escuela de Derecho. Contaba con los textos reunidos por los Frailes Franciscanos, suscripciones de cortesía de algunos periódicos nacionales y locales, donaciones de la sociedad civil. Todos ellos fruto de la apropiación y sentido de pertenencia a partir de estrategias de su primer director, así como donaciones significativas que poco a poco fortalecieron el estatus documental y bibliográfico con que hoy cuenta esta institución.

Posteriormente, en 1968 se construyó la Ciudad Universitaria y se trasladó la Biblioteca General hacia el Bloque ocho de la nueva construcción, en el corazón de esta ciudadela.

Quince directores desde 1935 hasta hoy, han propiciado cambios sustanciales en el tiempo, rememorando episodios significativos como los cambios de nombre institucional —de Biblioteca General, en sus inicios a Departamento de Bibliotecas en 1969, y a finalmente Sistema de Bibliotecas en 1998 y hasta la fecha—.

Desde la pequeña donación de libros hecha por los Frailes Franciscanos, con la cual se inició la primera Biblioteca de la Universidad, se han presentado muchas transformaciones, adquisiciones de colecciones y adopción de tecnologías, que llevan a consolidar lo que hoy se conoce como el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia: 18 Bibliotecas que se encuentran en todas las sedes de Medellín y en las regiones del Departamento, integradas y coordinadas bajo un mismo direccionamiento estratégico, adscrito a la Vicerrectoría de Docencia y basado en un modelo administrativo sistémico abierto, participativo a todos los niveles; garantizando y facilitando a los usuarios el acceso a la información y al conocimiento de alta

calidad académica y científica, y de permanente interacción con el medio académico y cultural, local y nacional.

2.2 Descripción del rol y las funciones realizadas en la institución o agencia

La Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia Carlos Gaviria Díaz, cuenta con una comunicadora que se encarga de toda la parte informacional por la intranet, sin embargo, en sus funciones no está intervenir en el comité de clima laboral. Gracias a la presencia de un practicante fue posible que desde la disciplina de Comunicación Social - Periodista se hiciera un aporte de valor al proyecto de clima laboral, estas funciones siempre habían sido desempeñadas por practicantes del área de psicología.

El ingreso a este campo de práctica en el mes de marzo de 2017 obedeció principalmente a la necesidad que tenía la organización de un Comunicador Social - Periodista que manejara la suite básica de Adobe, que contiene Illustrator: para la creación de ilustraciones, patrones, formas, etc.; Photoshop: para hacer retoques y edición de la imagen; Indesign: para la maquetación y finalización de las piezas gráficas y goanimate: para realizar videos animados.

La Biblioteca además necesitaba contar con alguien que pudiera aportar en la sistematización del trabajo que ha venido realizado sobre el clima laboral desde hace más de ocho años.

Este trabajo que inició siendo una tarea de búsqueda de información se transformó en un proceso de indagación, recolección y análisis de datos y documentos que hicieron posible la construcción de un ejercicio de memoria sobre el clima laboral. Para que esto fuera posible fue necesario consultar a las fuentes primarias vivas de la información —los colaboradores y líderes—, fuentes documentales como fotografías, planes de acción, instrumentos de medición, presentaciones, vídeos e información de diversa índole dispersa por varias oficinas. Esto hizo posible la construcción del sitio web llamado: *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral*.

Luego de iniciar la construcción del sitio, otra de las funciones dentro de la práctica profesional fue la asistencia semanal al comité de gestión de clima. Allí se tomaron decisiones como la construcción del sitio web, los temas que esta incluiría, el tipo de información que se consignará y el contenido gráfico que fuese coherente con la información. Además, se tomaron decisiones para el sitio web, como el nombre de las pestañas para la misma y la identificación general de cada uno de los datos que decidieron consignarse allí.

El proceso de diseño del sitio incluye actividades como la clasificación de la información: escoger y ordenar cronológicamente la información suministrada. El practicante tuvo que asistir cada 15 días a asesorías con la profesional de gestión de la convivencia para revisión de la información subida al sitio web, luego se tuvieron que crear varios diseños de sitio web para elegir el más adecuado para la estrategia, el comité de gestión de clima laboral fue el encargado de escoger el diseño que se adecuaba más con el proyecto, luego se creó una cartilla que sería entregada en el encuentro de buenas prácticas de la Universidad de Antioquia, evento en donde *Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral* participó, con la socialización de buenas

prácticas, el Sistema de Bibliotecas aprovechó para hacer su lanzamiento oficial del sitio web frente a otras facultades de la Universidad de Antioquia. Después, con ayuda de la Coordinadora, se lanzó por la intranet oficialmente para los colaboradores el sitio web.

Luego, se realizó una exposición informativa, en la cual se contextualiza a los empleados acerca de la apropiación de dicho sitio web y se entrega un separador de libros alusivo al sitio, Esta actividad sirvió para sensibilizar e informar a los empleados del Sistema de Bibliotecas sobre la existencia de una herramienta innovadora para el sistema de bibliotecas.

posteriormente se aplicó a 22 colaboradores una encuesta para saber la percepción sobre el sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión del Clima Laboral* del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia. Esta estrategia trajo consigo la creación de información como diseños, escritos, entre otros; que servía para mantener actualizado el sitio web. Cerca de la finalización de la práctica académica el practicante hizo una capacitación al comité de gestión de clima laboral para que aprendieran a manejar el sitio web y gestionar el embebido del sitio creado en Wix con el de la Universidad de Antioquia.

Según la Real Academia Española —RAE— (2017) El embebido dicho de una cosa inmaterial “es incorporar o incluir dentro de sí a otra”.

Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral es el sitio web creada como un medio, indispensable en la actualidad, para la difusión y la comunicación de todo lo que se hace. Además de ser de fácil acceso para todos los empleados, es un medio práctico y seguro para guardar la memoria de forma permanente, que permite la integración de información en un solo

espacio, así como evidencias y herramientas que representan las acciones y logros desarrollados, logrando mantener un ambiente de trabajo e interacción armónico para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

2.3 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas desde la perspectiva de la disciplina de formación

La conceptualización de las problemáticas observadas durante la práctica profesional en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia se ha observado desde la perspectiva de la línea de investigación en innovaciones sociales y productivas que plantea la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Dentro de ésta se eligió el enfoque de la sub línea en comunicación participativa que propone el programa de Comunicación Social - Periodismo, y a su vez se han tenido en cuenta los elementos de la práctica de comunicación en organizaciones que desde allí se propone.

La Biblioteca de la Universidad de Antioquia, definió como importante la intervención de practicantes del área de comunicaciones en la gestión de clima, ya que valoró positivamente el rol que podrían desempeñar como gestores en esta área teniendo en cuenta la realidad de proyecto. Chiavenato (2009) afirma que el individuo demanda atención y acompañamiento, pues afronta distintas eventualidades internas y externas, y están sometidos a diferentes inconvenientes personales, laborales, financieros, familiares, de salud y demás necesidades básicas. Por ello es determinante estimular y suscitar comprensión por medio de una asistencia constante a los empleados.

Esa motivación es responsabilidad de la organización, pero a la vez trae beneficios para esta que se traducen en un mayor compromiso del colaborador hacia sus funciones y a la propia organización. Brunet (2011) habla de las estrategias en las organizaciones que apoyan las intervenciones desarrolladas para los empleados. Al respecto indica que la eficiencia y eficacia de estas acciones para mejorar el clima laboral serán mayores entre más se relacionen los componentes humanos.

Así mismo Goncalves (2000) agrega que el clima laboral se refleja en diferentes ámbitos de la organización como la estructura, tamaño, modos de comunicación y el estilo del liderazgo. Quien quiera ser partícipe de estrategias para mejorar el clima, debe saber que éste es un término con el cual se refiere a distintas dimensiones de la organización y es precisamente sobre ella que deben ser dirigidas las intervenciones para mejorarlo.

En este sentido, y buscando fortalecer los aportes de comité de clima laboral, la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia requería con urgencia la socialización y puesta en común de la memoria colectiva sobre el proceso de gestión del clima que durante más de ocho años se ha construido.

Esta necesidad tiene en cuenta asuntos como la ausencia de información clasificada sobre las actividades y eventos relacionados con el proyecto, y otros como el desconocimiento del proceso y de los valores compartidos a través del tiempo por parte de los colaboradores. Era pues indispensable. Disponer de un repositorio que permitiera a la institución, mantener vivo el aprendizaje que año a año se había consolidado.

Este espacio debía ser un elemento disponible, de muy fácil acceso y que pudiera consultado y comprendido tanto por quienes han hecho parte del mismo como por aquellos que consultan de manera externa la información.

De acuerdo con Toro (2001) la forma de actuar, pensar y comportarse el personal en su ambiente de trabajo está condicionada por las percepciones de la realidad que lo rodea, pese a las apreciaciones individuales, las representaciones cognitivas en su mayoría son compartidas. Este espacio de socialización de aprendizajes debía ser entonces parte de la realidad que vivieron los colaboradores en su día a día. Debía insertarse en la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta que desde el 2009 la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia venía trabajando en diez líneas de acción como claves para el mejoramiento del clima laboral, y que la intervención fue realizada siempre por practicantes del área de psicología, el comité de clima tenía una gran falencia en relación a la sistematización de los datos y aprendizajes de todo el proceso

Barrero & Palacios (2015) define cinco puntos primordiales sobre la importancia de Comunicador Social en la organización

- Interpreta el entorno y tiene la capacidad de formular estrategias que marcan el rumbo de acciones y planes eficaces para el beneficio y desarrollo de la organización.

- Es hábil a la hora de identificar factores de integración que influyan en la organización y mejoren el clima organizacional.

- Está en capacidad de gestionar las experiencias y las percepciones de las personas involucradas en la organización para mejorar la actitud y disposición de estas.

- Es, piensa y actúa como líder, promueve cambios.

Cuenta con la habilidad de desarrollar la imagen pública y una buena reputación de la organización en situaciones desfavorables o de cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define que, desde el punto de vista de la Comunicación Social, la Gestión de clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz presentaba falencias en:

- Sistematización de la información derivada del proceso de la gestión de clima laboral que permitiera más adelante la consolidación de un ejercicio de la gestión del conocimiento.

- Espacios de autoconocimiento que permitieran a líderes y colaboradores retomar los aprendizajes sobre clima laboral que durante más de ocho años han construido en equipo.

- Ausencia de personal idóneo para generar espacios y herramientas de comunicación y de encuentro entre las personas que integran la organización.

3. Juzgar

En la siguiente fase, se expondrá la problemática intervenida en la práctica profesional realizada en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, en donde se analizaron las necesidades y se ejecutó una estrategia de intervención web para mejorar el clima laboral de los colaboradores. En este apartado también se realiza un acercamiento a los fundamentos académicos que soportan la reflexión sobre el tema propuesto.

3.1 Diagnóstico

Con el ánimo de dar rigor académico a la sistematización de la experiencia de práctica, se aplicaron algunas técnicas de recolección y análisis de la información traídas de la investigación cualitativa, que permitieron establecer un diagnóstico y posteriormente proyectar una propuesta de intervención desde la visión estratégica de la comunicación. A este propósito sirven herramientas como la matriz DOFA, que permite, a través de un cruce de variables, identificar los aspectos fundamentales en la gestión que la organización realiza del clima laboral.

Matriz DOFA	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no comprometido: Son en total 83 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, a los cuales, en su mayoría no les gusta participar en encuestas para mejoramiento de clima, un ejemplo de esto fue la encuesta realizada para 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de esparcimiento en la Biblioteca: La Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia celebra todo tipo de actividades a sus empleados dentro de sus instalaciones, como son: el día del bibliotecólogo y el día de la secretaria. Esto además de las

conocer la percepción sobre el sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión del Clima Laboral* del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia en donde solo participaron 22 de ellos, a pesar de que fue publicada la encuesta durante dos semanas en la intranet del sistema de empleados.

- **Atención del clima:** Los asuntos de clima laboral son atendidos por practicantes cuyo principal canal es el Chat de colaboradores y las diversas actividades que se realizan en torno al tema, es importante indicar que el área de comunicación de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no se involucra en la gestión de clima laboral.
- **Falta de oficina:** Actualmente todos los gestores de clima que llegan a la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, están siendo ubicados en sitios destinados para otras funciones debido a que no existe una oficina propia para practicantes, esto afecta el normal desarrollo de sus funciones ya que cuentan con los equipos por días o horas, no están disponibles en todo momento.
- **Desorden de información:** Encontrar un documento anterior al año 2009 en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia es un verdadero idilio, debido a que toda la información se encuentra dispersa en la organización y diversos archivos, volviéndolo un ejercicio incipiente.
- **Las ocupaciones de las personas involucradas hacen que el proceso se atrase:** En muchas ocasiones las cargas laborales no permiten que los

actividades de intervención que se realizan para mejorar el clima laboral.

- **Coordinadores comprometidos:** Son aproximadamente 13 coordinadores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, los cuales de manera entusiasta y periódica asisten a intervenciones hechas por los gestores de clima, aportan ideas que benefician los procesos y dan a conocer situaciones que pueden mejorar el proceso de clima.
- **Comunicación rápida:** Toda la información comunicada es esparcida rápidamente por todos los empleados de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, lo cual genera una debida comunicación del mensaje, emisores y receptores.
- **La creación del rol de co-gestores:** Éstos son practicantes de la facultad de Ciencias Económicas, responsables de realizar diferentes acciones o tomar medidas para la adecuada realización del proceso de acompañamiento, bajo procedimientos que permitan actuar en cada caso.
- **El personal que brinda las capacitaciones:** Existe un número importante de personas dentro de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia que aceptan voluntariamente acompañar al gestor de clima en algunas de las capacitaciones y talleres que se dictan, esto permite inferir que a pesar de la alta resistencia para participar existe un equipo comprometido con el proceso.
- **La disposición de los colaboradores por seguir con los procesos de intervención:** Los colaboradores

empleados de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, le dé continuidad a los procesos, teniéndolos que aplazar y perdiéndose tiempo, esta situación es más evidente a que recientemente ha sido nombrado un nuevo líder que se muestra displicente a la gestión de clima laboral.

- **El poco apoyo para la realización de las propuestas:** Muy pocos empleados de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, son los que se ofrecen para apoyar las propuestas que se quieren implementar, son los practicantes los que dinamizan el proceso ya que los empleados no muestran interés.
- **La poca constancia en el proceso:** Debido a muchas causas los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no asisten constantemente, como es recomendable a las intervenciones sobre clima, lo que genera que existan vacíos en temas a los que no asistió. Estas causas pueden ser desinterés por el tema, obligaciones laborales, ocupaciones familiares, entre otras.
- **Acompañamiento a practicantes:** Tanto el comité de clima como la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, no le ofrecen a los practicantes que entran como gestores de clima un debido acompañamiento que los guíe hacia la generación de nuevos aprendizajes, estos deben ejercer los conocimientos que ya tienen una y otra vez, dando continuidad a los procesos con base en la exploración de documentos ya existentes.
- **Uso de términos poco conocidos:** En algunas ocasiones los colaboradores de

participantes de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia demuestran disposición por las intervenciones realizadas por los gestores de clima, al involucrarse en los procesos y al hacer parte de los ciclos de acompañamiento.

- **Lugares creados únicamente para empleados:** El cafetín y los baños situados en cada piso de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, son de uso exclusivo de los empleados, beneficio con el que no cuentan todas las facultades, siendo muy valorado por los colaboradores ya que ayuda para la distracción de las labores diarias.
- **Orgullo de colaboradores por pertenecer a la Universidad de Antioquia:** A muchos colaboradores les encanta y se sienten orgullosos de portar el escudo de la Universidad de Antioquia tanto en su ropa, como en la Tip, lo que hace que se apropien de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia y realicen su trabajo con un alto nivel de compromiso.
- **Flexibilidad de horarios:** En la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, cada viernes los colaboradores tienen la posibilidad de ingresar de -7:00 a.m. a 4:00 p.m.- cuando la jornada normal de trabajo es de -8:00 a.m. a 6:00 p.m.- esto brinda facilidades al colaborador ya que permite tiempo con sus respectivas familias, realizar diligencias pendientes o descansar.
- **Espacio físico y las herramientas:** Todos los colaboradores vinculados de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia cuentan con las

la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no entienden de qué se tratan los talleres que se dictan por los gestores de clima, ejemplo de esto, el taller de mindfulness que trataba sobre la reducción del estrés, pero por el nombre fue poca la participación.

- **Estrés laboral:** Los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, tienen dificultades en gestionar la carga que le supone resolver las múltiples inquietudes del público visitante externo, generando que desatienden otras funciones y se sientan presionados al servicio.
- **Muchos puntos de atención:** Cuando llega el estudiante a la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, no sabe realmente a dónde dirigirse para solucionar sus inconvenientes, debido a que no existe una clara señalización donde se especifique en su exterior quien se encuentra en cada oficina y que temas trata, teniendo el usuario que hacer un esfuerzo para encontrar lo que necesita y aumentando su tiempo de atención y, por ende, disminuyendo el tiempo de trabajo del colaborador.
- **Convenios de prácticas:** Al contratar, la Biblioteca de la Universidad de Antioquia por medio de convenios con otras universidades a practicantes con condiciones salariales distintas y mismas funciones, produce que el gestor de clima no realice su trabajo igual que el practicante que si le pagan, generando que esté no sea tan productivo, retrase procesos a intervenir o no los haga de la manera correcta.
- **Personalidad de colaboradores:** Existen algunos colaboradores en la

herramientas de trabajo adecuadas para la buena realización de sus labores.

- **Espacios de reuniones:** Estos espacios son creados para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, en donde comparten juegos, refrigerio y muchas risas.
- **Utilizar la información de la encuesta aplicada:** La información disponible sobre el clima organizacional de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia derivada de encuestas realizadas por drive sobre diferentes ejes temáticos son las que han permitido orientar las intervenciones realizadas por los gestores de clima.
- **Cambio de ocupaciones laborales:** La Biblioteca Central de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, le otorga a sus colaboradores más antiguos ocupar un rol con menos carga.

<p>Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, que manejan una personalidad y comportamientos que no propician la integración del grupo, esta situación minimiza el nivel de socialización entre colaboradores, que generan que los otros colaboradores los traten para solo para lo necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo: Muchos de los colaboradores prefieren trabajar en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia de forma individual, debido a que les gusta ser independientes o individualistas y no estar sometidos a horarios, reglas y exigencias de otros. • Integrantes que asisten a las intervenciones: El personal de vigilancia y oficios varios de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no están incluidos en ningún microclima, lo que no les permite participar en las intervenciones del clima laboral debido a que son contratados por medio de temporales. 	
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de integración en otras facultades: La Universidad de Antioquia brinda constantemente todo un cronograma de actividades culturales diseñadas para todos los vinculados laboralmente a cualquier dependencia, lo que permite la integración conociéndose unos a otros y generando una integración organizacional. • Estabilidad laboral: Los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia poseen una gran estabilidad laboral, es tanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal: En la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia el nombramiento del personal para los cargos vacantes suele ser un proceso lento, lo que retrasa muchas acciones del clima laboral, ejemplo de esto, hace aproximadamente 3 meses no se cuenta con un Jefe de servicios, lo que inestabiliza las reuniones de comité de clima grupal y por ende las intervenciones del clima laboral. • Presión del público visitante: El flujo permanente del público externo - visitante en la Biblioteca Central de la

así, que solo por pertenecer a la Universidad de Antioquia pueden presentarse prioritariamente a ofertas laborales de la misma U de A antes que personas del exterior.

- **Herramientas digitales:** Existen actualmente herramientas de comunicación digital que permiten acceder fácilmente a un contacto constante con el colaborador de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia sin recurrir en costos adicionales.

Universidad de Antioquia, no permite liberar estrés, ya que no deja espacios disponibles para que el colaborador ejerza momentos de diálogos con sus compañeros.

- **Decisiones administrativas:** La administración de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia toma decisiones frente al funcionamiento de la biblioteca que enfrenta a los colaboradores a un exceso de horas laborales, ejemplo de esto, fue la apertura de la biblioteca Carlos Gaviria Díaz por 130 horas seguidas a partir del 18 de septiembre con el fin de que los de estudiantes de pregrado o posgrado, profesores, empleados, egresados o jubilados de la U. de A en época de parciales tuvieran la oportunidad de reunirse y prepararse para las pruebas y trabajos académicos, otro ejemplo de esto, fueron las no vacaciones de mitad de año, donde solo les dieron dos días compensatorios a todos los funcionarios.
- **Falta de practicantes:** Si en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no asignan practicantes o gestores de clima que guíen las intervenciones de clima laboral en los colaboradores, todos los procesos caerían en un retroceso que producirá desde la desorganización de información, hasta el mal ambiente laboral, esto puede llegar a suceder por la desigualdad en la compensación económica, ya que futuros aspirantes no quieran ingresar a este campo de práctica por malas referencias.
- **Las funciones de jefes:** Los Jefes que se encuentren a cargos de las distintas áreas de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia deben ser

	<p>unos líderes que están comprometidos y consideran valioso el clima laboral, trabajando para ello, no debe limitarse a la función de mando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal: El personal de vigilancia y servicios generales es rotado por decisión de la Universidad de Antioquia, no por la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, ejemplo de esto, la nueva implementación de seguridad, en donde se cambió la temporal con la que se tenía convenio, por lo cual muchos vigilantes fueron reemplazados. • Herramientas de contacto: Algunos colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia no están familiarizados con el uso de herramientas digitales, que no permite el contacto con ellos.
--	--

El clima laboral en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia es un fenómeno psicosocial de gran valor estratégico por su alto impacto, ahora bien, la ejecución de las labores es determinada de forma directa e indirecta por diferentes elementos, entre ellos la motivación, que es un fenómeno que afecta directamente el clima laboral.

Por otra parte, la Gestión del Clima Laboral mantiene ambientes estimulantes que ayudan a la obtención de mejores resultados. Esto significa, para la Biblioteca, una mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos estratégicos. Considerar a las personas como el eje principal de la institución puede ser un asunto determinante a la hora de medir los niveles de productividad. A pesar de los constantes cambios que este asunto tiene en cualquier organización, el proyecto de

intervención ejecutado, en este caso ha permitido mejorar la percepción de los colaboradores frente a su trabajo, garantizando a su vez una mejor prestación del servicio al usuario.

En la primera fase de identificación de las variables de la matriz DOFA, se identifica primordialmente que existen variables determinantes como el poco compromiso de algunos colaboradores y en general otras relacionadas con la actitud individual y de grupo frente a la gestión del clima laboral, es importante resaltar que la organización ha tenido falencias relevantes en asuntos como la organización de la información, la asignación de un espacio físico adecuado para los gestores y el hecho de que sean estos quienes atiendan casi por completo el proceso de clima laboral.

A su vez se encuentran fortalezas que aportan de manera específica al desarrollo del proyecto de gestión de clima laboral, principalmente en relación a la disposición por parte del personal frente al compromiso en la gestión del clima, la participación en las actividades y la disposición de los colaboradores para hacer parte de los espacios propuestos. Es también importante resaltar, además, que existe una disposición individual y colectiva para hacer parte de algunas acciones, aunque se haya visto que en algunas oportunidades no se dé, de esta manera. Aspectos como la voluntariedad para compartir el conocimiento a través de las capacitaciones dan cuenta de un interés al menos individual por realizar aportes en este sentido. El interés de la organización, que se representa en la posibilidad de desarrollar el proyecto y mantener los practicantes co gestores representa tal vez el activo más importante del proceso.

El proyecto cuenta asimismo con un escenario de oportunidades interesante que abre la posibilidad para su sostenibilidad y crecimiento, los espacios de integración y la estabilidad

laboral que brinda la Universidad de Antioquia, sumado a la existencia de un sinnúmero de herramientas disponibles en Internet, proveen en conjunto las características mínimas necesarias para proveer un ambiente positivo para su continuidad.

Finalmente, existen condiciones contrarias que deben ser gestionadas por la institución que podrían amenazar el desarrollo del proyecto. La principal de ellas es la ausencia de personal de la Biblioteca y de los practicantes que hacen las veces de gestores de clima, que no es decisión directa de la Biblioteca, sino de la institución universitaria. Las decisiones administrativas que en general toma la Universidad de Antioquia, son determinantes como elementos del proceso de gestión de clima, y en este sentido representan un elemento externo difícil de gestionar. Dos elementos adicionales llaman la atención, uno en relación a las funciones que cumplen los líderes frente al personal y el proyecto y dos, frente a la preparación de los colaboradores en el uso de herramientas digitales para comunicarse.

En conjunto, el primer momento de identificación de variables en la matriz DOFA, arroja un panorama general que permite ver en prospectiva la planificación futura de la Biblioteca frente al proyecto. Más adelante podrá verse reflejado el análisis por cruce de variables que convierte en estrategias este primer momento.

Todo esto para crear según Galeano (2004) una investigación social cualitativa como aquella enfocada en la comprensión de la realidad por medio de un proceso histórico de construcción, desde la perspectiva de diferentes actores sociales, con miradas desde adentro, para rescatar las particularidades de los procesos sociales.

3.2 Marco teórico

La comunicación interna digital en las organizaciones ha tenido significativos avances que tuvieron lugar en la última década creando nuevas oportunidades para la libertad de expresión y de información.

Clima laboral, comunicación digital y cultura son conceptos provenientes de la comunicación organizacional y que en la actualidad se interrelacionan de una manera significativa.

En *primera instancia* es importante hablar de clima laboral, que siempre será un factor primordial para crear estrategias sobre dirección y desarrollo del personal. Un clima que permita la implicación e integración de las personas incrementa la motivación y la productividad. Al respecto Domínguez, Ramírez & García (2013) refieren que el clima laboral se basa en las percepciones individuales, es entendido como los ciclos de comportamientos que determinan los tiempos en la organización, tratándose de la actual situación de la por la que se está pasando y los lazos en los grupos de trabajo, el desempeño laboral y los empleados.

Las complacencias y retribuciones que la organización ofrece a los individuos fortalecen el clima laboral, de forma que el entorno de trabajo se convierte en un ambiente agradable, lo que reduce la deserción y la rotación del personal.

Definir este concepto implica tratar un conjunto de factores, que ofrecen una visión global de la organización. Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo lo definen en cinco elementos:

- Ambiente físico: las instalaciones, la temperatura, el espacio físico, el nivel de contaminación, los equipos instalados, el color de las paredes, etcétera.

- Características estructurales: la estructura formal, el estilo de dirección, el tamaño de la organización, entre otros.

- Ambiente social: la comunicación, el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y demás.

- Características personales: las motivaciones, las actitudes, las expectativas, las actitudes y otras.

- Comportamiento organizacional: el ausentismo, la satisfacción laboral, la productividad, el nivel de tensión, la rotación, etcétera. (2009.p3)

Ahora bien, Aguado (2004) habla, en Teorías de la información y la comunicación sobre la Escuela de Palo Alto, que presenta el enfoque clásico en el que se logra la integración entre la organización y el trabajador para que ambos laboren mediante actos ejecutivos (dirigidos a transformar el ambiente del sujeto) y actos expresivos (dirigidos a transformar la conducta de otros sujetos). Que unidos permiten adquirir nuevas reflexiones y herramientas que impacten el trabajo, el servicio y el compromiso con los roles ejercidos.

Las vivencias dentro de la organización generan emociones que se son el resultado de la interacción entre diversos individuos. Estas situaciones desencadenan comportamientos que pueden o no ser previstos por la organización. Es aquí cuando cobra importancia la medición del clima como *segunda instancia*, siendo este un factor que permite evaluar el entorno de los colaboradores dentro del espacio físico y social que le provee su labor. Aspectos tan relevantes como la satisfacción y la motivación, son algunos de los elementos más relevantes que se pueden diagnosticar.

El Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la Micro y pequeña empresa —COPEME— asegura que, al estar el sujeto motivado, existe una satisfacción implícita, mientras que, si solo está a gusto, no necesariamente se encuentra motivado. La satisfacción disminuye el ausentismo, pero la motivación además hace que el individuo ponga empeño en las labores asignadas (2009). Este ejercicio permite obtener estadísticas de las técnicas precisas usadas que a su vez ayudan a aclarar las causas por las que el sujeto se encuentra satisfecho o insatisfecho en la labor del trabajo.

Para García (2009), la principal función de la medición es comprobar cuáles dificultades se están presentando con respecto a las variables evaluadas, por lo que es primordial medir componentes que estén involucrados con las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, y la manera cómo en conjunto, ésta actúa al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la eficiencia de los empleados. La medición de clima permite evaluar la actitud de los sujetos, la gestión de la organización y establecer en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

Por otra parte, Cuervo (2008) sostiene:

Las mediciones planificadas evalúan no sólo la efectividad de los mensajes y los medios, sino que evalúan la gestión de la comunicación en su contexto global.

En la comunicación, es recomendable aplicar mediciones más puntuales que se relacionen con el ambiente de la organización. Arrojan resultados claros y precisos ante necesidades profundas sobre problemáticas o nuevos proyectos, midiendo la comunicación interna y permitiendo profundizar sobre las percepciones y valoraciones del público.

Por *tercera instancia*, como parte de una disciplina del plan estratégico de las organizaciones, se encuentra el comportamiento organizacional, que según Robbins & Judge (2009) se define como un campo de estudio que se interroga sobre los efectos que los sujetos, estructura y grupos tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la intención de utilizar dicho conocimiento para mejorar la eficiencia de la organización.

Los comportamientos del clima laboral sirven para la valoración y el rastreo de situaciones en este entorno, para reconocer posibles fallas y lograr soluciones viables, se pretende que grupos de personas comuniquen comportamientos para mejorar el clima laboral. García (2009) afirma que el clima laboral es el conjunto de características de los sujetos que hacen parte de la organización y que influyen en el comportamiento diario, por lo cual se tiene a consideración componentes físicos y humanos, donde la percepción del individuo es lo primero

en el entorno organizacional. Para entender el clima de una organización basta con comprender el comportamiento de los sujetos que hacen parte de ella, los procesos organizacionales y la estructura.

En concordancia con esto, la investigación *Influencia del liderazgo de los jefes sobre la calidad del clima organizacional: dos factores psicosociales que pueden ser protectores o de riesgo para la calidad de la vida en el trabajo* (Valencia & Aburto, 2011) concluyen que la influencia que transmiten los jefes con su conducta sobre el clima laboral, ha permitido analizar que este factor determina significativamente varios efectos positivos o negativos en la organización: el nivel de compromiso del personal, el trato interpersonal entre los colaboradores, además de otros elementos que contribuyen al bienestar, el desempeño y al desarrollo personal o colectivo de las personas en las empresas.

Una *cuarta instancia*, nos plantea el concepto de lo *digital* y la *era digital*. Ésta última, entendida como un momento revelador para los avances tecnológicos de nuestro tiempo. Se conoce como tercera revolución industrial y surge a partir del año 1945 hacia finales de la Segunda Guerra Mundial.

En el periodo de la numeración binaria y computacional, fueron las máquinas capaces de crear nuevas alternativas de ocio e información. López (2011) habla de la creencia de que hablar de tecnología es hablar del futuro, pero en realidad la construcción de tecnología, la modificación de los recursos de nuestro ambiente para hacer la vida más fácil, no es algo nuevo, es algo tan viejo como la humanidad. La actividad en la ciudad deja de estar basada en el sector industrial y

pasa a centrarse en el de la información, la mayor parte de la población trabaja en oficinas y no en fábricas, lo cual nos lleva a una *quinta instancia* que es definir el término: cultura, pues éste se relaciona constantemente con la era digital, ya que el ambiente en el que el hombre vive es una parte fundamental de su cultura y la tecnología impacta en la manera en que éste se desarrolla. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura — UNESCO— (2005) la cultura está siendo transformada al incentivar una mirada del reflejo de todo lo que rodea al sujeto desde otra perspectiva; las personas, el entorno, el mundo y el universo, pero sobre todo de cómo concibe el contexto y las relaciones, de cómo son expresadas actitudes y creencias.

El efecto de la informatización sobre la cultura se está viendo afectada, debido a que posee la capacidad de cambiar los lenguajes culturales vigentes o dejarlos como están, con lo que está de acuerdo Manovich (2005) cuando expresa que hoy estamos inmersos en una nueva revolución mediática, que se entiende como el traslado de la cultura conocida hacia formas de producción, distribución y comunicación mediadas por el ordenador. Lo más preocupante es que hasta ahora solo nos estamos dando cuenta de los efectos.

Los medios informáticos inquietan a todas las fases de la comunicación ya que abarca distintos formatos de recolección de datos; así como a todo tipo de medios: los sonidos, textos, las imágenes fijas o en movimiento.

La rápida evolución de las computadoras y la conexión de éstas en red ha cambiado la forma en que el ser humano percibe el mundo. Con esto entramos en el campo de lo que suele llamarse: cibercultura, que es definida en sentido amplio por Maass, Amozurrutia & González

(2015) como el resultado de la sinergia, mediada por las nuevas tecnologías interactivas, la reestructuración de la manera de percibir y relacionarse con la información, la comunicación y con el conocimiento de una manera sistémica.

Para que exista un sentido de pertenencia y colaboración que repercuta en múltiples mejoras tanto para los trabajadores, como para la organización, se plantea como *sexta instancia* la comunicación interna, que debe empezar a orientarse hacia adelante e incorporarse a los medios digitales como parte de sus estrategias de comunicación, pues las nuevas tecnologías se convierten en elementos importantes para poder desafiar los nuevos paradigmas con éxito (Cusot & Falconí, 2016).

La comunicación interna digital es definida por Sánchez & Pintado (Citado por Cusot & Falconí, 2016) como fundamental ya que las organizaciones capaces de efectuar una comunicación interna 2.0, integrando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que los empleados sean quienes creen o alteren los mensajes, obtendrá numerosos beneficios de atracción, compromiso y prescripción. Esto incluye, aplicar el concepto de comunicación integral, explicado por Cuervo (2008) como el concepto de integralidad en la comunicación interna que tendría que ser entendida como aquella que pasa por un proceso y un producto que involucra a los intervinientes en el proceso de comunicación.

Cusot & Falconi (2016) indican que es importante conocer la organización: los miembros internos que la conforman y constituyen. Esto implica hacer el seguimiento de quiénes son, cuáles son sus prácticas y acciones de comportamiento, su forma de implicación de trabajo y contribución con la organización, su entorno físico laboral, entre otros.

Cuervo (2008) indica que para quien practica la comunicación interna es primordial identificar las oportunidades y medios a los que los empleados están condicionados, estableciendo por cuáles medios recibe o puede recibir mensajes externos de la compañía. Por otro lado, esa información será ventajosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna que se relacionen con la imagen visual y el discurso corporativo global.

Un medio imprescindible de comunicación en la organización actual son las comunicaciones electrónicas; la herramienta comúnmente más utilizada para el mejoramiento de la comunicación interna es según Rodríguez (2017) el sitio web, que justamente cubre la necesidad de: ordenar, sistematizar y jerarquizar el flujo de contenidos que pueden resultar útiles y de interés para el usuario. El portal se constituye como una puerta de acceso a Internet diseñada para la búsqueda de información, así como ofrece otros servicios de interés.

Se pueden hallar algunos trabajos relacionados, tales como: Análisis del clima organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia: actualidad, retos y desafíos; realizado por Tobón (2016) como trabajo de grado para aspirar al título de psicología, en el cual señala que la identificación del clima que se ejecuta en la organización no puede aparecer únicamente del personal administrativo, sino que debe ser guiado hacia el conjunto en total, para atender situaciones en todos los niveles de la organización. A esto, Duque Delgado (2009) agrega que, aunque no puede ser visto tangiblemente, éste se percibe, se vive y afecta todos los niveles, ya que es una variable clave en los factores organizacionales como el bienestar corporativo y el entorno laboral.

En conclusión, es incuestionable la importancia del clima laboral para el crecimiento y evolución de la organización. Así mismo es clara la trascendencia que le puede brindar a éste la implementación de medios digitales como herramientas de comunicación, aportando al crecimiento de la empresa —cualquiera que sea su naturaleza— de una forma integral y exitosa. Descrito por Aguado (2004) en la Escuela de Palo Alto, las organizaciones son conversaciones, o mejor dicho redes conversacionales, en las que el contenido de las oraciones de los interlocutores se estructura como comunicación digital (significados transferibles). El contexto de la comunicación configura toda una estructura de la conversación como comunicación analógica (significados contextuales). Esta cohesión ayudará para que el ambiente de trabajo brinde bienestar tanto a los líderes como a los colaboradores de menor rango dentro de la organización. Este apoyo, además de impulsar su crecimiento, brinda al sujeto un entorno laboral agradable y cómodo.

3.3 Marco conceptual

Se analizarán, de forma breve todos aquellos conceptos que se interrelacionan con la experiencia obtenida en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia:

3.3.1 Organización. Se refiere a la agrupación de personas y actividades designadas, que interactúan entre sí de forma vertical y horizontal para el alcance de metas propuestas en la organización. La teoría clásica de la organización, se divide en tres áreas de estudio:

- *Dirección científica*: Escuela del management científico, donde será el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor su pionero. (Hernández, 2011) considera a Taylor como el padre de la administración científica, pues no se cree que haya existido otra persona que hubiese causado una repercusión más significativa en el desarrollo inicial de la administración. Su experiencia al transcurrir diferentes cargos como empleado de una compañía aserrera, le favoreció la experiencia de haber visto y conocido los problemas y actitudes de los trabajadores, y así encaminar estrategias para mejorar la administración en la empresa.

El objetivo de la organización científica, que se convirtió en la obra *Management Científico* de Frederick Taylor, es considerado por Rodríguez (1999) como la que contribuyó a la implementación de técnicas de dirección en el trabajo, las tarifas por el producido y el ahorro de costos, así como el principio de carreras como la ingeniería industrial, supervisión, la dirección personal y la dirección industrial.

- *Teoría administrativa*: Hernández (2011), narra cómo Henry Fayol, ingeniero francés, fue el principal desarrollador y exponente del enfoque clásico de la administración. Desde su consorcio minero, Fayol, centró su estudio en los problemas administrativos, complementando así los estudios adelantados por Taylor.

Fayol realizó sus aportes desde un enfoque global de empresa, no sólo sobre una industria. Para este autor, la proporcionalidad de las funciones administrativas debe ser repartidas por todos los niveles de la empresa. La atención desde un centro de la organización es su principal característica.

- *Teoría de la burocracia*: Max Weber, filósofo alemán y pensador de ésta teoría, es citado por Hernández (2011) como el que proporcionó un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones. Weber, propone un modelo de organización racional en el que tiene en cuenta los desarrollos de Taylor y Fayol, además de la variable *comportamiento de los participantes*, aplicable no solo a las fábricas, sino a todas las áreas y formas de actividades de las empresas.

La palabra organización, posee tres significados. El primero es su significado etimológico, que proviene del griego (*organon*) que significa aquello con lo que se trabaja; el segundo se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y el tercero se refiere a la organización como un proceso. Velázquez (2007) asegura que la organización es un equipo complejo y social, con elementos que le dan identidad y la forman, constituida para, por y con el entorno, vista y estudiada como sitio económico. De allí se desprende su dinámica, identidad y posibilidad de cambio.

El diccionario de la Real Academia Española —RAE— afirma que una organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (s.f.).

De acuerdo con Thompson (2006), deben existir tres elementos en toda empresa: el fin, la función y su estructura. Estos son los puntos clave en el análisis del concepto organización. Éste

se refiere a una agrupación que sobrepasa su estructura formal (iglesia, ejército, gobierno, entre otras) y ejecuta la autoridad a través de la entidad a partir de unos fines, rasgos, valores, expectativas. También afirma que las características comunes de la organización son la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y la autoridad jerárquica.

3.3.2 Comunicación. La comunicación —interna y externa— se ha considerado como un elemento transversal a toda la organización, permea las acciones y aporta en la comprensión de las personas en los tres escenarios en que ésta actúa —entorno, contorno y dintorno (Pizzolante, 2006) —. Como elemento estratégico, la comunicación se plantea como el camino para lograr los objetivos de la organización (Pérez, 2012). Gruning (citado por Wilcox, Cameron & Xifra, 2012), indica que “el modelo ideal de relaciones públicas debería ser la comunicación simétrica bidireccional, es decir, la comunicación equilibrada entre el emisor y el receptor”.

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) también indican que se entiende la comunicación como “la acción de transmitir información, ideas y actitudes de una persona a otra.” Ésta, sin embargo, sólo puede ser efectiva en ambientes donde emisor y receptor comparten el conocimiento sobre los símbolos que se usan, entendiendo esto como una experiencia compartida en la que se logra la comprensión del mensaje y su traducción en un entorno variable del cual depende su efecto.

De acuerdo con Pizzolante (2006), el hombre se comunica desde que nace, y “al igual que el ser humano, la empresa necesita comunicarse. Siendo la empresa una comunidad de pensamientos, el desafío es conquistar la voluntad de sus miembros para un proyecto común.

También entiende ésta —la comunicación— como un medio para persuadir, motivar, convencer, facilitar procesos, armonizar puntos de vista, entre otras funciones.

3.3.2.1 Comunicación interna. La comunicación se considera en el ámbito interno como la que permite el progreso de la organización interna y externamente, fluyendo con naturalidad.

En este mismo escenario, se entiende según Preciado (2007) como:

El proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía. Ha sido considerada una fuente de satisfacción y motivación, a la vez que un factor clave para conseguir el compromiso de los públicos internos con la estrategia general de la empresa.

Preciado (2007) también indica que, en el ámbito interno, la comunicación corporativa se orienta a los esfuerzos para crear y mantener una atmósfera de respeto, toma compartida de decisiones y la comprensión de lo que es la misma organización. Así, plantea cuatro funciones primordiales en este campo: la circulación de la información, la conexión de áreas y personas, la adhesión a principios y valores instituciones, y la movilización hacia el cambio. En este mismo sentido, Van Riel (2012) otorga a la comunicación interna la función de servir como elemento aglutinante que permite lo que llama alineación organizacional, que no es otra cosa que lograr el compromiso del colaborador en el éxito del objetivo estratégico organizacional.

La comunicación interna —actualmente en auge— tiene mucha más relevancia de la que se le ha dado históricamente, pues es el impulsador para llevar la organización al éxito.

Berceruelo (2011), afirma que es ésta la que da respuesta a todas aquellas necesidades de la empresa para integrar y motivar a los empleados en un ambiente cambiante —funciona como movilizador de la comprensión en la gestión del cambio—. Este instrumento transmite los objetivos de la organización, construye una identidad de la empresa y difunde sus políticas en un clima de motivación y confianza.

Cowan (2014), hacer aportes significativos en la comprensión de la comunicación interna desde una visión integral en la que, para lograr el diálogo y la comprensión, la organización debe gestionar cuatro instancias fundamentales: cómo piensan las personas y la organización, cómo sienten las personas y la organización, cómo entienden las personas y la organización, y cómo se ponen de acuerdo o en desacuerdo las personas y la organización.

Capriotti (1998) indica que se puede conceptualizar la comunicación interna en dos frases:

- Contar a la Organización lo que la Organización está haciendo.

- Contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo.

Aunque parece que habla de lo mismo en ambas afirmaciones, existe una diferencia radical en la comprensión de las expresiones *contar con* y *contar a*; lo que implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. La primera noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa; en cambio en la segunda noción la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

Así pues, la comunicación pretende una acción que colectivamente es la de reforzar, cambiar o enseñar el conocimiento, actitud y comportamiento de quienes reciben los mensajes. Robbins & Judge (2009) aseguran que la comunicación promueve la motivación, ya que les aclara a los sujetos pertenecientes de la organización lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede llegar a hacerse para mejorar el desempeño, llegando al caso de que éste sea insatisfactorio.

La comunicación es un componente esencial en el clima laboral de las organizaciones porque permite a que cada sujeto se exprese formando una relación sencilla, cercana, abierta y directa con el grupo específico. Las herramientas de comunicación deben integrarse a la organización y los sujetos ajustarse a ellas de forma continua y equivalente. Todo depende del público interno con el cual se trabaja (Cusot & Falconí, 2016).

3.3.2.2 Comunicación digital. Desde hace algunos años las organizaciones se han ido involucrando cada vez más con esta práctica, progresando ágilmente y ganándose un lugar imprescindible en la mejora de la eficiencia y la productividad, ya que es una ventaja única para la innovación empresarial. Salvatella & Magro (2014) indican que es la competencia básica que nos permite transmitir el mensaje externa e internamente, adquiriendo cada vez más relevancia en el entorno organizacional, puesto que aporta en la comprensión integral de la empresa con sus distintos grupos de interés.

Así mismo, Celaya (2011), expresa que las organizaciones deben entender cómo operar en este nuevo entorno. Cada vez tiene mayor importancia comunicar de manera efectiva, porque cada gestión que se comunique en una empresa o en una persona, tiene mayores repercusiones que en el pasado. No solo se trata de invertir en tecnología para renovar los procesos de una compañía, sino que es más importante comprometerse y asumir un cambio de actitud de los líderes hacia sus empleados, para mejorar las relaciones entre ellos.

En cuanto a este fenómeno, que hoy se encuentra en auge, Puertas & Cadme (2015) hablan de una inevitable dimensión de interactividad y participación que el entorno digital tiene por naturaleza desde la concepción de la Web 2.0 hacia adelante. Los entornos digitales están permitiendo que los públicos, sin intermediación puedan opinar, compartir, criticar, etc.; todo esto con el fin de lograr unos propósitos como metas bien estructuradas que se basan en aspectos primordialmente materiales, comerciales, económicos y sociales, hacia los cuales fija sus recursos.

En el presente trabajo de sistematización se conjugan entonces cuatro elementos fundamentales que han sido expuestos en el marco teórico y el conceptual: clima laboral, comunicación, comunicación interna y comunicación digital. Cada uno de éstos aporta valor significativo a la intervención realizada en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la universidad de Antioquia en relación al clima laboral y la construcción de un sitio web como soporte para la generación de memoria histórica entre los integrantes de esta institución, pues son elementos fundamentales para comprender el significado de la intervención realizada y el impacto generado por ésta.

3.3.3 Memoria histórica. Un grupo social se caracteriza por compartir reflexiones y experimentar en conjunto situaciones que los vinculan. También es el entorno social el que permite que se creen pensamientos y sentimientos individuales. La memoria individual, la memoria colectiva y la memoria histórica se ligan de manera profunda con esa interacción social que logramos en determinados espacios y que logra, a partir de las experiencias individuales vividas en grupo, consolidarse como un elemento aglutinante y que permite la alineación frente a un escenario común. Carretero (2007) indica que la enseñanza de la historia, que se da a finales del siglo XIX, tiene fines identitarios, que se entretajan ligados al espíritu romántico y se vinculan a la construcción de las naciones. Para este autor, los objetos identitarios, que tienen una clara orientación romántica, imponen una adhesión emocional a las representaciones históricas, cuyo proceso deriva en la construcción de sistemas de valores y emociones.

En relación a esta reflexión, se puede indicar que la memoria histórica como referente de los procesos organizacionales, es una herramienta que operativiza de manera eficiente los sentimientos y emociones individuales y de grupo que derivan en procesos identitarios que se

arraigan para el futuro. Cobra importancia el mantenimiento de los recuerdos sobre la experiencia vivida para dar cimiento a un sentimiento compartido que permita a una organización alinear a sus líderes y colaboradores y generar en ellos un escenario de comprensión y mutua colaboración permanente.

3.4 Marco legal y/o histórico

La Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia nació en 1803, gracias a los Frailes Franciscanos que empezaron fundando el Colegio San Francisco, germen de la Universidad de Antioquia. Hasta hoy, se han propiciado cambios sustanciales y memorables en el tiempo que la convirtieron en el referente del conocimiento de la Universidad y los antioqueños.

El proyecto de intervención sobre el clima laboral de según la (Universidad de Antioquia, s.f.) comienza en la Biblioteca en el año 2005 con el diagnóstico e intervención realizada por la firma CINCEL Ltda. —Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional—. A partir de este estudio, en el 2007 se implementa la metodología: Sensibilizar, Enseñar y Entrenar, Aplicar y Mejorar —SEAM—, que se basa en seis etapas: identificación de la brecha, análisis de las causas, diseño de la estrategia de intervención, aplicación, sensibilización en los grupos a intervenir, medición y evaluación.

En el año 2009 se realiza una nueva medición, arrojando resultados similares al año 2005. Éstos evidenciaron un Clima Grupal poco favorable e insatisfactorio para los colaboradores de la Universidad; por ende, surge la necesidad de intervenir para mejorar las percepciones al respecto.

En el año 2010 se realiza una validación con el personal del Sistema de Bibliotecas, en donde se evidencian las principales necesidades de intervención, tales como: comunicación asertiva (énfasis en la valoración del otro), trabajo en equipo (solidaridad, apoyo mutuo) relaciones interpersonales, reconocimiento del otro (actitudes positivas, potenciar el talento, perfiles), valores (valores institucionales y ética individual). Igualmente, en este año se capacitan gestores de clima grupal acerca de aspectos teóricos y metodológicos que les permitieran desarrollar planes de intervención para cada dependencia.

En el año de 2011 se inicia la prueba piloto de la estrategia *cogestores de clima*, en alianza con la Facultad de Ciencias Económicas, que surge como iniciativa de la coordinación de la *Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano de la Universidad de Antioquia gestión de la convivencia*, con el fin de realizar un acompañamiento a la gestión de clima, dando la oportunidad a que 18 estudiantes de dicha facultad apoyaran la gestión en 17 dependencias. Luego esta posibilidad se extiende a otras facultades.

El proceso se inició con la sensibilización de los equipos de trabajo, la realización de un diagnóstico participativo, basado, además, en las evaluaciones previas de clima en los años 2005 y 2009. Es importante señalar que las mediciones se realizaron para toda la Universidad, pero

cada dependencia obtuvo resultados independientes que les permitieron desarrollar estrategias adaptadas a sus necesidades puntuales.

En el año 2011 también se avanzó en un proyecto desarrollado en el marco de la Maestría en Salud Mental de la misma Universidad, con el aval del Departamento de Gestión Humana y el Departamento de Bibliotecas; el objeto fue la intervención del trabajo en equipo como variable crítica de clima organizacional en la Biblioteca de la Ciudadela Robledo.

Para el año 2012, se rediseña la función que hasta la fecha cumplía el comité de gestión de la convivencia y se oficializa la conformación del comité de clima de la dependencia que actualmente está conformado por:

- Margarita Estrada: Coordinadora del proceso misional de servicios- Representante de la Dirección.

- Claudia Durango: Coordinadora Proceso Selección y Organización de la Información- Representante del área de servicios.

- Pedro Cataño: Coordinador de la Bibliotecas de Puerto Berrio - Representante Bibliotecas regionales.

- Luisa María Arboleda Muñoz: Administradora de empresas- Profesional designada desde Desarrollo de Talento Humano —gestión de la convivencia—.

- Gestor (a) de clima: designado por gestión de la convivencia —área del departamento de desarrollo del talento humano que opera para toda la Universidad—.

Este comité se reúne todos los viernes a las 10:00 a.m. con las siguientes responsabilidades concertadas con todos los miembros del equipo:

- Identificación de los factores que afectan o condicionan el clima laboral.
- Formulación de propuestas para la intervención de clima laboral.
- Recibir las sugerencias y propuestas presentadas por los empleados del Sistema de Bibliotecas
- Analizar la viabilidad de las propuestas del Proceso de Intervención del clima laboral.
- Realización de las gestiones necesarias para la ejecución del proceso de Intervención de clima grupal.
- Seguimiento periódico a la intervención del clima laboral.
- Mediciones de impacto de las acciones del proceso de clima laboral.
- Presentación de informes periódicos.

-Apoyar a la dirección en la gestión del clima laboral.

-Sistematización de la experiencia de intervención de clima laboral.

-Mantener bajo confidencialidad la información suministrada por los empleados bajo reserva.

-Asistir las reuniones programadas por el comité de clima y a las que sean convocados.

En el primer semestre del año 2012 luego de la confirmación del comité se consolidó el plan de intervención, que inició ejecución en el segundo semestre de ese año, teniendo continuidad durante los años 2013 y 2014 con los respectivos ajustes, según evaluaciones y sondeos de la aceptación de las actividades realizadas.

Teniendo en cuenta la ruta de gestión de clima, el Sistema de Bibliotecas para el año 2015 se encuentra en la fase de ejecución y seguimiento, en donde se dio continuidad a la implementación de las estrategias propuestas.

Gestión de Clima

R u t a



*Universidad de Antioquia (s.f.). Ruta de la gestión de clima [Imagen].
Elaborado por Desarrollo del talento humano —gestión de la convivencia—.*

En el 2016, se continuó con el plan propuesto inicialmente, pero se hicieron algunos ajustes a las estrategias, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones aplicadas el año anterior; en las cuales se logró evidenciar que el liderazgo es uno de los elementos que requieren ser trabajados con mayor fuerza, para este semestre se pensó en brindar espacios de asesoría psicológica individual a los coordinadores, con el fin de contribuir al bienestar del clima laboral de sus grupos de trabajo, a partir del fortalecimiento de habilidades sociales y de liderazgo.

Fue en el año 2017 cuando el comité de gestión del clima de la Biblioteca decidió incorporar mejoras en el proceso a partir de los resultados de las mediciones en años anteriores.

Uno de los hallazgos relevantes fue la dispersión de la información de este proceso por diversas áreas y cargos sin que hubiese un parámetro que permitiera su consulta y conocimiento con facilidad. Esta falencia, impedía reconocer los aprendizajes y consolidar una memoria histórica frente al proceso desarrollado. Todas las estrategias que se habían implementado con los empleados para favorecer un ambiente armónico que promoviera un mejor clima laboral, desde hace aproximadamente ocho años, no se encontraban organizadas de forma lógica ni estructurada, lo que impedía que las diversas fuentes de información como planes de acción, instrumentos de medición, documentos, presentaciones, videos, fotografías y otros, no estuvieran al alcance de quien los necesitara.

La solución a esta problemática se encontró en el primer semestre del año 2017, cuando, con la llegada de un practicante de comunicaciones, fue posible consolidar una idea que se había planteado con anterioridad: crear un sitio web en una plataforma de fácil acceso y administración que permitiera recoger la memoria de las acciones del comité de clima laboral para mostrar a líderes y colaboradores cuáles han sido los aprendizajes y las oportunidades de mejora halladas durante los años en que se ha realizado una gestión planificada del clima laboral.

Este proceso ha sido además fundamentado en la Ley 909 (Congreso de la República, 2004), “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, que en su artículo 16, numeral *i* indica que las entidades estatales deben “Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional” y dispone que:

Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede inferir que el interés de la Universidad y en este caso específico de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz al gestionar el clima laboral obedece a un interés en dos vías: primero en el cumplimiento de la norma, y segundo, de una mayor importancia, lograr un espacio laboral que genere un mayor nivel de compromiso y bienestar laboral.

3.5 Marco metodológico

El proyecto de intervención se inscribe en el enfoque cualitativo de la investigación, puesto que busca acercarse a un fenómeno social de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz como es el clima laboral, e identificar en él las características a través de las personas que hacen parte de la misma. El estudio utiliza un método inductivo, ya que a partir de fenómenos observados en el caso estudiado y con aporte de los teóricos que fueron tomados como soporte, es posible llegar a conclusiones generales a partir de delimitaciones particulares. Se inscribe como un estudio de tipo descriptivo que especifica el contexto del clima laboral, al detallar qué es y cómo se manifiesta en los colaboradores de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia. Su alcance es exploratorio puesto que la investigación en esta área y en el caso

particular elegido, representa un primer acercamiento, cuyo objetivo se centra en abrir la posibilidad para nuevos estudios de mayor impacto.

Al observar las características, estructura y funcionamiento del clima laboral en la organización se considera un diseño etnográfico; en el que se aprende del modo en que una unidad social concreta — en este caso los líderes y colaboradores de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz — interpreta y vive el clima laboral que se ha gestionado mediante un proyecto organizado y un grupo responsable.

Para la recolección de información se eligieron la observación participante, la encuesta y la revisión documental, con el propósito de identificar elementos y características relevantes en torno al tema estudiado. Estos instrumentos buscaban identificar variables características que permitieran concluir y proponer con un mayor grado de certeza. Finalmente, para el análisis de los resultados se utilizó la triangulación de datos que permitió verificar y comparar la información obtenida en distintos momentos de la investigación.

4. Actuar

En el próximo apartado, se detallará el proceso de ejecución de la estrategia llamada: gestión del clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia *Tejiendo la memoria de la gestión del clima laboral*. Ésta se implementó como respuesta a las problemáticas observadas y las oportunidades de mejora que se identificaron en el análisis inicial.

4.1 Estrategia de Intervención

Las estrategias implementadas en el campo de práctica fueron desarrolladas tomando como punto de partida el cruce de variables resultantes de la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), con el fin de dar una solución pertinente a la problemática, todo esto desde el debido proceso de la comunicación, que consta de la observación, planificación y ejecución.

Estrategias D F	Estrategias A O
<ul style="list-style-type: none"> • Influenciar positivamente a los colaboradores con poco sentido de pertenencia por el programa de clima laboral con apoyo de los coordinadores que se han involucrado y creen en el proceso. • Generar capacitación en el uso y gestión de sitios web para los gestores del clima, para evitar que la actualización del sitio web sobre clima laboral dependa del área de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión permanente del sitio web como una herramienta para involucrar a líderes y colaboradores en la gestión de clima laboral. • Diseñar un programa de acompañamiento para aquellos colaboradores que no están familiarizados con las herramientas digitales, con el fin acercarlos al conocimiento y apropiación del sitio web creado para la acción del clima laboral.

<ul style="list-style-type: none"> • Generar un archivo organizado de la información existente para que se ponga a disposición de los colaboradores. • Generar estrategias de recolección y procesamiento de datos de manera interdisciplinar, con el fin de fortalecer el impacto de los procesos. • Intervenir en los espacios privados de los colaboradores generando acciones para que el estrés laboral adquirido por la atención al público visitante, se disminuya. 	
<p>Estrategias D O</p>	<p>Estrategias A F</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Generar momentos de comunicación positiva aprovechando los espacios de esparcimiento que ofrece la Universidad de Antioquia e integrando aquellos colaboradores de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz cuya actitud hacia la Gestión de clima laboral no ha sido positiva. • Aprovechar las múltiples herramientas digitales, el ambiente académico del espacio laboral y la disposición de las personas que se han visto involucradas en las actividades de clima laboral para fortalecer las relaciones interpersonales y generar vínculos entre las personas más allá de su obligatoria relación en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los espacios de reuniones del comité de clima laboral creados, para involucrar a los jefes en los procesos y que así estos comiencen a considerar el tema como valioso. • Aprovechamiento de los espacios privados dentro de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz que han sido destinados a los colaboradores, con el fin de generar contacto con aquellos empleados con quienes no es fácil tener contacto en su espacio laboral. • Hacer uso de los espacios de intervención del comité de clima para que los colaboradores generen relación social. • Mejor aprovechamiento de la rapidez en la comunicación entre los colaboradores de la biblioteca para expandir las decisiones administrativas que tengan relación con el clima laboral.
<p>Estrategias O F</p>	<p>Estrategias D A</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a los colaboradores que se sienten orgullosos de pertenecer a la Universidad de Antioquia a proporcionar información para el sitio web, suministrando datos de las actividades realizadas por la Gestión de clima laboral, con el fin de impulsar a otros colaboradores a integrarse de manera activa a este ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar durante los tiempos de poca carga laboral, para generar empatía al equipo de trabajo y fortalecer las relaciones interpersonales. • Hacer uso del sitio web para que, durante el tiempo de receso escolar, los colaboradores de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz desarrollen actividades de memoria y conozcan sobre los resultados del trabajo del comité gestor del clima laboral.
---	---

4.2 Justificación

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, se ha caracterizado, como su slogan lo dice por ser —El alma de la universidad—, un lugar en donde los estudiantes, tanto propios como de distintas universidades del área metropolitana, buscan reforzar y poner en práctica sus conocimientos con apoyo del material bibliográfico con el que cuenta esta institución.

Para llevar a cabo esa misión que se le ha asignado desde la Universidad de Antioquia y que la sociedad antioqueña espera que se vea cumplida a cabalidad no solo por ser una institución de educación superior sino por ser la Biblioteca insignia de la institución educativa más importante del departamento, sinónimo del conocimiento; la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz ha de establecer planes, proyectos y estrategias que ayuden no solo al cumplimiento de su misión principal sino que fortalezcan esta con la alineación de los colaboradores y líderes hacia los objetivos estratégicos de la organización.

Uno de los elementos más relevantes de la gestión estratégica organizacional en su dimensión interna tiene que ver precisamente con el fortalecimiento de las relaciones humanas que posibilitan el trabajo en equipo. El clima laboral influye directamente en las actitudes personales de los colaboradores y líderes haciendo posible el fortalecimiento de la cultura organizacional. Los valores institucionales que son igualmente uno de los elementos constituyentes de la cultura se ven más positivamente reflejados en la organización cuando el ambiente laboral promueve la empatía entre las personas que la integran.

Esta sistematización tiene como objetivo mostrar de manera sencilla los aprendizajes del proceso de construcción de una herramienta de memoria que le permitió a la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, recopilar la información histórica de la gestión del clima laboral, proyecto que ha sido desarrollado por más de ocho años por un comité integrado por el Jefe de servicios, la Coordinadora de Selección de la Biblioteca, un profesional de gestión de la convivencia y los gestores de clima que son practicantes del área de psicología. Para el primer semestre del año 2017 se integró como asistente invitado el practicante de comunicaciones.

El aprendizaje de esta experiencia de práctica académica permite construir un ejercicio de memoria que puede aportar elementos importantes a la formación del futuro comunicador social - periodista de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en relación a la comprensión de la importancia de asuntos como la gestión del clima laboral como elemento vital para la alineación de todos los actores que hacen parte de la organización, la relevancia de conservar el registro histórico como elemento que posibilita el aprendizaje constante sobre las experiencias, y finalmente, la necesidad de poner en común esta información para que líderes y colaboradores se comprometan con los objetivos estratégicos o fundamentales de la organización, logren transmitir

los valores institucionales con compromiso y encuentren empatía entre sus valores individuales y el quehacer de la empresa a la que prestan sus servicios. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

Un clima laboral adecuado y una cultura colectiva incentivan a que se forjen compromisos tan importantes como los personales, lo que sin duda traería beneficios tanto para la organización como para el trabajador. A la vez, atrae el mejor rendimiento ya que el sujeto se siente cómodo con su trabajo y cómodo con su entorno, lo que a su vez genera mayor productividad. Los reconocimientos y recompensas deben ser los incentivos para los esfuerzos realizados, la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse.

4.3 Objetivos de la estrategia

General

Determinar los aprendizajes de la gestión del clima laboral en la biblioteca central de la Universidad de Antioquia

Específicos

- Describir el proceso de gestión del clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria en el período de aplicación del proyecto entre marzo tres y julio tres del 2017.

- Analizar cuáles son las problemáticas relacionadas con la gestión de clima laboral en la biblioteca de la universidad de Antioquia

- Proponer recomendaciones para fortalecer la gestión de clima laboral en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia

4.4 Actividades desarrolladas

Buscando determinar el clima laboral como un conjunto de percepciones generales que los colaboradores tienen de su entorno y que evidencia la relación entre las actitudes de las personas y las de la organización, tal como lo han expuesto algunos autores como Domínguez, Ramírez & García (2013), se buscó como propuesta una estrategia de intervención que beneficie las relaciones interpersonales en pro del clima laboral.

Esta intervención fue ejecutada en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, en donde, a partir de la experiencia de intervención que durante ocho años se ha realizado sobre el clima laboral, fue evidente la necesidad de sistematizar o al menos evidenciar en un espacio de comunicación disponible para todos, una memoria que permitiera conocer y reconocer la evolución de los factores asociados al clima, para lo cual se realizaron seis actividades primordiales:

- 1. Búsqueda y elección del sitio web**

- 2. Recolección de información**

- 2.1 Estructuración de las técnicas de recolección de información**

2.2 Aplicación de la base de datos

2.3 Clasificación de la información

3. Montaje del sitio en la plataforma
4. Creación de información
5. Lanzamiento del sitio web
6. Embebido entre wix y la Universidad de Antioquia

La actividad número uno, para dar vida a una estrategia que permitiera que colaboradores y líderes conocieran el historial del proyecto, fue la búsqueda y elección de un gestor web. Que permitiera alojar la información disponible y generar interacción entre el grupo de personas que hacen parte de Biblioteca.

El principal aspecto que guía la decisión de cuál gestor elegir para crear el sitio, se basa en la necesidad primaria de generar un espacio para la memoria que permita tener mejores relaciones en la organización. Finalmente, la elección se dio en términos de un espacio que permitiera una administración intuitiva y un diseño agradable.

Se requería un sitio web informativa que se adaptara con total perfección a la imagen de la Universidad de Antioquia y que fuese punto de convergencia entre los públicos internos. Otro aspecto importante fue el costo de construcción, ya que, debido a la falta de recursos propios para desarrollar este tipo de herramientas, la Biblioteca no podía permitirse realizar inversión inmediata en la compra de hosting y dominio.

Fueron revisadas plataformas como Webnode, Jimdo, Wix y WordPress. Finalmente, el comité de clima se decantó por Wix, por su gran cantidad de funciones y facilidades como: sencillo editor que permite personalizar el sitio web exactamente como se desee con solo arrastrar y soltar elementos, hosting gratuito y confiable que asegura el sitio web libre de todo tipo de riesgos, asistente SEO que faculta realizar búsquedas de frases y palabras clave para segmentar al público objetivo y mejorar la clasificación en los principales motores de búsqueda, tecnología HTML cinco ayudando a mejorar la experiencia del usuario, además de ofrecer compatibilidad para dispositivos móviles, plantillas responsive de diseño profesionales, editor de imágenes, amplio banco de imágenes, más de 40 galerías, videos de fondo, franjas, efecto parallax en 3D, menú de ancla, botones de redes sociales, blogs, entre muchas otras opciones.

La actividad numero dos fue recolectar información. Según Gallardo & Moreno (1999) la recolección de la información debe hacerse mediante un proceso planeado paso a paso, para obtener de forma coherente resultados que ayuden a lograr los objetivos propuestos.

Se hace necesario adquirir un dominio tanto del tema objeto de investigación, como de la población a estudiar, por esto la asistencia a las reuniones de la gestión de clima laboral al inicio de la práctica profesional fue imprescindible. Allí todos los miembros del comité explicaron desde sus conocimientos lo que se perciben como la actualidad del clima laboral en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia.

Luego, cuando fue identificada la necesidad se inició con el primer paso —2.1— que fue la estructuración de las técnicas de recolección de información, que consistió en la creación de una base de datos con personas u oficinas que podrían tener información, archivos o imágenes

desde el año 2009 hasta la actualidad, de las actividades implementadas para la Gestión de clima laboral.

El segundo paso —2.2— fue la aplicación de la base de datos. Este proceso se hizo mediante contacto con cada uno de quienes eran posibles proveedores de información, con el fin de recoger los datos esparcidos por diversas oficinas y proceder a su clasificación y análisis.

Por último, en el tercer paso —2.3—, se realizó la clasificación de la información obtenida en busca de facilitar su análisis. Se dio un orden cronológico identificando actividades puntuales y acciones particulares. La tercera actividad a seguir fue el montaje del sitio en la plataforma elegida. Para esto, se crearon dos diseños que serán descritos a continuación:

The image shows a website layout for the 'Gestión de clima grupal Sistema de Bibliotecas' project. On the left is a large green decorative graphic of the University of Antioquia seal. The main content area has a white background with a green header. The header includes the university logo and the text 'UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA SISTEMA DE BIBLIOTECAS Somos el Alma de la Universidad'. Below this is a navigation menu with links: INICIO, CONFERENCIAS, TALLERES, MULTIMEDIA, EST. DE AFRONTAMIENTO, and JUEGOS. The main heading reads 'Gestión de clima grupal Sistema de Bibliotecas Desarrollo de Talento Humano'. Below the heading is a group photograph of staff members. Two diagrams are presented: 'Ruta gestión de clima', a circular flowchart with four quadrants: Evaluación (yellow), Diagnóstico (green), Plan de Acompañamiento (blue), and Seguimiento (red); and 'Medidor de clima', a text-based tool description with thumbs-up and thumbs-down icons. The footer contains contact information for 'Llámame' (Talentos Humanos) and 'Contáctame' (Luzmila Arredondo Muñoz, Coordinadora del Talento Humano).

*Figura 1. Diseño uno: Sitio web 'Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral' 2017
Fuente: elaboración propia*

El primer diseño (Véase figura 1) contiene los colores institucionales de la Universidad de Antioquia, en donde el blanco y el verde sobresalen, se escogió para el sitio inicial una definición de la gestión de clima y su respectiva ruta, con una fotografía de los colaboradores y un medidor donde ellos podían calificar el clima laboral en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, por último se eligió un menú inferior en donde había datos de interés y un menú desplegable que constaba de: inicio, conferencias, talleres, multimedia, estrategias de afrontamiento y juegos.



*Figura 2. Diseño dos: Sitio web 'Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral' 2017
Fuente: elaboración propia*

El segundo diseño (Véase figura 2) queriendo ser más amigable y dinámico, está conformado por botones de diferentes colores y un fondo de madera, esto para dejar atrás la monotonía del gris y blanco, tiene en su página de inicio un resumen de la gestión de clima y una breve descripción del Sistema de Bibliotecas con una fotografía central de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, para este tiempo aún no se había elegido el nombre del sitio web.

Fue seleccionado el segundo diseño debido a que poseía una plantilla llamativa y clásica que permite una navegación más rápida. En este caso la madera fue protagonista, debido a que fue uno de los primeros recursos utilizados por la humanidad y el gran significado que tiene sobre los libros. Desde los escribas chinos y previo a la invención del papel, la madera fue usada para escribir con ayuda de una punta rígida; posteriormente, en 1840 se usó la madera para fabricar pulpa que daría lugar al papel y como consecuencia la producción de gran cantidad de libros.

Además, fue utilizada la madera como hipérbole para representar lo cambiante del clima laboral en una organización. Ésta se caracteriza por la elasticidad que dispone, la cual estará relacionada con la alteración que presente. Poco a poco el diseño dos, fue teniendo mejoras, hasta convertirse en lo que es ahora (Véase figura 3 y 4):

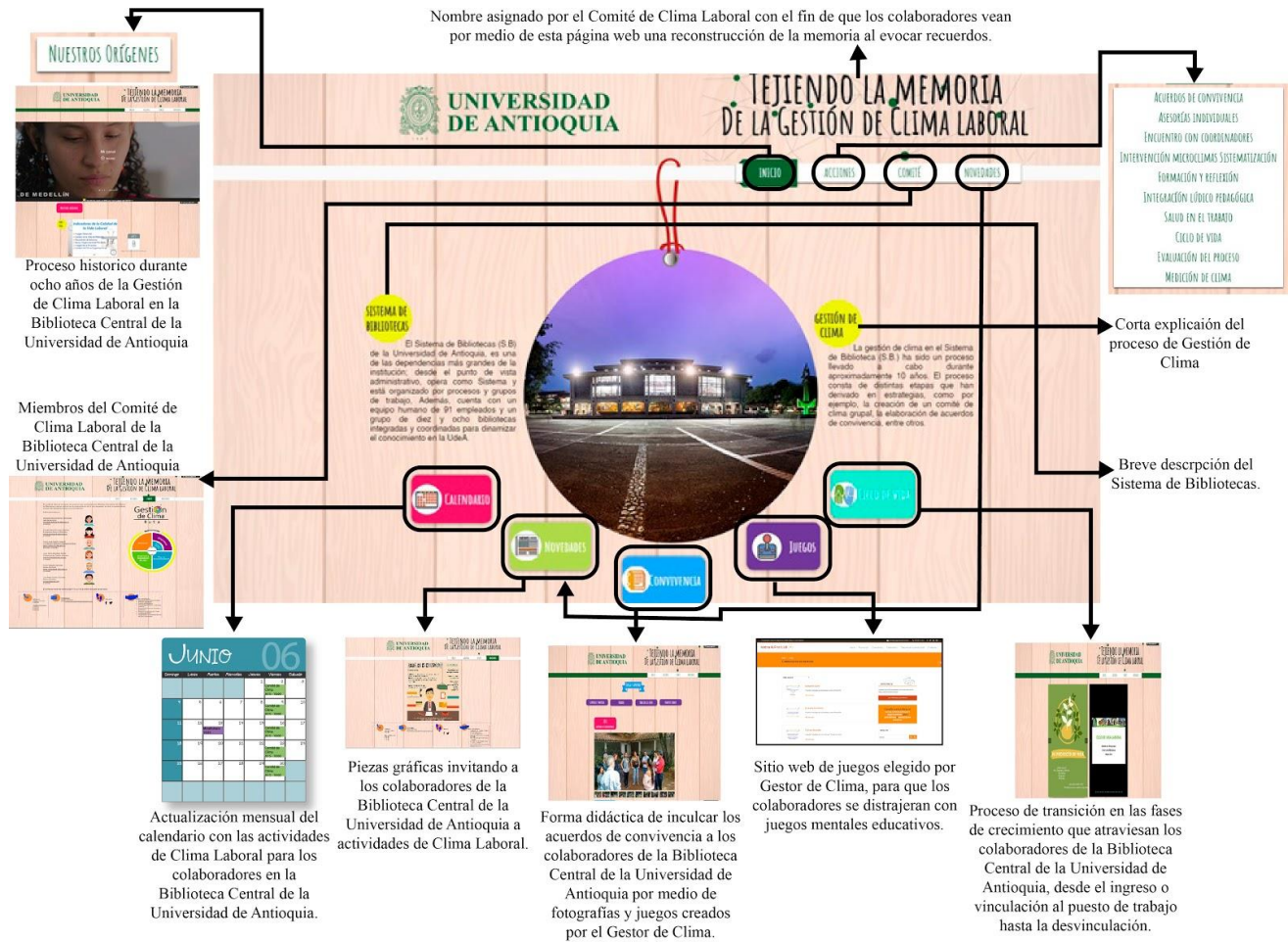


Figura 3. Página de inicio del sitio web Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral
Fuente: elaboración propia

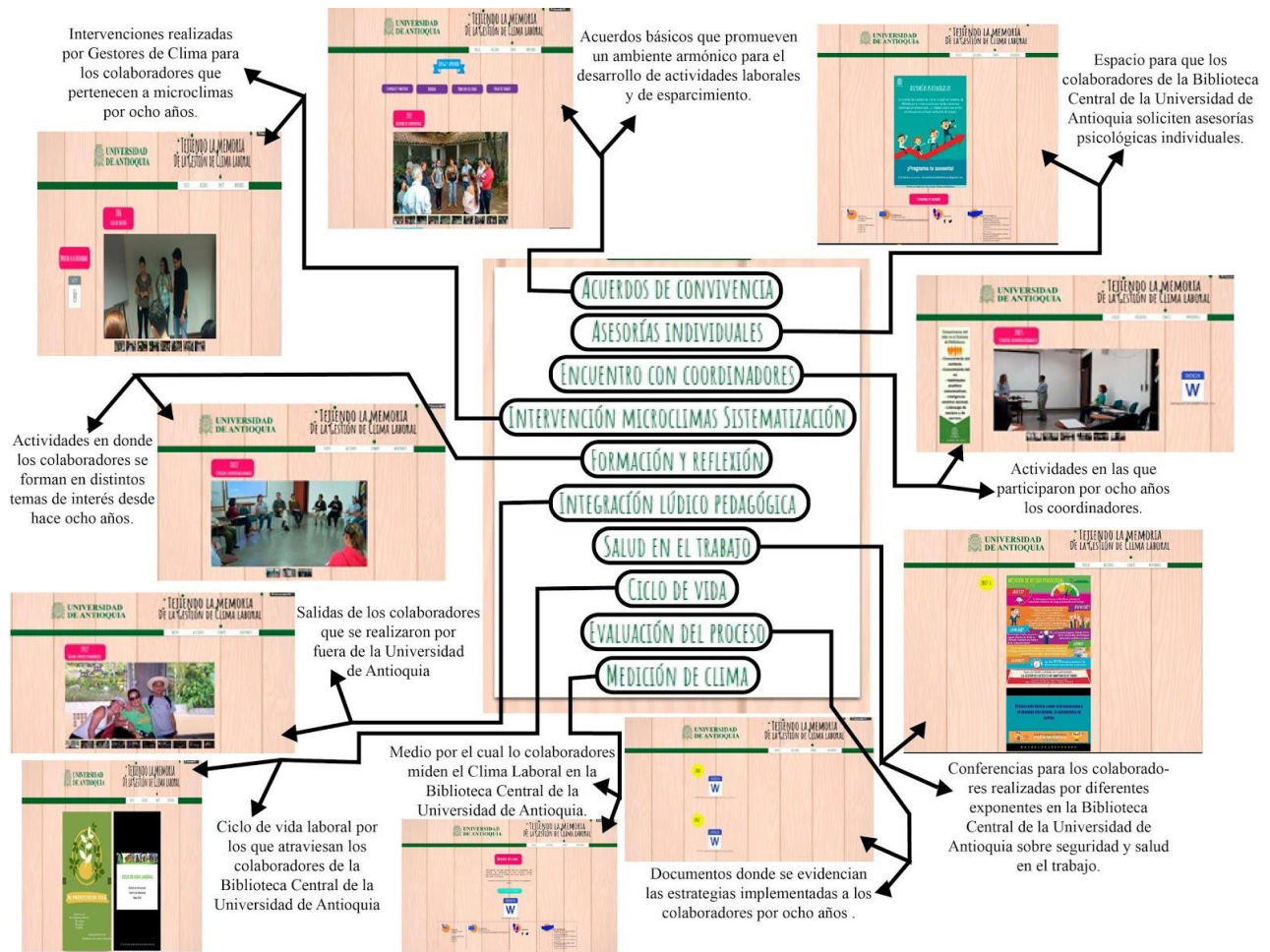


Figura 4. Barra desplegable del sitio web *Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral*
Fuente: elaboración propia

A Través de la comunicación se permite ver los sucesos, necesidades y problemas de la organización más allá de su apariencia, por esto se creó esta estrategia para que los colaboradores tejieran la memoria y se construyeran relaciones interpersonales más fuertes. El sitio web también fue pensado para que cualquier gestor del clima pueda administrarlo sin conocimientos avanzados en el diseño web. Es importante señalar que el diseño de un sitio web debe estar pensado hay que entender y valorar muchas cuestiones, el diseño del sitio web debe estar muy

bien pensada para una fácil navegación y de manera que la información puesta a disposición de los visitantes logre llamar su atención.

En relación a lo anterior, *Tejiendo la memoria de la Gestión de Clima Laboral* presenta una interfaz sencilla en la que el colaborador encuentra fácilmente datos de interés y el administrador puede gestionarla con solo arrastrar y soltar botones y herramientas.

El objetivo primordial de este sitio web es que líderes y colaboradores se encuentren en un lugar común y aprecien el valor de la información allí consignada, generen lazos individuales y colectivos más fuertes y se apropien del proyecto.

La cuarta actividad desarrollada, fue la creación de información textual y gráfica para enriquecer el espacio virtual de las páginas que integran el sitio web, tal como puede observarse en la figura anterior: 20 piezas gráficas actualizando tanto el calendario, como el botón de novedades, 15 videos animados realizados en la plataforma de Go animate e información de interés para mantener actualizada el sitio web.

Como última actividad desarrollada, se realizó el lanzamiento del sitio web en el evento llamado prácticas de excelencia, en el que varias facultades expusieron las estrategias exitosas que han usado en la gestión de clima laboral. La Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia se hizo presente con un stand. Internamente el lanzamiento se hizo a través de la intranet.

Finalmente, y como actividad adicional se realizó la solicitud del embebido entre Wix y la Universidad de Antioquia para que el sitio web, creado para la gestión de clima laboral tuviese el sello institucional. Al final de la práctica académica esta respuesta no había sido recibida. Cabe resaltar que durante el desarrollo de la práctica se realizaron diversas actividades para la recolección, clasificación y análisis de la información necesaria mediante técnicas empíricas que incluyeron la revisión documental, la observación participante y la realización de encuesta.

4.5 Recursos y propósitos de las actividades

Para el propósito del presente trabajo se define el clima laboral como la forma en que un colaborador percibe el medio que lo rodea. Para comprender los alcances, requerimientos y matices del proyecto de gestión de clima laboral que desde hace ocho años viene gestionando la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, se hizo necesario recoger la información y sistematizar los datos en una plataforma digital de fácil acceso que permitiera reconocer el proyecto y que el colaborador se auto determine como elemento vital para su desarrollo.

Cada una de las actividades realizadas para lograr este propósito principal, incluye la búsqueda de información con apoyo de ejercicios de rastreo de datos que permitieron tejer una historia coherente sobre la gestión de clima laboral. Para este propósito además, fueron necesarios recursos como acceso a internet, la asignación permanente de tiempo completo de un equipo de cómputo, recurso que ningún otro gestor del clima poseía, bases de datos tanto confidenciales como públicos, revisiones consecutivas de la ejecución del sitio web, asesorías con la profesional de gestión de la convivencia para correcciones y constante apoyo de distintas

áreas de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, como lo fueron: soporte técnico, infraestructura, entre otras y el conocimiento para el diseño y administración de un sitio web básico.

El insumo principal, sin embargo, no fue otro distinto a las personas que actuaron como repositorio vivo de información y fuente primaria para la comprensión de los fenómenos relacionados con el clima laboral al interior de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia. Sin su disposición hubiese sido imposible lograr datos verídicos, material suficiente y experiencias significativas que pudieran ser contadas en un sitio web.

Ahora los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia pueden validar y gestionar el conocimiento generado a través de los años, desde un proceso sistemático y permanente en el tiempo; 100% participativo e inclusivo con los colaboradores de Medellín y las Regiones en las cuales la universidad hace presencia; o sea todo el Sistema de Bibliotecas, adicionalmente, permite que ellos reconozcan lo que son y hacen como sujetos de la transformación personal y organizacional.

4.6 Cronograma de actividades

Por medio del siguiente diagrama de Gantt se evidenciará el plan de actividades que se utilizó durante los cuatro meses del tiempo de practica en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz para el desarrollo de la intervención.

Planificación de actividades de marzo 3 a abril 28 de 2017

Actividades			Marzo 3 - Julio 3 2017							
Objetivo Calendario	Responsable	Mes 1				Mes 2				
		Semana 1: Marzo 3 Marzo 10	Semana 2: Marzo 11 Marzo 17	Semana 3: Marzo 18 Marzo 24	Semana 4: Marzo 25 Marzo 31	Semana 1: Abril 1 Abril 7	Semana 2: Abril 8 Abril 14	Semana 3: Abril 15 Abril 21	Semana 4: Abril 22 Abril 28	
		Actividad 1: Reuniones Comité de Gestión de Clima Laboral	Comité							
Actividad 2: Selección de un gestor web	Practicante									
Actividad 3: Recolección de información	Practicante									
Actividad 4: Clasificación de la información	Practicante									
Actividad 5: Asesorías para revisión de información	Profesional Gestión de la convivencia y practicante									

5. Devolución creativa

Este apartado busca aportar en el fortalecimiento del proceso de gestión del clima laboral que realiza la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia. Este componente se presenta como resultado de la experiencia de intervención como practicante y se realiza con base en la observación de las características de la institución intervenida, el conocimiento sobre los aportes que la comunicación hace en la gestión del clima laboral y los aprendizajes de la realidad experimentada durante los cuatro meses de trabajo que permitieron los resultados que aquí se presentan.

5.1 Evaluación y resultados

Durante la práctica profesional en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia, se desarrolló el trabajo de construcción de memoria por medio de la estrategia de intervención del sitio web, que recopila la gestión del comité del clima laboral por más de ocho años.

Las actividades que fueron descritas en el *ver*, hicieron posible un resultado final que pretende generar valor agregado al propósito de dicho proyecto. Durante las 16 semanas de desarrollo de la práctica fue posible generar acciones y resultados importantes, sin embargo, son sólo el punto de partida para el ejercicio de construcción de memoria histórica que pretende la institución, puesto que este es un trabajo constante que debe realizarse día a día y a largo plazo

para que los colaboradores tengan óptimos alcances de las acciones y logren comprender holísticamente el significado de su papel en el logro del objetivo que se ha trazado.

En el proceso se logró identificar los aciertos y dificultades de la intervención, y se conoció la percepción que tienen los colaboradores en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia del sitio web *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral*, no obstante, se detalló cómo podría mejorarse para crear relaciones interpersonales dentro de la institución.

Aciertos

- La recolección de información dispersa permitió conocer a un gran número de colaboradores de la Biblioteca central de la Universidad de Antioquia, lo cual fue un beneficio para el practicante, ya que se creó afinidad con el público objetivo.

- La creación del sitio web le dio paso a un canal de comunicación que sirve como medio de transmisión de información de interés y al tener está, un hipervínculo para llegar la intranet, ayudó al posicionamiento y le dio una imagen más institucional.

- El diseño del sitio web fue una estrategia lograda con éxito gracias a conocimientos previos que poseía el practicante de comunicación social en el área de diseño gráfico.

- El instrumento de recolección de información permitió conocer las diferentes perspectivas que poseen los colaboradores acerca del clima laboral dentro de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz.

Dificultades

- La dispersión de la información retrasó en un inicio el proceso, debido a que la investigación era muy amplia y el practicante no contaba con las herramientas adecuadas y el tiempo requerido, ya que por problemas en el pago del ARL el practicante solo laboró cuatro meses en los cuales debió existir mucha dedicación para recopilar la información e interpretarla en su totalidad.

- Desacuerdos entre el Jefe de servicios y la Coordinadora de Selección de la Biblioteca — dos miembros del comité de clima laboral— en la organización de la información para el sitio web.

-La poca claridad que tenían los colaboradores sobre la estrategia del sitio web para el mejoramiento del clima laboral.

Por esto, se implementó una encuesta de un muestreo aleatorio simple en Google Drive que constaba de seis preguntas con variables cualitativas nominales, trabajó con preguntas dicotómicas, de abanico, abiertas y de clasificación. Fue montada en la intranet de los Colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia con el propósito de conocer la percepción que tienen del sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión del Clima*

Laboral del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia. No obstante, de 83 colaboradores activos, solo respondieron la encuesta 22 funcionarios.

La primera pregunta: ¿De qué forma considera que este sitio web contribuye con el proceso de intervención de clima del sistema de Bibliotecas?, utilizó una variable cualitativa nominal, llamada pregunta abierta.

Se obtuvieron como resultado distintos puntos de vista en donde cada uno de los colaboradores expresó con sus propias palabras lo que percibía, entre esos resultados, seis colaboradores coincidieron al decir que: el sitio web permite que los empleados estén informados y disponer de los documentos consignados. Ocho colaboradores concordaron al decir que el sitio web hace evidente las estrategias realizadas por el comité de gestión de clima, cinco expusieron que este sitio web es una evidencia de que, en un clima planificado, esta una herramienta que da buenos frutos, haciendo recordar los compromisos y metas tanto personales como laborales y crea una memoria histórica. Finalmente, tres colaboradores afirmaron que el clima lo intervienen muchos factores, no solo crear un sitio web.

Berceruelo (2011) habla de la conveniencia de crear un comité que tenga como función principal supervisar de forma periódica, la consecución de los objetivos y el adecuado desarrollo de las actividades, eso facilitará la priorización de las acciones. De esta manera para una organización es trascendental la conformación del comité del clima, ya que ayuda en diferentes

factores y para la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia ha traído para los colaboradores múltiples beneficios.

En relación con el resultado obtenido del instrumento de recolección usado — observación participante—, se puede inferir que el clima laboral es considerado un elemento importante por los colaboradores dado que fue posible identificar a un gran número de ellos que considera al comité de clima laboral como una instancia imprescindible para que las relaciones entre los colaboradores y los líderes se mantengan en buenos términos o se desarrollen de manera efectiva.

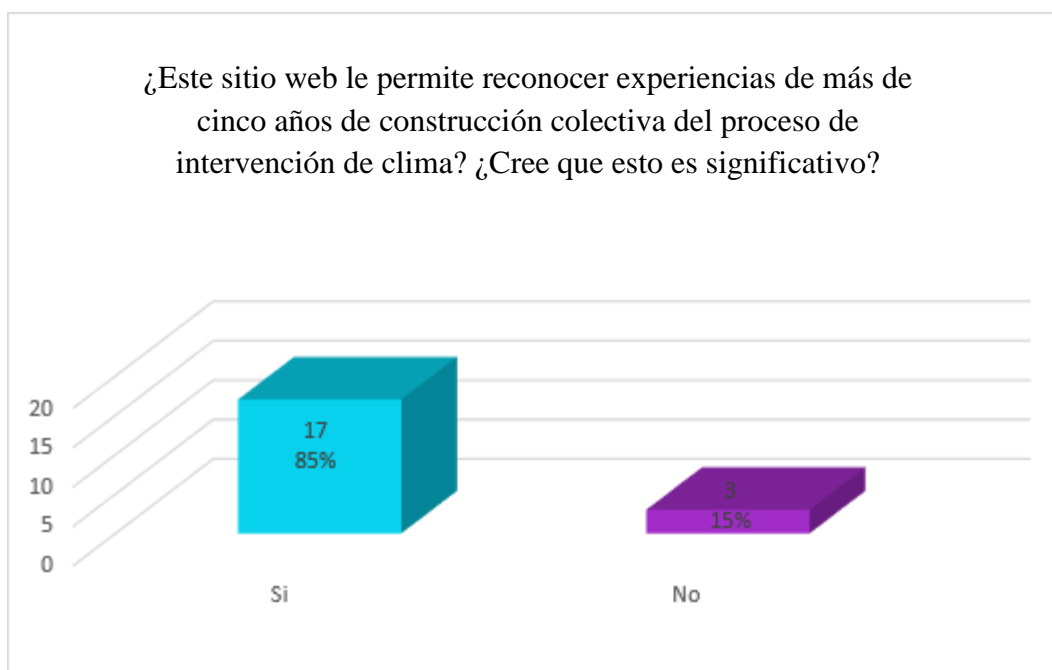


Imagen 1 ¿Este sitio web le permite reconocer experiencias de más de cinco años de construcción colectiva del proceso de intervención de clima? ¿Cree que esto es significativo? 2017.

Fuente: elaboración propia

En la segunda pregunta de la encuesta ¿Este sitio web le permite reconocer experiencias de más de cinco años de construcción colectiva del proceso de intervención de clima? ¿Cree que esto es significativo? se utilizó la variable cualitativa nominal, llamada clasificación.

Como resultado a la pregunta: ¿Este sitio web le permite reconocer experiencias de más de cinco años de construcción colectiva del proceso de intervención de clima? fue mayoritario el sí, logró 17 votos a favor, siendo esto un 85% del público objetivo, por él no se registraron tres sufragios, que representan el 15% de la población participante (Véase imagen 1).

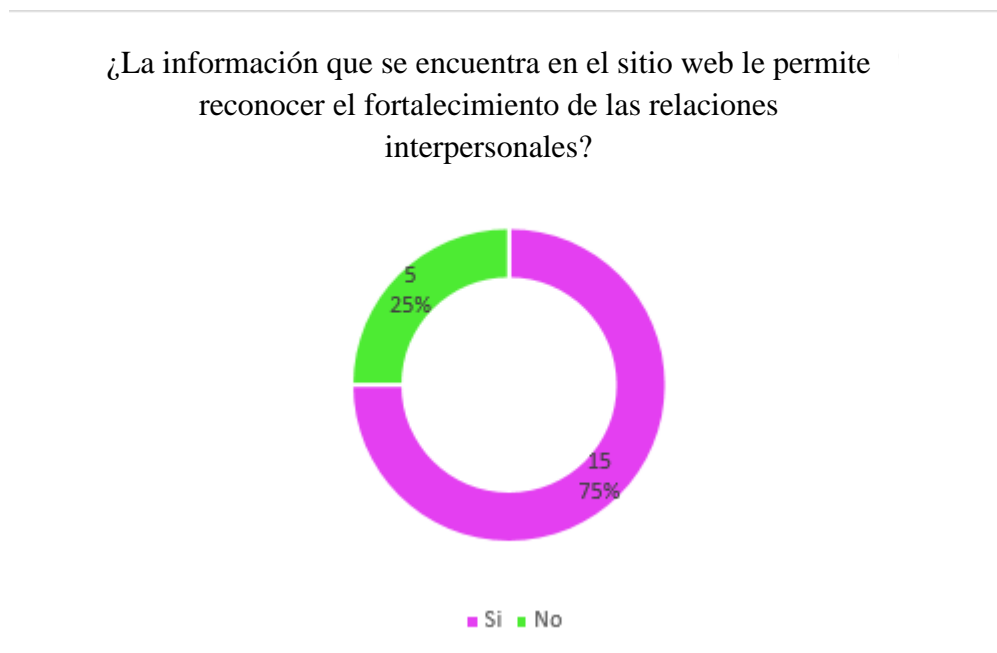
Los sitios web son un soporte en la comunicación interna que ayuda a fomentar la participación, el sentimiento de pertenencia y el intercambio de información entre los colaboradores (Berceruelo, 2011). No obstante, un colaborador desinformado es una persona que no le aporta al grupo de trabajo en la generación de ideas ni en alcanzar las metas propuestas, porque cuando una organización tiene una sólida comunicación interna, que utiliza las nuevas tecnologías, funciona como guía en la orientación del público interno y ayuda a lograr los objetivos propuesto (Cristancho, 2013).

En la respuesta al interrogante ¿cree que esto es significativo? siete colaboradores dijeron que el sitio web permite evidenciar el proceso evolutivo del proyecto del clima laboral, mostrando el crecimiento como equipo de trabajo, como empleado y miembro de la comunidad universitaria. Seis colaboradores manifestaron que permite conservar la memoria del proceso al recordar momentos de unión con los compañeros y también ver compañeros que ya no están en el Sistema de Bibliotecas. Seis colaboradores reconocen el constante trabajo que ha realizado el

comité de clima laboral y tres colaboradores aseguraron que el clima se construye en el día a día y pocas personas se tomarán el trabajo de indagar un sitio web nuevo.

En relación con el instrumento de recolección utilizado —la encuesta—, específicamente en la segunda pregunta, se puede observar que los colaboradores se están identificando con el sitio web y se están apropiando de este, porque la comunicación interna de las organizaciones del ahora, vuelve al público interno activo y lo involucra haciendo que él cree un sentido de pertenencia, un reconocimiento tanto individual como en el equipo de trabajo para funcionar de manera productiva en pro del desarrollo de la empresa (Pintado & Sánchez, 2014).

El miembro de la organización, ahora también un *prosumidor* —término que llega de la mano de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones— se integra a la dinámica constructiva de la comunicación y la información, tejiendo, de manera conjunta, un espacio social dinámico que también lo impulsa a estar más comprometido. Finalmente, para la organización, ésto se traduce en lo que se conoce como *engagement* —compromiso del colaborador con la organización—. Es decir, que éste tenga puesta la camiseta del equipo.



*Imagen 2 ¿La información que se encuentra en el sitio web le permite reconocer el fortalecimiento de las relaciones interpersonales? 2017.
Fuente: elaboración propia*

La tercera pregunta de la encuesta: ¿La información que se encuentra en el sitio web le permite reconocer el fortalecimiento de las relaciones interpersonales? fue utilizada la variable nominal, llamada pregunta dicotómica, En donde fueron quince los colaboradores que reiteraron el sí en esta respuesta, lo que equivale al 75% del público objetivo participante, por otra parte, el no obtuvo un total de cinco colaboradores, lo que corresponde al 25% de la encuesta. (Véase imagen 1)

Esto demuestra que en su mayoría las interacciones recíprocas entre dos o más personas se han venido fortaleciendo desde la construcción de sitio web *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral* ya que ha servido como mediador comunicacional, al obtener el colaborador información de su entorno y compartirla con el resto de sus compañeros, lo que permite alcanzar objetivos necesarios para el desarrollo de la organización.

Los sitios propician una influencia al gestionar la comunicación, determinando la forma en que los colaboradores se comunican internamente en las organizaciones (Pintado & Sánchez, 2014).

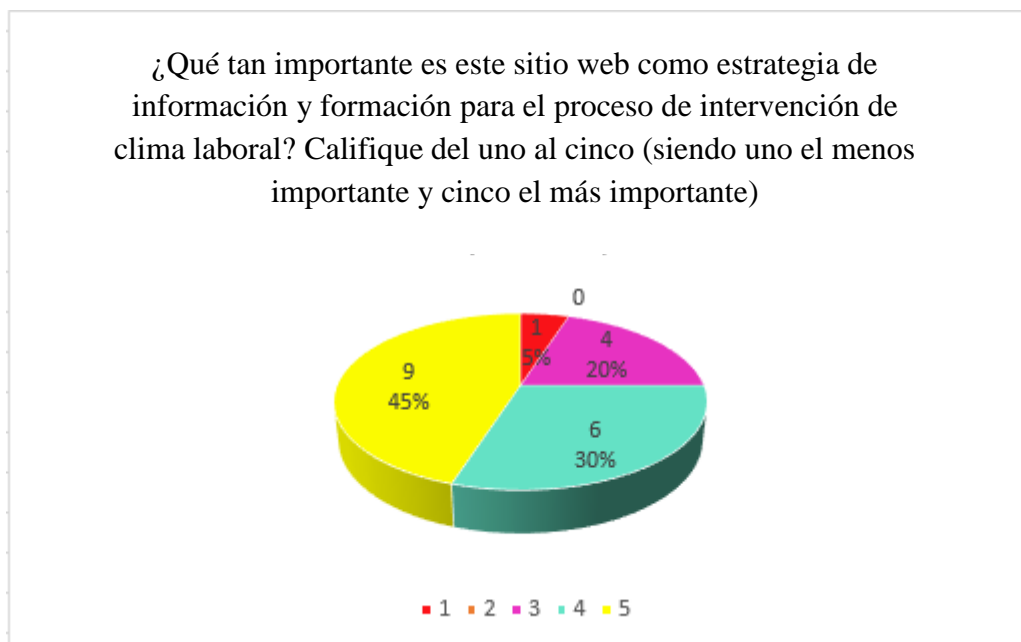


Imagen 3 ¿Qué tan importante es este sitio web como estrategia de información y formación para el proceso de intervención de clima laboral? Califique del uno al cinco (siendo uno el menos importante y cinco el más importante) 2017.

Fuente: elaboración propia

La cuarta pregunta: ¿Qué tan importante es este sitio web como estrategia de información y formación para el proceso de intervención de clima laboral? Califique del uno al cinco (siendo uno el menos importante y cinco el más importante), empleó una variable cualitativa ordinal, llamada abanico.

Entre las respuestas dadas predominó la respuesta cinco, escogida por un total de 10 colaboradores, siendo esto un 45,5% de la muestra. La opción de respuesta número cuatro fue preferida por siete colaboradores, o sea un 31,8; el ítem de respuesta número tres fue escogido por cuatro colaboradores, siendo esto un 18,2 de la encuesta; la alternativa número dos no fue elegida por ningún colaborador, en cambio, la posibilidad de respuesta número uno fue seleccionado por un colaborador, que equivale a un 4,5%. (Véase imagen 3)

Como se puede ver en la gráfica el 45,5 % de los participantes en la encuesta, considera que el sitio web es importante para la información y formación del proceso de gestión del clima laboral.

Con lo cual están de acuerdo Cusot & Falconí, (2016) debido a que la unión de la organización con los medios digitales se debe implementar como una estrategia primordial debido a que las nuevas tecnologías permiten con mayor facilidad lograr los objetivos propuestos con éxito ya que el colaborador mantiene constantemente informado.

En relación con el instrumento de recolección —observación participante—, se pudo conocer a través de la población muestral que el sitio web es una herramienta considerada importante para la construcción de memoria y de por sí, para crear una interacción que genere relaciones interpersonales en los colaboradores. Para Manovich (2005) los nuevos medios deben de crear interacción, *Feed back* —retorno— y pueden modificar la cultura de las personas, porque con la revolución digital las audiencias pasaron a ser usuarios.

La quinta pregunta: ¿Qué fue lo que más le gustó del sitio web *Tejiendo la Memoria de la gestión del clima laboral*? empleo una variable cualitativa nominal, llamada pregunta abierta.

Se obtuvieron resultados que contrastaron percepciones personales de cada uno de los colaboradores que participaron. Allí doce de estos manifestaron que lo que más le gustó del sitio web *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral* fue el diseño debido a que es muy colorido, fácil de entender y ordenado. Cuatro colaboradores coincidieron al afirmar que lo que más les gustó del sitio web fue el contenido variado y no solo texto, sino las imágenes. Tres colaboradores sostuvieron que lo que más les gustó del sitio web fue que se tuvieron en cuenta aspectos como acuerdos de convivencia, asesorías psicológicas y ciclo de vida. Dos colaboradores aseguraron que les gusto absolutamente todo el sitio web y un colaborador sostiene que lo que más le gustó del sitio web fue la intencionalidad.

Rodríguez (2017) reitera que los sitios web cubren en la organización la función de brindar información de interés a los colaboradores, que les facilita la elaboración de sus labores en la búsqueda de contenidos.

En relación con el instrumento de recolección —la encuesta—, es notable la gran empatía que tuvo el colaborador con el sitio web, ya que fue elaborado para que cualquier tipo de persona, con conocimientos o no en herramientas digitales, fuera capaz de navegarlo (Cusot & Falconí, 2016) cuentan que para esto se debe tener en cuenta unas herramientas comunicacionales que se adecuen y adapten a todo tipo de colaborador, de acuerdo a sus condiciones culturales, semánticas, psicológicas, situaciones de la empresa, entre otras .

Finalmente, la sexta pregunta: ¿Qué sugeriría para mejorarla? que tomó una variable cualitativa nominal, llamada pregunta abierta. Obtuvo los siguientes resultados: siete colaboradores manifestaron que no tienen ninguna subgerencia del sitio web. Cuatro colaboradores dicen que les gustaría que existiera un muro donde ellos pudieran compartir comentarios, fotos, videos y demás información. Cuatro más colaboradores sugirieron seguir alimentando el sitio web para no caer en el olvido. Cuatro colaboradores hicieron sugerencias depurando información, Dos colaboradores dijeron que les gustaría que hubiera muchos más videos y se agregaran audios. Un colaborador afirma que el sitio web está bien como se propone.

(Salvatella & Magro, 2014) ratifican que el entorno digital es un espacio que permite transmitir el mensaje, lo cual beneficia a la organización ya que produce un aumento en la productividad debido a que existe un adecuado manejo de la información.

En relación con el instrumento de recolección —encuesta—, se destaca por una mayoría de colaboradores participantes que no existe ninguna sugerencia para el sitio web, debido a que contiene la cantidad de información suficiente para que éstos se reconozcan a sí mismos y las acciones que el comité de clima ha desarrollado para el mejoramiento del clima laboral.

Dominguez, Ramirez & García (2013) determinan que el clima laboral es toda aquella percepción que posee el colaborador de su entorno, incluyendo todo tipo de intervenciones que se ejecuten en pro de esta.

Todo lo anterior sirve para concluir que se logró el objetivo por el cual se creó el sitio web *Tejiendo la memoria de la gestión de clima laboral* para los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, ya que reconocen este espacio como un lugar de esparcimiento, que permite por medio de recuerdos tejer lazos y así mismo crear relaciones interpersonales por medio de la memoria de la Gestión de clima laboral.

5.2 Recomendaciones a la institución o agencia

Gracias al aprendizaje obtenido con el ejercicio de la práctica académica en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia, es posible entregar recomendaciones que podrían ser acciones de mejora para el proceso. Algunas de ellas se consignan a continuación a modo de comentarios para la agencia de práctica:

- Sensibilización a todos los colaboradores frente a la importancia de la Gestión de clima laboral, dado que éste es un bien colectivo.
- Mejorar la clasificación de todos los documentos que evidencian los procesos del comité de clima laboral en el Sistema de Biblioteca para que haya una fácil ubicación de la información pertinente sobre el proceso.
- Realizar una construcción colectiva de percepciones de Gestión de clima en el Sistema de Bibliotecas, donde cada uno; líderes, coordinadores, gestores y colaboradores aporten desde su realidad al mejoramiento de éste. Se sugiere la creación de espacios que propicien la

conversación —como tertulias—, en los cuales el colaborador pueda expresar libremente sus ideas y recomendaciones sobre el proyecto.

- Lograr que el Jefe de servicios se empodere frente al proceso y constantemente realice valiosos aportes al mismo. Entendiendo esto como un proceso necesario toda vez que su cargo lo ubica como un líder y modelo a seguir dentro de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia.
- El tiempo de las intervenciones —actividades relacionadas con el proceso de gestión del clima laboral— es muy limitado. Es importante crear encuentros más cortos, pero más consecutivos, donde puedan compartirse aprendizajes y experiencias de valor para la gestión del clima y en los cuales se promueva una participación más activa de los involucrados. Estos espacios podrían estar pensados para que, sin dejar sus labores, todos los colaboradores puedan participar.
- Incluir al área de comunicaciones —al menos un comunicador— que continúe con la gestión de la práctica académica realizada, con el fin de dar continuidad a la recolección de datos, la clasificación de la información, la visibilización del proceso y la generación de canales vinculantes entre las personas.
- Brindar a los gestores de clima un mayor acompañamiento de los profesionales del Sistema de Bibliotecas para que, como practicantes, reciban una inducción oportuna que les permita realizar aportes de mayor significado frente al proceso.

- Incluir en el proyecto de gestión de clima a los colaboradores externos al Sistema de Bibliotecas —personal de servicios generales y seguridad que pertenece a empresas temporales— ya que no involucrarlos genera puntos de fuga en los procesos de intervención. Aunque oficialmente no pertenecen a la organización, su presencia determina igualmente aspectos que afectan positiva o negativamente el clima laboral.
- Dinamizar los espacios privados de los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia como el cafetín y los baños para generar allí momentos de comunicación que propicien el ambiente laboral armónico. Estos espacios, al actuar como elementos que permitan al colaborador alejarse de sus funciones diarias, son también propicios para compartir información y generar empatía entre las personas.
- Resaltar los logros adquiridos ya que toda acción dirigida a un objetivo requirió un constante seguimiento para asegurar su éxito. Para esto sería conveniente retro informar constantemente a los colaboradores y celebrar estos logros conjuntamente.
- Sostener la estrategia del sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión de Clima Laboral*, como un ejercicio de memoria y posterior sistematización de los aprendizajes, de modo que resulte fácil a cualquier colaborador o persona externa a la biblioteca, conocer sobre los aprendizajes que el proyecto ha permitido.

- Asignar a uno o varios responsables como acompañantes a los gestores del clima laboral, con el fin de promover la continuidad de los procesos, ya que si se tiene en cuenta que este papel —de gestores— es desempeñado por practicantes de carreras profesionales, se corre el riesgo de perder asuntos como los aprendizajes individuales y el ritmo del proceso.

- Realizar una divulgación más contundente del sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión de Clima Laboral* para que los colaboradores conozcan el proceso de gestión de clima de tal forma que toda la institución esté enterada sobre la intervención que se realiza. Este ejercicio también es útil para promover ésta como una experiencia replicable que puede ser vista y conocida por otras facultades que estén en búsqueda de estrategias para fortalecer su clima laboral.

- Propiciar espacios de comprensión en los que se ambiente o sensibilice al colaborador y líderes sobre las actividades que hacen parte de la gestión del clima laboral. Es importante romper con los imaginarios y prevenciones que existen alrededor de las intervenciones, con el fin de lograr mayor acogida entre el personal.

- Integrar las estrategias de gestión de clima a las actividades cotidianas de los colaboradores para que sea un proceso que perdure en el tiempo y tenga un gran impacto. Es importante que el colaborador no encuentre éstas como una obligación que debe cumplirse en determinadas fechas, sino que lo haga parte de su vida cotidiana y se convierta en un elemento de satisfacción en su labor diaria. Empoderar a los integrantes del equipo de trabajo —desde el

menor al mayor rango— garantizará que se pueda dar continuidad al proyecto incluso si el profesional de gestión de la convivencia no puede brindar un acompañamiento permanente.

5.3 Conclusiones de la práctica profesional

Después de todo un proceso de investigación, el practicante señalara los hallazgos más importantes encontrados en el desarrollo de la práctica profesional realizada en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia.

- La implementación de estrategias como la gestión de clima permite propiciar el éxito en el Sistema de Bibliotecas ya que introduce paulatinamente cambios en las actitudes de los colaboradores al crear compromisos y a la estructura organizativa le contribuye en la consecución de un clima favorable que promueva el trabajo en equipo, las iniciativas de trabajo, el compromiso, el sentido de pertenencia y alcanzar metas. La no gestión de clima puede ocasionar la pérdida de colaboradores debido al desgaste intelectual y físico al que se puede someter, creando un ambiente poco productivo que afecta la calidad de vida en el trabajo e incluso la personal. La competitividad también puede verse afectada ya que la falta de motivación en el trabajo implica la pérdida de interés de motivación en el colaborador.

- El clima laboral tiene una incidencia inmediata en los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, que se refleja en el desempeño laboral, en los cambios de actitudes de los colaboradores, en las relaciones inter personales, en la conducta, la motivación, las creencias, los valores, los mitos, entre otras, por lo tanto, es importante mantener

las acciones que permitan un aprendizaje permanente en relación a las condiciones que deben propiciarse para que la institución se destaque como un buen sitio para trabajar.

- La gestión del clima requiere el compromiso y participación de todos los involucrados en la organización. Si bien existe un comité rector que da las indicaciones y diseña las estrategias que permitan una adecuada gestión de éste, cada uno de las personas que trabajan en el espacio de la Biblioteca, son parte de la construcción de un adecuado clima para trabajar. En tanto haya un trabajo de equipo es posible hablar de un proceso exitoso.

- La generación de memoria del clima laboral es una herramienta importante para mantener una continuidad a los procesos ya que permite adquirir conocimientos previos a quienes llegan a la Biblioteca como colaboradores. Este aprendizaje además es un modelo que puede replicarse y compartirse con otras áreas de la misma Universidad de Antioquia, otras universidades u organizaciones públicas y privadas que requieran intervenir en este aspecto.

- La construcción de memoria sobre un proceso de clima laboral, aunque se consigne en un espacio como el sitio web *Tejiendo la Memoria de la gestión del clima laboral*, debe realizarse de manera permanente. Es decir, no se trata de un ejercicio puntual, por el contrario, debe integrarse al día a día de colaboradores y practicantes, ya que es en la constancia donde pueden establecerse verdaderos aprendizajes en relación a las relaciones personales que se gestan en la organización.

- El colaborador que se siente parte importante de un proceso es un actor fundamental para garantizar la continuidad y el mejoramiento constante. Hacer parte del proceso de gestión de clima laboral a todos y cada una de las personas que prestan sus servicios al Sistema de Bibliotecas, es una manera efectiva de propiciar la permanencia de los procesos en el tiempo, sin que ello dependa de la presencia de un gestor de clima laboral.

- La organización de la información y los datos en un proyecto de gestión del clima laboral es una función fundamental para lograr el éxito del mismo. La disposición de ésta de manera adecuada, ordenada cronológicamente y por eventos, es un insumo de alto valor para la construcción de memoria y la sistematización del proyecto. Esta información también permite la mejora continua toda vez que facilita el acceso a los datos de manera organizada.

- La encuesta realizada del sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión de Clima Laboral* evidencia la aceptación y buena acogida que tuvo la estrategia en los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, al dejar ver su satisfacción con la activa participación que hubo en el proceso, así como su agrado por sentirse incluidos y tenidos en cuenta.

- Los colaboradores, a partir del fortalecimiento logran obtener un aprendizaje constructivo el cual se evidencia a través de los aportes que estos mismos dan y al ser conscientes de los componentes del sitio web *Tejiendo la Memoria de la Gestión de Clima Laboral* que permiten tener un mejor clima laboral.

- El acompañamiento de la gestión de clima laboral es para los practicantes una experiencia enriquecedora, ya que muchos entran sin siquiera conocer el término *Gestión de Clima*. Este aprendizaje no sólo es valioso para la Biblioteca sino para aquellos que llegan a realizar el acompañamiento como gestores. Sus aportes crecen en calidad y cantidad toda vez que les es posible generar ideas a partir del conocimiento de la organización. En este sentido, cobra importancia el acompañamiento y formación previa que se da en la inducción, que es otra de las etapas determinantes para el fortalecimiento de cualquier ambiente laboral.

5.4 Reflexiones teóricas de la práctica profesional

La comunicación ha evolucionado desde lo instrumental, que fue empleada por décadas, para ser entendida como el capaz de generar transformación social (Barrero & Palacios, 2015). Pérez (2012) habla de la gestión estratégica de las comunicaciones como un camino para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo que se supere la creencia de que la estrategia es el fin de la gestión de la comunicación. Esa transformación de la mirada sobre la comunicación y su papel en la organización de hoy, permite que, como conocimiento interdisciplinar, sea posible intervenir sobre aspectos fundamentales de las empresas como la política de relacionamiento con sus grupos de interés y asuntos internos tan frágiles como el clima laboral.

El clima laboral se refiere a una “cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras” (Seisdedos, s.f.). Es entonces un grupo de sensaciones que

involucran al individuo en su personalidad y lo ponen en un escenario gestionado por la organización. El individuo recibe las características que ésta —la organización— le ha proporcionado como parte del escenario físico y social del trabajo y las interpreta de acuerdo a sus actitudes y emociones Naylor (citado por Seisdedos, s. f).

En el clima intervienen asuntos como la situación interna y externa de la organización, el clima psicológico, las actitudes y motivaciones, el ambiente percibido, la conducta laboral, el rendimiento y las características individuales de la persona. Entre los aspectos que se perciben como determinantes de la felicidad de los colaboradores, entendiendo esta como una de las variables más relevantes del clima laboral, se encuentran las relaciones sociales entre las personas que integran la organización, los retos, recompensas y responsabilidades, la estructura organizacional, la motivación, la comunicación y el grado de identidad con la organización. En esta medida, y entendiendo el clima organizacional como un recurso intangible que debe ser gestionado constantemente para lograr que se incorpore como parte de los aciertos en la organización, la comunicación es un factor determinante que participa activamente en su gestión.

(Barbero, 2012) afirma que el papel del comunicador fue y sigue trascendiendo de solo informar, es lograr que los hombres se reconozcan entre ellos: que se reconozcan como seres diferentes que viven y piensan diferentes_(p. 40). El Comunicador Social se vuelve un intermediario al establecer integraciones y de por sí, iniciar diálogos horizontales con los colaboradores, al involucrarse y apoyar los procesos que se generan para la gestión de clima, para así conseguir que las personas propongan, aporten y participen de las tácticas con las cuales

han de afrontarse las dificultades. Para lograr los resultados esperados el Comunicador Social debe:

- Conocer una amplia contextualización de la organización en la que e ejerce.

- Trabajar siempre de forma grupal con los demás departamentos de la organización.

- Mantener buenas relaciones con los canales de comunicación.

- Desarrollar un orden cronológico que evite la acumulación de responsabilidades.

- Actualizarse continuamente de la actualidad en comunicación.

- Mantenerse pendiente del progreso de las herramientas de trabajo, dependientes de las tecnologías de información.

Así, se entiende entonces que, para la academia, la investigación sobre asuntos como clima laboral u organizacional no se limita a disciplinas como la psicología o la administración, puesto que desde la comunicación organizacional debe existir una mirada integradora que permita no sólo intervenir y gestionar sino indagar profundamente sobre las variables que, desde la profesión, pueden abordarse e intervenir para promover la mejora continua.

En la corta historia de la comunicación organizacional y del pensamiento estratégico en comunicaciones, no pocos autores se han acercado a temas similares, sin embargo, no debe desconocerse que estudiar el clima laboral debe incluir el aporte de diversas áreas del conocimiento como la antropología social, la psicología —especialmente la organizacional—, la sociología y la administración, puesto que se trata de un asunto que afecta el desempeño organizacional y por tanto interesa a las áreas gerenciales el conocer las consecuencias de no asumir su gestión; habla de las personas, por lo que debe integrar el conocimiento del individuo y sus costumbres y características de relación consigo mismo y la sociedad. Finalmente, la comunicación hace un aporte en este sentido cuando crea los vínculos y es capaz de traducir los mensajes de la alta dirección a los colaboradores del rango más bajo y viceversa. Es la comunicación la llamada a integrar a las personas, hablarles en un lenguaje que les sea comprensible y a regresar a la organización las estrategias de relacionamiento que permita tener un mejor clima laboral.

Para la universidad entonces, se hace vital incluir dentro de su proceso de formación e investigación, la cátedra de comunicación estratégica, en la que se traten de manera amplia asuntos como el clima organizacional.

Siendo la comunicación organizacional el campo de conocimiento que estudia el intercambio de mensajes del sistema de la organización, para comprender un conjunto de técnicas, actitudes, habilidades y actividades. Este cada vez es más fuerte, evidencia de esto son las practica profesionales de la UNIMINUTO en donde la comunicación organizacional fue en el

2017 la más solicitada en la carrera de comunicación social – periodismo, ocupando un total del 80% de la cobertura de estudiantes inscritos a la materia de práctica profesional.

El estudiante de comunicación social que es capaz de interpretar a las personas con sus necesidades individuales de comunicación y traducirlas en estrategias, tácticas y acciones certeras, tendrá una mejor oportunidad para desempeñar un papel estratégico dentro de la organización en la que interviene, así mismo, será un mejor candidato a las plazas profesionales que se abren una vez ha egresado y será un profesional destacado capaz de acompañar a la alta dirección en la toma de decisiones sobre el futuro de la organización.

6. Referencias bibliográficas

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España: Universidad de Murcia. Obtenido de [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Inf%20orma%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Inf%20orma%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Barbero, M. (2012). Los oficios del comunicador. *Signo y pensamiento*, 18-40.
- Barrero, A., & Palacios, J. (2015). *Reflexiones sobre el papel del comunicador*. Bogotá: Poliantea. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5251679.pdf>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa*. Vizcaya: WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A. Obtenido de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (12 de 1998). La comunicación interna. *Reporte C&D*, pág. 1998.
- Carretero, M. (2007). *La construcción de la memoria histórica en un mundo global*. Buenos Aires: Paidós.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. España: Newcomlab. Obtenido de <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1NK1FPVV5-2DJTVN2-1FS0/La%20empresa%20web.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. España: McGraw -Hill Interamericana.
- Consulta de la norma. (2017). *Ley 909 de 2004 [texto en línea]*,. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMF'S*. Programa misión. Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication*. USA: Kogan page limited.

- Cristancho, F. (17 de Septiembre de 2017). *Talento Humano*. Obtenido de Talento Humano: <http://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Cuervo, M. (2008). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Argentina: Universidad de Palermo. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61
- Cusot, G., & Falconí, G. (2016). *La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0*. Argentina: Universidad de Palermo.
- Domínguez, L., Ramírez, Á., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista nacional de administración*, 59-70.
- Duque Delgado, M. (2009). *Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquiavícola LTDA*. Bogotá: Trabajo de graduación para optar por el grado de comunicación social - periodismo. Pontifica Universidad Javeriana. Facultad de comunicación social y periodismo.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES. Obtenido de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cali: Universidad del Valle. Obtenido de file:///D:/Mis%20Archivos/Downloads/695-1493-1-SM.pdf
- Gonçalves, A. (2000). *Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. Obtenido de Geocities: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Escenarios. Obtenido de file:///D:/Mis%20Archivos/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf

- Juliao, C. (2011). *Una pedagogía praxeológica*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- López, J. (2011). *Historia y tecnología*. Obtenido de IES El Majuelo:
<http://www.iesmajuelo.com/~tecno/domingo/4eso/4Apunteshistoria.pdf>
- Maass, M., Amozurrutia, J., & González, J. (2015). *Cibercultur@ e iniciación en la investigación interdisciplinaria* (1 ed.). México: ceiiich-unam. Obtenido de
<http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/CiberculturaWeb.pdf>
- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*. España: Paidós Ibérica. Obtenido de <https://uea1arteycomunicacion.files.wordpress.com/2013/09/manovich-el-lenguaje-de-los-nuevos-medios.pdf>
- Memorias de Congreso: ponencias orales. Universidad Libre. (2011). I congreso internacional en riesgos psicolaborales y calidad de vida en el trabajo. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 2-27.
- Pérez, R. (2012). *Estrategias de comunicación*. España: Ariel.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Venezuela: CEC,SA.
- Preciado, Á. (2007). *Comunicación directiva*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana .
- Puertas, R., & Cadme, E. (2015). *Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europea*. Ecuador: Revista internacional de relaciones publicas.
- RAE. (2017). *Embebido*. [texto en línea]. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EcavQbQ>
- RAE. (2017). *Organización* [texto en línea]. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Rodríguez , R. (2017). Cibercultura, internet y salud movil. *Universidad de Nariño*, 293 - 299.
Obtenido de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/2789/pdf>
- Rodríguez, J. (1999). *Las teorías clásicas de la organización*. Copyright. Obtenido de
[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(2\)/Kreps%20-%20Teoria%20clasica%20de%20la%20organizacion.pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(2)/Kreps%20-%20Teoria%20clasica%20de%20la%20organizacion.pdf)
- Salazar, G., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. (Acimed, Ed.) Obtenido de Academia:
http://www.academia.edu/15063148/Clima_y_cultura_organizacional_dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral_Climate_and_organizational_culture_two_essential_components_in_the_working_productivity
- Salvatella, J., & Magro, C. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*. Barcelona: RocaSalvatella. Obtenido de
http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf
- Seisdedos, N. (S.f). El clima laboral y su medida. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 12.
Obtenido de
<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Thompson, P. (2006). *La organización actual*. México: synthesis. Obtenido de
http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/06/12/organizacion.pdf
- Tobón Muñoz, J. (2016). *Análisis del clima organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia: actualidad, retos y desafíos*. Medellín: Trabajo de graduación para optar por el grado de psicología. Universidad Uniminuto. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia. Bogotá: Cincel.
- UNESCO. (2005). *¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura?* San Borja. Perú: Museo de la Nación. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001440/144076s.pdf>

Universidad de Antioquia. (s.f). *Sistema de Bibliotecas [texto en línea]*. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/sistema-bibliotecas/institucional>

Valencia, J., & Aburto, H. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Red de revistas científicas de América Latina y el caribe, España y Portugal*, 41 - 49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/674/67418397006/>

Van Riel, C. (2012). *Comunicación Corporativa*. Tilburgo: PRENTICE HALL.

Velásquez , A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica. *Escuela de Administración de negocios*, 129-156. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas*. España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.


7. Anexos



Imagen 1. Evento de buenas prácticas.



Imagen 2. Separador alusivo al sitio web. Entregado en las buenas prácticas y en el lanzamiento del sitio web con los colaboradores de la Biblioteca.



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
1803

GESTIÓN DE CLIMA

BUENAS PRÁCTICAS

TEJIENDO LA MEMORIA DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA



<p>¿A quién está dirigida? Empleados del Sistema de Bibliotecas.</p> <p>¿En qué consiste? Estructuración de una plataforma digital, que incluye la construcción colectiva de las líneas de acción con base en factores de intervención, el desarrollo participativo de las estrategias de intervención y las estrategias de medición del proceso.</p> <p>¿Cómo se desarrolla? Selección y clasificación de la información Definición de la estructura de los contenidos: Acciones, actividades multi temáticas, Estrategias y metodologías innovadoras, Estrategias de motivación y Reconocimiento de alianzas estratégicas.</p>	<p>¿Cuál es su objetivo? Reunir en una plataforma, la experiencia de más de cinco años, construyendo un proceso de intervención de clima, con la participación activa de todos los empleados, para el mejoramiento del ambiente de trabajo y para crear sinergias con otros actores universitarios.</p> <p>¿Por qué es una buena práctica? Porque nos permite validar y gestionar el conocimiento generado a través de un proceso sistemático y permanente en el tiempo; 100% participativo e inclusivo con los empleados de Medellín y las Regiones en las cuales la universidad hace presencia; adicionalmente, nos permite reconocer lo que somos y hacemos como sujetos de la transformación personal y organizacional.</p> <p>¿Cuál ha sido su impacto? https://climasistemadebi-bl.wixsite.com/gestionde-climaudea Se encuentra en fase de ejecución.</p>	<p>Datos de contacto Claudia Durango cmaria.durango@udea.edu.co 2195148</p>  
---	--	--

Imagen 3. Cartilla de buenas prácticas.

Sistema de Bibliotecas
Universidad Antioquia
Intranet

Somos el Alma de la Universidad

Principal | U de A | Correo Institucional | OPAC | Portal Biblioteca | Directorio | HelpDesk | S.G.C. | Buscar | Google | SEA

Noticias
Página Inicial
Notas Anteriores (1781/0)
Cumpleaños (122/0)

S.G.C.
Aplicaciones
Documentación
Estadísticas 2016
Estadísticas 2017
Medidor del clima organizacional
Formato Ausencias laborales 2017
Capacitaciones del personal 2017

Documentos
Plan de Acción Institucional
Reglamento del Sistema de Bibliotecas
Reglamento para auxiliares administrativos y de programación
Tarifas de Servicios
Guía de Presentación de Proyectos
Tesoro de Términos
Mesa de Autoridades

Acceso Directos
Asesoría académica en línea
Banco de Materiales
Chat Institucional
Cultura Informativa
Curso Auxiliares
Dewey
EZproxy Admin
Hemeroteca Digital
LEMB

Tejiendo la memoria del clima laboral
Author: Comunicaciones
Dated: miércoles
Viewed: 102 Times

TEJIENDO LA MEMORIA DE LA GESTIÓN DE CLIMA LABORAL
Como les compartimos hace algunos días, el Comité de Gestión de Clima Organizacional del Sistema de Bibliotecas diseñó una página web llamada "Tejiendo la memoria del clima laboral", donde encontramos información, evidencias y herramientas que representan las acciones y logros desarrollados por este Comité.
Ahora, desde este mismo Comité se desea hacer una medición de la percepción que tuvimos frente a este nuevo recurso electrónico, por lo tanto nos solicitamos responder el siguiente cuestionario: <https://goo.gl/jpbqXU>
Este ejercicio tiene como objetivo: reconocer la percepción de los empleados del Sistema de Bibliotecas sobre la sistematización de la experiencia del proceso de intervención del clima laboral mediante el diseño de la página web "Tejiendo la memoria del clima laboral".
Si se presenta alguna duda pueden escribir al correo climasistemadebibliotecas@gmail.com. Agradecemos el apoyo que cada uno le brinda al desarrollo de las actividades de nuestro Comité de Gestión de Clima Organizacional

1 comentarios

Relacionado con esto...
• "Tejiendo la memoria del clima laboral"
• <https://goo.gl/jpbqXU>
• Más de Comunicaciones
• Más en Notas Anteriores

Opciones de la Noticia
• Enviar a un(a) amigo(a)
• Versión para imprimir

Conferencia "Ejercicio físico prevención y manejo de la Sarcopenia"
Author: Comunicaciones
Dated: lunes
Viewed: 71 Times

 Desde el Comité de Gestión de Clima Organizacional del Sistema de Bibliotecas y el programa para la Salud Psicosfísica (PROSA) nos invitan a participar de la conferencia "Ejercicio físico prevención y manejo de la Sarcopenia", que se realizará el próximo miércoles 10 de mayo a las 8:00 a.m. en el Auditorio de la Planta Baja de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, y estará a cargo de Gilardo Díaz Cardona, Magister en motricidad y desarrollo humano - línea actividad física y salud.
Igualmente, compartimos la información de la conferencia "Enfermedades crónicas no transmisibles y ejercicio" [Ver diapositivas]
Además, el Comité de Gestión de Clima nos invita a **navegar, explorar y conocer la página Web "Tejiendo la memoria del clima laboral"**, uno de los retos, relacionado con la sistematización de la experiencia colectiva construida en los últimos años, con el concurso de todos, respecto al proceso de intervención de clima laboral del Sistema de Bibliotecas de la UdeA.
En la página web, se encontrará información, evidencias y herramientas que representan las acciones y logros desarrollados, que permiten mantener un ambiente de trabajo e interacción armónico para nuestro desarrollo personal, profesional y organizacional.
[Ver diapositivas conferencia "Enfermedades crónicas no transmisibles y ejercicio"] [Ir a la página Web "Tejiendo la memoria del clima laboral"]

Imagen 4. Lanzamiento del sitio web por la Intranet de los colaboradores de la Biblioteca.

Percepción sobre la página web "Tejiendo la Memoria de la Gestión del Clima Laboral del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia"

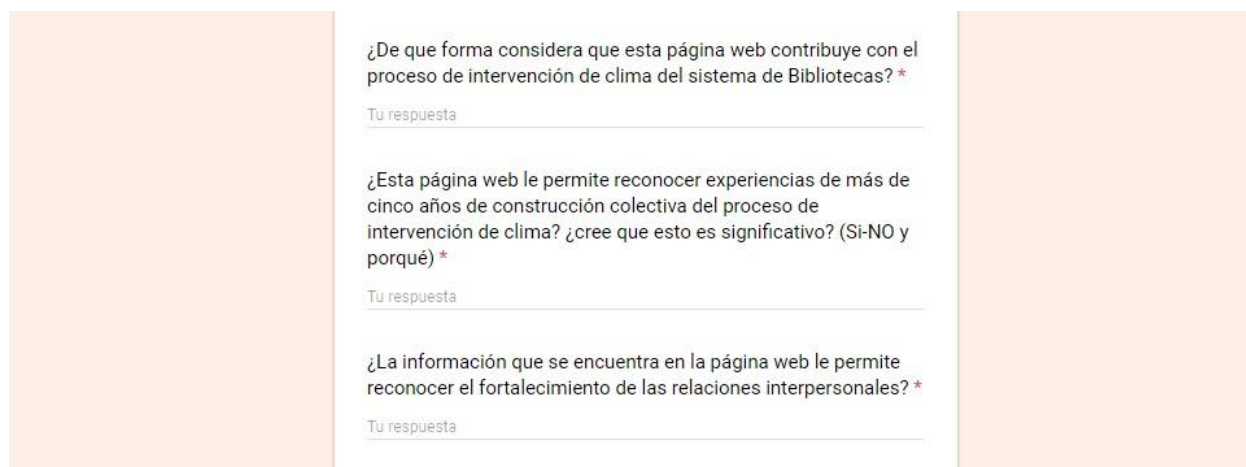
Objetivo: Reconocer la percepción de los empleados del Sistema de Bibliotecas sobre la sistematización de la experiencia del proceso de intervención del clima laboral mediante el diseño de la siguiente página web: <https://climasistemadebibliotecas.com/gestiondeclimaudea>

Nota: Esta información es importante dado que será utilizada como justificación en el proyecto de práctica de la estudiante Karine Vargas, practicante de comunicación social del proceso de clima liderado por Talento Humano.

*Obligatorio

The screenshot shows a survey form titled "TEJIENDO LA MEMORIA DE LA GESTIÓN DE CLIMA LABORAL" from the Universidad de Antioquia. The form includes a central image of a building at night and several text boxes for user input, along with a "Enviar" button.

Imagen 5. Introducción de la encuesta realiza a los colaboradores para conocer la percepción del sitio web.



¿De que forma considera que esta página web contribuye con el proceso de intervención de clima del sistema de Bibliotecas? *

Tu respuesta

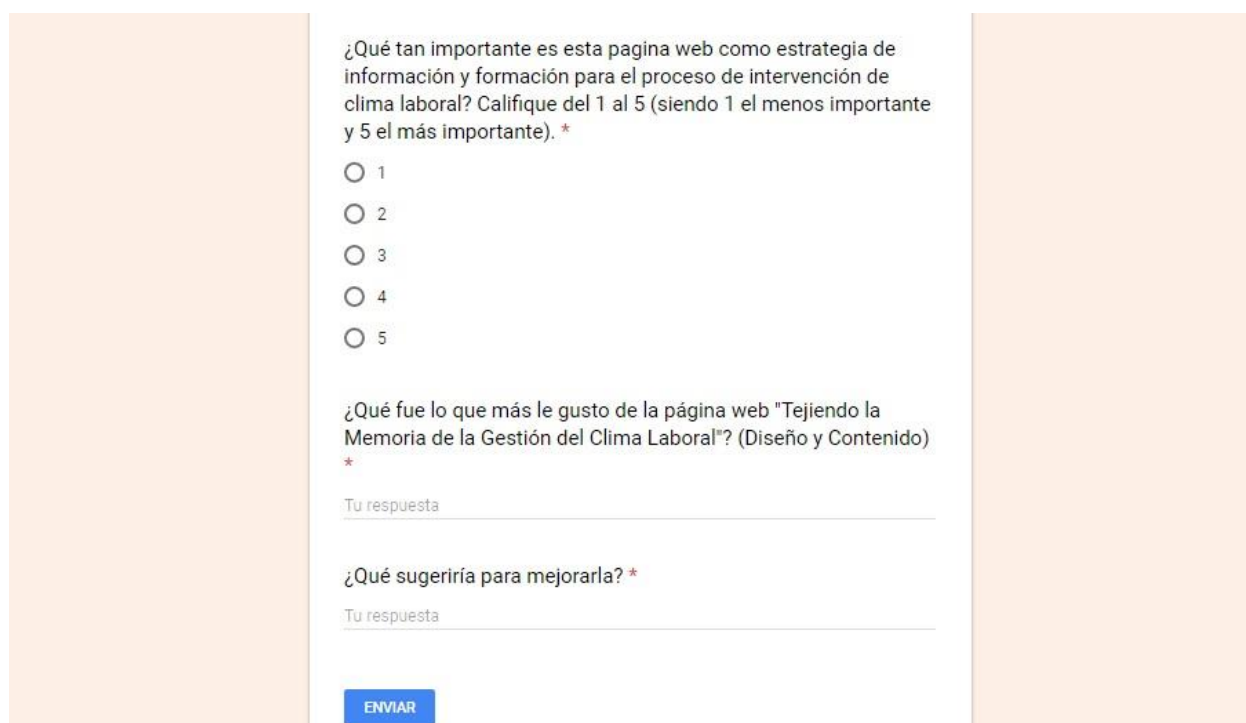
¿Esta página web le permite reconocer experiencias de más de cinco años de construcción colectiva del proceso de intervención de clima? ¿cree que esto es significativo? (Si-NO y porqué) *

Tu respuesta

¿La información que se encuentra en la página web le permite reconocer el fortalecimiento de las relaciones interpersonales? *

Tu respuesta

Imagen 6. Las 3 primeras preguntas de la encuesta.



¿Qué tan importante es esta pagina web como estrategia de información y formación para el proceso de intervención de clima laboral? Califique del 1 al 5 (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante). *

1

2

3

4

5

¿Qué fue lo que más le gusto de la página web "Tejiendo la Memoria de la Gestión del Clima Laboral"? (Diseño y Contenido) *

Tu respuesta

¿Qué sugeriría para mejorarla? *

Tu respuesta

ENVIAR

Imagen 6. Las 3 últimas preguntas de la encuesta.