



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
DIPLOMADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2018-2

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO DE CLIMA LABORAL EN LA FACULTAD DE
INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

YESICA PATRICIA CARVAJAL LÓPEZ
CINDY TATIANA HOLGUÍN BOLÍVAR

Trabajo de grado para optar al título de
Diplomado en Psicología Organizacional

Asesora Temática
ESPERANZA MARIA GONZALEZ MARIN
Psicóloga

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
DIPLOMADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2018-2

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR FIRMADA (ADICIONALMENTE
ESCANEADA E INCORPORADA EN EL ARCHIVO DIGITAL)

Contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 1. TÍTULO..... | 3 |
| 2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)..... | 4 |
| Universidad de Antioquia | 4 |
| Reseña histórica Universidad de Antioquia | 4 |
| Función empresarial..... | 5 |
| Ubicación geográfica: | 5 |
| Organigrama actual..... | 6 |
| 3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 6 |
| 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 7 |
| 3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 8 |
| 4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL. | 9 |
| 5. OBJETIVOS..... | 10 |
| 5.1 OBJETIVO GENERAL..... | 10 |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 6. JUSTIFICACIÓN..... | 11 |
| 7. POBLACIÓN BENEFICIADA..... | 17 |
| 8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)..... | 17 |
| 9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)..... | 19 |
| 10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL) | 20 |
| Resultados obtenidos | 25 |
| Conclusiones del diagnóstico. | 33 |
| Motivación..... | 34 |
| Conclusiones..... | 36 |
| Bibliografía..... | 37 |
| Anexos..... | 40 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima laboral es considerado como el ambiente laboral humano y físico en el que se desarrolla el trabajo. Esto influye en la satisfacción, motivación, cultura laboral y en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del líder, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse.

El presente documento recopila información relacionada con la gestión realizada en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia durante los meses del año 2018 con proyección al 2019; en él que se describe la ejecución de algunas estrategias y la realimentación que realizan los gestores a la Gestión de Clima de la Facultad.

Se pretende ejecutar las estrategias o actividades propuestas en el plan de acompañamiento, para mejorar el diagnóstico de la Facultad de Ingeniería, en cuanto a comunicación, calidad de las relaciones y liderazgo.

Para la elaboración de este trabajo se tuvo en cuenta la información consignada en el primer documento de la Gestión de Clima realizado en años anteriores por diferentes gestores de clima y a los diferentes profesionales que acompañaron la implementación del desarrollo de la ruta definida por el proceso de Gestión de la Convivencia.

1. TÍTULO

Plan de acompañamiento de clima laboral en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)

Universidad de Antioquia

Reseña histórica Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia fue fundada en 1803. Inició labores bajo el nombre de Real Colegio de Franciscanos, dirigido por Fray Rafael de la Serna, y situado en el costado norte del Parque de Berrio. En agosto del mismo año comenzó la construcción del Edificio en la Plazuela de San Ignacio, declarado luego Monumento Nacional, y sede hoy de Aula Máxima de la Universidad, el Paraninfo.

Desde 1822 se celebra el 9 de octubre como día clásico, fecha en la que consolidó legalmente la vida del claustro, y en la cual se le denomina Colegio de Antioquia, por decisión del general Francisco de Paula Santander. En 1901 tomó definitivamente el nombre de Universidad de Antioquia.

En sus inicios ofrecía programas de Gramática y de Teología, más adelante abrió la escuela de Artes y Oficios y la Facultad de Minas. Desde aquel momento la Universidad ha figurado como una de las entidades de enseñanza superior más competentes y respetables del país.

Actualmente adelanta programas de formación en pre- y posgrado para más de 37.000 estudiantes, tanto en Medellín como en las nueve subregiones del departamento de Antioquia; realiza actividades de extensión y de proyección a la sociedad; y desarrolla programas de investigación e innovación tecnológica.

Función empresarial.

Educativo: La Universidad de Antioquia influye en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, docencia y extensión. La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos de carácter académico y social.

Investigación: Fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo.

Docencia: Fundamentada en la investigación permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección.

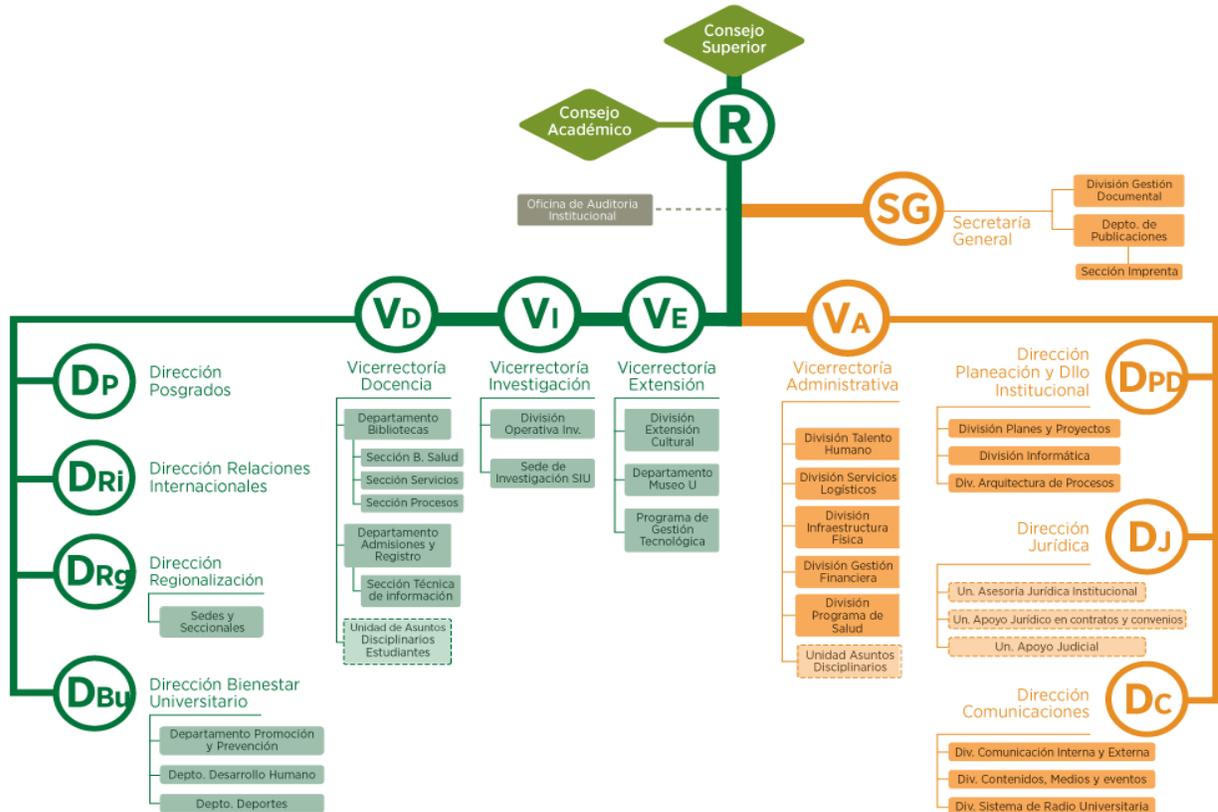
Extensión: Expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad.

Ubicación geográfica: *Calle 67 # 53-108*

La Facultad de Ingeniería se encuentra ubicada en la Universidad de Antioquia sede Medellín en los bloques 18, 19, 20, 21. Está conformada por departamentos académicos distribuidos de la siguiente manera: Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Química, Escuela Ambiental, Ingeniería Materiales, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica- Telecomunicaciones y Bioingeniería.

Así mismo, se compone de dependencias administrativas que están distribuidas así: DRAI, Vicedecanatura, Decanatura, Inglés para Ingenieros, Internacionalización, Ayudas Técnicas y Pedagógicas, CENDOI, UdeA, Comité de la Virtualidad - Comité Académico, Plataforma y Soporte, Proyectos Especiales, Apoyo Administrativo, CESET – ISO, Dirección de Investigación y Postgrados, Unidad de Comunicaciones y Bienestar.

Organigrama actual



3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la universidad de Antioquia en la facultad de ingeniería se evidenció el rol fundamental que juega el clima organizacional en la universidad en relación a varios componentes como lo pueden ser: los canales comunicativos, la productividad y las relaciones interpersonales siendo una parte inherente del quehacer de los administrativos y docentes dentro de la organización, Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de

manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Ahora bien, entendiendo la importancia que cobra el clima dentro de la Universidad de Antioquia es por consiguiente este proyecto va encaminado a brindar estrategias sobre la implementación del clima laboral, los beneficios que trae para esta, en su entorno laboral al realizar sus tareas y actividades que ejecutan día a día.

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Construcción del plan de acompañamiento

Entendiendo que las dinámicas institucionales pueden variar de acuerdo a situaciones internas o externas a los procesos; el Comité de Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería al inicio del 2018, teniendo como experiencia las primeras intervenciones del plan y a partir del cambio de administración; se procede a revisar y validar el diagnóstico de clima realizado en el 2014 y 2015, el plan de acompañamiento definido para el período comprendido entre el 2016 - 2017, las estrategias ejecutadas en el 2017 y las lecturas actuales de cada uno de los miembros del comité de clima en relación al ambiente de trabajo de la Unidad.

Esto con el fin, de poder definir unas líneas de trabajo que respondan a la identificación de las variables favorables o desfavorables que pueden influir en las dinámicas actuales de los equipos de trabajo. Fue así, que durante seis sesiones de trabajo el Comité de Clima con orientación de algunos profesionales de la División de Talento Humano, identificaron unos aprendizajes de la Gestión de Clima de la Unidad tendientes a mejorar la planeación de las estrategias, al ampliar la cobertura en la ejecución de las acciones y en hacer seguimiento

riguroso al impacto que genera las actividades desarrolladas con los diferentes públicos de la Facultad.

A partir de allí, con una metodología participativa y constructivista se logra construir el plan de acompañamiento para el periodo comprendido entre el 2018 y el 2019 para la Facultad. Se hizo revisión de los ocho conceptos claves de clima (calidad de las relaciones, disponibilidad de recursos, claridad del rol, liderazgo, comunicación efectiva, sentido de pertenencia, posibilidad de permanencia y compensación) en relación con los aspectos que favorecen y desfavorecen el clima en la actualidad y se llegó a la conclusión que se abordarán tres variables que serán causa-efecto de los demás conceptos claves de clima; **liderazgo, calidad de las relaciones y comunicación efectiva.**

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1) Liderazgo: esta temática fue seleccionada debido a dos situaciones; la necesidad de articular la iniciativa del plan de acción de la actual administración “una Facultad más Humana,” con la forma como los líderes gestionan sus equipos de trabajo y la segunda se relaciona con el impacto que tiene el comportamiento de los líderes en sus equipos de trabajo.

2) Calidad de las relaciones: por unanimidad se considera que las relaciones entre compañeros en algunas ocasiones determinan positiva o negativamente que los procesos puedan avanzar satisfactoriamente.

3) Comunicación efectiva: La comunicación ha sido un factor a trabajar en la Facultad. En la validación del diagnóstico, se evidenció que la necesidad de trabajar este tema, radica más en un problema de comunicación interna, es decir, esta se presenta más por el

desconocimiento de los procesos a realizar que por los empleados administrativos y académicos. Por eso se plantea varias estrategias que permitan abordar el tema de dar a conocer los procesos a la facultad y se mejore los canales de comunicación entre los miembros de cada microclima.

¿Cómo se debe desarrollar el plan de acompañamiento en la ejecución de las actividades de clima de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Antioquia?

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL.

La universidad de Antioquia corresponde a un escenario diverso en cuanto al contexto laboral que en esta se desarrolla, inicialmente porque al ser una institución pública está sujeta a una dinámica diferente en relación a los recursos físicos y económicos, contratación, salario, transformaciones administrativas, entre otros factores, los cuales cambian de acuerdo a la dependencia en la cual se desempeñe la labor.

La universidad de Antioquia se caracteriza por ser una organización democrática, esta se encuentra constantemente en progreso y ha buscado subsanar aquellas deficiencias que ha tenido referente al clima organizacional. Una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones ha sido cómo lograr que sus trabajadores eleven su nivel de rendimiento para obtener una mayor productividad. Existe una diversidad de miradas que generan muchas percepciones que los miembros tienen acerca de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales.

Diferentes estudios han mostrado que existe una fuerte relación entre la percepción de la política en las organizaciones y diferentes actitudes y conductas negativas de los empleados, como menores niveles de satisfacción y compromiso organizacional, aumento del estrés y burnout y mayores niveles de absentismo, entre otras. (Medina et al, 2015, p.658)

Por lo anterior, la percepción del clima laboral es cambiante y puede desarrollarse positiva o negativamente, en la actualidad hay aproximadamente sesenta divisiones las cuales son acompañadas en el proceso de gestión de clima, a cada una se asigna un profesional y un gestor encargado para la gestión pertinente, sin embargo, como el proceso no es obligatorio, en muchas de estas se presentan dificultades para acogerlo, al igual que al practicante asignado, lo que ha llevado que en ocasiones no sea tomado con seriedad el rol del gestor en la unidad y el proceso que se está llevando a cabo, por esta razón se aprecia la necesidad de identificar de qué forma puede mejorar la percepción y la acogida de los gestores en las dependencias, teniendo en cuenta que en este proceso se desempeña un rol relevante y continuo en pro del fortalecimiento del Clima laboral del personal administrativo de la Universidad.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar estrategias para realizar el plan de acompañamiento de clima laboral que debe tener la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia, en el segundo periodo del año 2018

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar la percepción de los colaboradores frente a las intervenciones que se realizan en la facultad de ingeniería de la UDEA
- conocer cuáles son las necesidades de los colaboradores frente a las relaciones interpersonales a nivel de la facultad de ingeniería
- Propiciar espacios para la mejora de las debilidades y fortalezas como el promover e impulsar cambios positivos para su equipo de trabajo, establecer metas, tener observación de resultados y tomar iniciativa para así llegar a un líder positivo.

6. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación propuesto, puede ofrecer aportes orientados a tomar mayor conciencia acerca de la importancia de tener un buen clima organizacional, que podrían estar afectando la vida de los administrativos y docentes de la universidad de Antioquia, es importante intervenir, dado que la organización es el entorno donde un grupo de personas desempeñan sus labores y en este influyen diferentes aspectos: comunicación, las relaciones entre los compañeros, la motivación y espacio de trabajo dónde están realizando sus funciones.

Servicio de empleo (2015) plantea que el ausentismo laboral es una de las grandes causas que afectan la productividad de las empresas y que además generan altos costos para los empleadores. Los especialistas coinciden en que la consecuencia está influenciada por climas negativos y por conformación de microclimas.

De acuerdo con los párrafos anteriores se quiere lograr, por medio de implementación de actividades orientadas a la mejora del clima organizacional en la facultad de ingeniería de la

universidad

de

Antioquia.

En la Universidad de Antioquia se ha presentado la necesidad de abordar la gestión del clima en las facultades del alma mater, por ello se le da la oportunidad a el área de División de Talento Humano de recibir a varias personas inmersas en el campo de la psicología que se encuentren en su periodo final de formación académica, con el fin de que puedan aportar a la Universidad sus habilidades, conocimientos y destrezas en el área de gestión de clima, siguiendo la ruta de intervención propuesta por la Universidad de Antioquia. A continuación se presentan algunas recomendaciones para mejorar las necesidades detectadas.

Según (Dueñas, 2016) la comunicación en el trabajo parece una tarea fácil porque en este escenario todo el tiempo estamos en contacto con nuestros compañeros y colaboradores para abordar una gran cantidad de cuestiones tales como: resolver problemas, asignar tareas, revisar avances de proyectos, dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño, entre otras actividades.

1. Construir equipos: Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.
2. Comunicación directa: La comunicación por medio de plataformas virtuales (Facebook, LinkedIn, correos corporativos, sistemas de mensajes internos, etc.) se ha tomado las empresas. Es cierto que son muy útiles y permiten transmitir todo tipo de

información, por compleja y extensa que sea, pero no es menos cierto que la comunicación persona a persona siempre será la mejor forma de hacerlo.

3. Entender la diversidad: La globalización ha cambiado las dinámicas de trabajo, cada vez es más común que las empresas tengan colaboradores extranjeros y con diversidad de idiomas o pensamientos en cuanto a religión, cultura, sexo, entre otros aspectos.
4. Como decíamos antes, las particularidades de una persona definen su forma de comunicarse y algunas palabras, gestos y formas de expresión pueden interpretarse de diferentes formas entre un grupo diverso de personas.

Solucionar los conflictos: Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa. (Dueñas, 2016)

Para mejorar las relaciones interpersonales, la compañía debe dar atención especial a los procesos internos de comunicación. Los colaboradores y gestores se tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. Ese es el empujón que la empresa debe dar para que los propios empleados puedan mejorar su relación. Encarar de manera positiva la diversidad de etnias, edades, clases sociales, religiones, orientaciones sexuales y formaciones culturales dentro de la empresa es esencial para mejorar las relaciones interpersonales y la productividad.

“Mientras más se reconoce la diversidad, más resultados en escala global se conseguirán. La diversidad es esencial para una operación exitosa y por eso se deben valorar las diferencias

entre los colaboradores”, dice Alfredo Castro, socio director de la MOT, empresa especializada en capacitación y desarrollo gerencial. Los líderes deben estar abiertos a nuevas ideas y dar constantes feedbacks, trabajando para consolidar la visión estratégica de la empresa, sugiere Castro. “La primera responsabilidad de un líder es asegurar que todos en la organización entiendan que trabajar juntos debe ser una experiencia positiva y que para ello es necesario crear un ambiente de respeto, abierto e inclusivo, en el cual los colaboradores puedan compartir sin miedo de ser juzgados”, dice Castro.

Para ello es preciso ser ético e íntegro en relación a los valores, además de ser capaz de construir asociaciones e influenciar otras personas, aún sin tener autoridad sobre ellas. Si tienes alguna duda, sugerencia o consejo sobre este tema, comenta a continuación. Aprovecha para compartir este contenido con tus amigos, compañeros y colaboradores, a través de las redes sociales. (Estefan, 2015)

El liderazgo es una tarea compleja que implica guiar, acompañar y respaldar incondicionalmente a los colaboradores en busca de las metas trazadas por la organización. El talento humano en la actualidad exige líderes con capacidad para desarrollar todo su potencial, alcanzar los objetivos globales e individuales y evolucionar profesionalmente.

1. Mantenga un contacto permanente: No piense que sabe todo lo que está pasando con su equipo y su empresa. Lo más probable es que haya muchas cosas de las que no se dé cuenta y se pierden valiosas oportunidades de mejora. Para evitarlo debe permanecer en contacto directo con sus colaboradores y establecer canales para que cuando ellos requieran de su atención se establezca una charla que permita atender y resolver sus peticiones.

2. **Comunique la estrategia:** El secretismo es un enemigo para el éxito de las organizaciones. Mantener al equipo informado de todas las novedades, principalmente estratégicas, tan a menudo como sea posible es una buena forma de evitar rumores o vacíos de información.
3. **Céntrese en los pequeños detalles:** Suele decirse que no se le debe prestar atención a las cosas pequeñas, sino centrarse en los proyectos complejos, pero eso en una organización no es del todo cierto. Los grandes proyectos están basados en los pequeños detalles y el cuidado de estos es clave para alcanzar el éxito esperado.
4. **Preocúpese por sus colaboradores:** Sus colaboradores son el capital más importante de la organización, y el primer paso para tener una productividad adecuada es preocuparse por su bienestar, brindándoles las condiciones salariales adecuadas a su cargo y nivel profesional. Esto les brinda seguridad y les permite centrarse en su trabajo.

Se evidencia que en la Universidad de Antioquia, se han presentado inconvenientes por falta de comunicación, buenas relaciones interpersonales y falta de liderazgo, los jefes no les informan a los trabajadores sobre las actividades o información importante sobre la facultad. En cuestión de clima, algunos no les avisan sobre las actividades a desarrollar por parte de los profesionales o gestores de la división de talento humano.



| Proceso | Descripción |
|---------------------------------|--|
| <p>Gestión del clima</p> | <p>Se tiene una ruta de Gestión de Clima</p> <p>Sensibilización: El objetivo fundamental de esta fase es preparar a las personas para el proceso, activa la gestión en las dependencias y por lo tanto debe mantenerse durante todo el ciclo de gestión.</p> <p>Diagnóstico: En esta fase se realiza un diagnóstico cualitativo utilizando herramientas como: Grupos nominales, grupos focales y entrevistas.</p> <p>Plan de acompañamiento: En esta fase se construye el documento que contiene las estrategias que permitirán gestionar adecuadamente el clima de la unidad.</p> <p>Diseño del plan: El plan es una construcción colectiva del comité de clima de la unidad.</p> <p>Desarrollo y seguimiento del plan: Es la fase en la que se materializa lo que está plasmado en el plan de acompañamiento.</p> |

| |
|---|
| <p>Valoración: Es la fase en la que se aprecia y valora en conjunto la intervención, antes, durante y después de su ejecución para extraer conclusiones y utilizarlas.</p> <p>Rediseño del plan: Es la fase posterior a la valoración. Una vez se han identificado los asuntos que han tenido impacto positivo y negativo en el clima luego de la intervención y se han detectado aquellos que afectan el clima de la unidad.</p> <p>Realimentación: Al igual que la sensibilización, esta fase también es transversal al proceso.</p> |
|---|

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La Facultad está conformada por aproximadamente 368 personas. Es una Facultad grande tanto en número de personas como en procesos y espacio físico. Sus oficinas están distribuidas en diferentes bloques donde también están ubicadas las aulas en las que se brindan las clases a los estudiantes de los diferentes programas.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

Las actividades que se van a realizar en la facultad de ingeniería con respecto al clima laboral son las siguientes:

Un Café Al Clima: el objetivo de esta actividad es integrar a los microclimas entorno al ambiente laboral saludable y la forma en como ellos le aportan al ambiente saludable en sus unidades, en esta se le entrega un café y un palito de queso a cada uno, se disponen de juegos de mesa como rummy q, domino, adivina quién, entre otros y juegos de retos mentales.

Gesto o mensaje: en esta actividad la facultad cuenta con un personaje de un cartero, el cual paso por cada oficina con unos papelitos donde cada persona, voluntariamente iba a escribir un mensaje o un gesto a la persona que deseara de la facultad, esto con el propósito de promover las conversaciones auténticas, esas que están llenas de honestidad y sinceridad, compartiendo intereses comunes.

Promoviendo el conocer lo que se hace dentro de la facultad, en esta actividad por medio de una pausa cognitiva se les indaga a las personas sobre la raíz de la facultad, es decir misión y visión de la facultad, en esta ocasión se les entregó una regla con la misión y visión.

En cuanto a liderazgo, el semestre pasado 2018-1 se realizó un diagnóstico inicial donde se les realizó la entrevista a los jefes de los departamentos y administrativos y se les aplicó la prueba COMPETEA. Mediante este proceso actualmente se realiza el diagnóstico 2 en el cual se entrevista al equipo de trabajo, aproximadamente se les realiza a 260 personas, con el objetivo de fortalecer las habilidades de liderazgo en los jefes de la Facultad. Posterior a esto se realizará un análisis de los resultados, luego se hará una devolución y realimentación a cada uno de los líderes, con los aspectos generales y encontrados en la prueba. Para realizar un plan de mejoramiento y se realizará la respectiva ejecución y seguimiento del plan. Este proceso de realizar las entrevistas lo están apoyando 5 gestores y 3 profesionales de la división de talento humano. Se empezó con las devoluciones a cada uno de los jefes, sobre el diagnóstico 1 y 2, para construir el plan de mejora.

Medidor de las conversaciones auténticas, el objetivo de esta es dar claridad del término y enseñar a las personas a medir en qué factor está su conversación.

Feria de conociendo lo que hacemos en la facultad de ingeniería: ven y comparte un café con los compañeros mientras conoces los procesos administrativos de la facultad y sus buenas prácticas.

Compartir de navidad: espacio para compartir una fecha especial con los compañeros de la Facultad, en una fecha especial, acompañado del personaje Don Auténtico.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

“DECRETO NÚMERO 1083 DE 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos”

ARTÍCULO 2.2.10.7 *Programas de bienestar de calidad de vida laboral.* De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.

4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

Clima organizacional

Es el entorno donde un grupo de personas desempeñan sus labores y en este influyen diferentes aspectos: comunicación, las relaciones entre los compañeros, la motivación y espacio de trabajo dónde están realizando sus funciones (Brunet, L. 1992).

Microclimas

Grupo de personas que por sus características laborales o ubicación física se constituye en una parte del total de la población objeto de intervención en una dependencia(Sanchez,2011) (Antioquia)

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido (Profesorado, 2011)

Liderazgo

la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas (Alves, J, 2000)

Comunicación

La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir. Son los canales de información que tiene la organización y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos (receptor y emisor) (Peiro & Bresó, 2012)

El estudio del clima organizacional precede al de cultura en algo más de 25 años. Según Ashkanasy y sus colaboradores (2000), la investigación sobre el clima se desarrolla a partir de la confluencia de la teoría del campo lewiniana y del análisis cuantitativo de las actitudes en los contextos organizacionales. Lewin y sus colegas estaban interesados en identificar los elementos de la teoría del campo y de los roles presentes en los procesos sociales; en concreto, su objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular (como, por ejemplo, los intercambios entre líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o de un medio más amplio.

Este énfasis en el contexto se encontraba vinculado con los principios de la Psicología de la Percepción desarrollados por la escuela de la Gestalt, que fue exportada desde Alemania a los Estados Unidos en los años treinta del siglo XX por figuras de la talla de Wertheimer, Kohler, Koffka o el ya citado Lewin, tras huir todos ellos de la pesadilla totalitaria que asolaba Europa en esa época. (Hera, Carlos Mario Alcover, 2000).

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. entre los cuales destacan componentes como la comunicación y difusión de políticas de gerencia a colaboradores o en la misma línea, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo.(Ucros Brito, M 2011).

Adicionalmente, cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un los factores a nivel grupal como organización e individual como colaborador dentro de una empresa.

el individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su personalidad (relacionada con su comportamiento) y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico) y con base en estos genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Por lo tanto, el desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo, y a su vez él mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros sobre el clima.

A juicio de Schneider y sus colaboradores (2000), puede considerarse el clima como como una Gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales. En otras palabras, “el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación” (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000, p. 22). (Hera, Carlos Mario Alcover, 2000, pág. 389).

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del

hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (Segredo Pérez, 2013).

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización. (Segredo Pérez, 2013).

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Segredo Pérez, 2013).

Plan de intervención.

Entrevistas acompañamiento a liderazgo.

En este proceso se le realizan entrevista a los integrantes de los departamentos académicos y administrativos. Aproximadamente a 260 personas. El objetivo de esta actividad es fortalecer las habilidades de liderazgo de los jefes de la Facultad de Ingeniería. Este proceso tiene dos

fases diagnósticas la número uno se le aplicó la prueba COMPETEA y se le realizó una entrevista a cada uno de los jefes de la Facultad de ingeniería en total fueron 22 personas. La fase diagnóstica dos se le realizó la entrevista a los integrantes del equipo de trabajo, en los equipos que son muy grande se tomó una muestra representativa de los integrantes; en los dos equipos que están en gestión del cambio se les realizó la entrevista a todos los integrantes del equipo, y se agregó una pregunta sobre el cambio. Posterior a las entrevistas se realiza la devolución y la realimentación individual a cada jefe, luego se construye el plan de mejora y se hace la socialización con el equipo de trabajo y finalmente se hace la devolución con el decano de la facultad. Está en proceso la realización de las entrevistas, ya se hicieron dos devoluciones esto lo realiza el profesional de talento humano que acompaña el proceso. Se hace la socialización de la prueba aplicada en el diagnóstico 1 y la socialización del diagnóstico 2.

Resultados obtenidos

- La ejecución de la mayoría de las actividades propuestas en el plan de acompañamiento. Y la participación masiva de los integrantes de la Facultad, debido a que por ser profesores de ingeniería algunos se muestran muy resistentes en las actividades propuestas por clima.
- La realización por parte de la gestora de alrededor de 60 entrevistas a 6 equipos de trabajo. En su totalidad de integrantes, con la sistematización y categorización de cada una de las entrevistas.
- En la fase de liderazgo, se alcanzó a realizar 1 devolución de los 18 jefes, debido a que estas realimentaciones y devoluciones son implementadas por el profesional del área de talento humano, posterior a esto se realizó la realimentación con el equipo de

trabajo, debido a que se encontró la necesidad de que cada colaborador se sentará con su líder, una de las peticiones de estas personas, es el mayor acompañamiento por parte del jefe. En ese sentido se realizó un espacio de encuentro entre el jefe, colaborador y profesional de talento humano, con el objetivo de hablar sobre fortalezas y aspectos a mejorar por ambas partes, el acompañamiento desde talento humano es visto como necesario y positivo por los integrantes de la Facultad.

|  <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803</p> | Formato categorización de entrevistas | | | |
|--|--|---------------------|-------------------|-------------------|
| Categorización de las variables resultantes de las entrevistas | | | | |
| Categoría | Definición | Subcategoría | Frecuencia | Porcentaje |
| Liderazgo | Percepción de apoyo y acompañamiento que el jefe proporciona a | Favorable | | |

| | | | | |
|--|--|------------------------------------|---|-----|
| | <p>sus colaboradores en un ambiente de comunicación y participación que permita el desarrollo de las personas.</p> | | | |
| | | Tranquila/cal mada | 2 | 29% |
| | | Respetuosa | 4 | 57% |
| | | Desfavorabl e | | |
| | | No se pero voy a consultarlo | 5 | 71% |
| | | Es distante de su equipo | 5 | 71% |

| | | |
|--|---|-----|
| Poco conocimiento y experiencia administrativa | 4 | 57% |
| Liderazgo pasivo | 5 | 71% |
| Mala actitud | 2 | 29% |
| Se le dificulta la toma de decisiones | 3 | 43% |
| No valora la labor de su equipo de trabajo | 2 | 29% |
| Falta de calidad humana | 2 | 29% |
| Falta empoderamiento | 2 | 29% |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|-----|
| | | nto de su rol de líder | | |
| | | Equipo preocupado por lo que pueda pasar | 4 | 57% |
| Calidad de las relaciones | Percepción de respeto y cooperación en el trato entre compañeros de trabajo y las relaciones que se generan entre sí. | Favorable | | |
| | | Buen equipo de trabajo | 3 | 43% |
| | | Se apoyan en el equipo | 1 | 14% |

| | | | | |
|---------------------|---|------------------------|---|-----|
| | | Equipo cercano y unido | 2 | 29% |
| | | Desfavorable | | |
| | | Resistencia al cambio | 2 | 29% |
| | | Ambiente laboral tenso | 3 | 43% |
| Comunicación | Percepción de la existencia de canales de comunicación formales e informales que permiten que fluya adecuadamente la información en la organización | Desfavorable | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---|-------|
| | | | |
| | | Comunicación no asertiva, falta visibilizarse, relacionarse | 5 71% |
| | | Comunicación débil entre líder-equipo | 5 71% |
| Claridad del rol | Es el nivel de conocimiento e información que tienen las personas sobre el cargo que desempeñan y los objetivos de la organización | Favorable | |
| | | Claridad de funciones y | 1 14% |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|-----|
| | | responsabilidades | | |
| | | Desfavorable | | |
| | | Falta de retroalimentación | 2 | 29% |
| | | Sobrecarga en algunos miembros del equipo | 3 | 43% |
| Disponibilidad de Recursos | Percepción de contar con los equipos, implementos, espacios físicos y demás recursos para el desarrollo de su labor. | Favorable | | |

| | | | | |
|--|--|-----------------------|---|-----|
| | | Adecuados recursos | 1 | 14% |
|--|--|-----------------------|---|-----|

Conclusiones del diagnóstico.

Entrevista con el equipo de trabajo:

En el proceso X se evidencia un equipo de trabajo que en general son cercanos y unidos, con buenas relaciones entre ellos, respetuosos y cuando requieren ayuda hay solidaridad. Sin embargo, desde la llegada del jefe han notado que las dinámicas internas del equipo de trabajo se ha tornado un ambiente laboral tenso.

A partir de lo anterior; la mayoría de los entrevistados se muestran con incertidumbre frente a lo que pueda pasar con su posibilidad de permanencia en su trabajo.

Gran parte del equipo refiere que hay problemáticas internas con el jefe, debido a que en algunas situaciones se percibe falta de conocimiento y experiencia al momento de dar respuesta a las preguntas que se le hacen “no sé, pero voy a consultarlo”, este tipo de respuestas se presentan más que todo en la solicitud de permisos (normatividad).

Enfatizan con frecuencia que la comunicación con el jefe no es asertiva, debido a que pocas veces se relaciona, se acerca y se integra con el equipo de trabajo, además consideran que es introvertida y que esto puede deberse quizás a características muy propias de su ser. Rescatan que en general es una persona respetuosa.

Mencionan que las cosas funcionan porque ellos saben cómo son los procesos y no porque el jefe delegue responsabilidades, evidencia además que hay sobre carga laboral en algunos de los compañeros de la oficina.

En ocasiones con algunas expresiones del jefe, el equipo percibe desconfianza del jefe frente a la forma como realiza la labor.

Respecto a las solicitudes de los usuarios no se les da respuesta inmediata por falta de oportunidad en la toma de decisiones.

Hacen algunas recomendaciones:

- Fortalecer la comunicación y el liderazgo
- Generar más confianza en su equipo de trabajo
- Realizar grupos primarios para poder hacer retroalimentaciones acerca de los procesos de la dependencia.
- Hacer reuniones con todo el equipo de trabajo para retroalimentar lo positivo y la oportunidad de mejora con oportunidad.
 - Delegar responsabilidades al equipo de trabajo de una manera equitativa para disminuir la carga laboral.

Dentro de la fase diagnóstica número 2 hay una relevancia en que los colaboradores no se sienten motivados para ir a trabajar, por esto desde el área de talento humano es necesario trabajar en la motivación de los trabajadores de la unidad.

Motivación.

Cada teoría motivacional propone su definición, de modo coherente con la visión particular que desarrolla y con las variables que maneja. No obstante, en una revisión amplia de la literatura, Toro y Cabrera (1.990) encontraron un consenso implícito alrededor de la idea de que la motivación se manifiesta a través de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada, según lo propusieron Ajzen y Fishbein (1.980). Estas tres características de la acción son reveladoras de la presencia de un motivador. En otras palabras, los procesos motivacionales internos, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia a través de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (Locke y Lathan, 1.990; Toro, 1.992, 1.995). (Toro, 2015)

Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. En la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. (Maslow, 2015)

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones

vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D.). Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento Álvarez, M. (Carrillo, 2000).

Conclusiones.

- Fortalecer el clima laboral en las instituciones o empresas es muy importante para el relacionamiento efectivo de las personas, el trabajo en equipo, para poderse comunicar, tener buenas relaciones interpersonales y liderazgo.
- El liderazgo es necesario para manejar todo tipo de personal, las personas que son jefes en la Facultad de Ingeniería en su mayoría son profesores de cátedra o vinculados en la Universidad; estos líderes o jefes de departamentos, necesitan capacitaciones o formaciones en manejo de personal, debido a que de esto puede depender falta de conocimiento o experiencia.
- La participación activa de algunas personas en las actividades de clima laboral son importantes para el desarrollo de la práctica y la ejecución de las actividades planteadas en el plan de acompañamiento.

Bibliografía.

- Tenazoa, P., Oswaldo, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (2001). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Tiempo de Educar, 3 (5), 105-131*
- Hera, Carlos Mario Alcover. (2000). *Procesos y funcionamiento organizacional. En N. M. Ashkanasy, Cultura y clima organizacional (pág. 389).*

- Segredo Perez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Saunders, S. (s.f). *Miriada X*. Obtenido de *Gestión del Clima y el Bienestar en el Trabajo*:
- <https://miriadax.net/documents/27547603/27547629/modulo1.pdf/d628c729-813b-4493-8788-0f52cfb2037f?version=1.0>
- Pecino-Medina, Vicente, Mañas-Rodríguez, Miguel A., Díaz-Fúnez, Pedro A., López-Puga, Jorge, & Llopis-Marín, Juan-Manuel. (2015). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Real, P. P. (2014). *liderazgo femenino y clima organizacional, en un sitio universitario*.
- Torrelles, C., & Coiduras, J., & Isus, S., & Carrera, F., & París, G., & Cela, J. (2011). *COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN*. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*
- Dueñas, F. C. (10 de 11 de 2016). *Estrategias para mejorar la comunicación en su empresa*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://blog.acsendo.com/4-estrategias-mejorar-la-comunicacion-empresa/>
- Estefan, S. (2015). *Como mejorar las relaciones interpersonales en la empresa*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/como-la-empresa-puede-mejorar-las-relaciones-interpersonales-de-los-empleados/>
- ALVES, J. *Liderazgo y Clima Organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*. Barcelona. 2000.

- *Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, 26 (2), 75-88.*
- *Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). Persona, (15), 41-70.*
- *Ucros Brito, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. Omnia, 17 (2), 91-102.*
- *Carrillo. (2000). Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias. . el cid editor.*
- *Maslow, A. (2015). La motivación .*
- *Toro, F. (2015). Distinciones y relaciones entre Clima Organizacional, Motivación, Satisfacción y Cultura organizacional.*

Anexos

Se tiene un consentimiento informado, para realizar las entrevistas y que la persona está de acuerdo en la participación de la actividad. De igual manera da cuenta de que es algo confidencial.



DECLARACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CLIMA

El equipo de Gestión del Clima Grupal de la Universidad de Antioquia, **DECLARA QUE:**

1. Con la técnica _____ pretendemos conocer las percepciones y opiniones del equipo de _____ de la Universidad de Antioquia.
2. El uso de técnicas cualitativas de recolección de la información (cuyos detalles de aplicación precisaremos en cada caso) en ninguna circunstancia, derivan riesgos físicos o psicológicos para las personas participantes.
3. En cumplimiento de la normativa vigente sobre protección de datos de carácter personal, la información que usted nos proporcione para esta indagación será tratada de acuerdo con la exclusiva finalidad del proceso, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de quienes, libre y voluntariamente, hayan tenido la amabilidad de compartirnos sus percepciones.
4. Los resultados de la sistematización y análisis de la información facilitarían la toma de decisiones en relación con el proceso de Gestión del Clima Grupal.
5. El equipo de Gestión de Clima, estará disponible (en las direcciones abajo señaladas) para las aclaraciones o precisiones pertinentes y oportunas sobre la entrevista.

DECLARACIÓN DE LA PERSONA PARTICIPANTE

Como participante, **DECLARO QUE:**

1. He recibido:
 - a. La información adecuada sobre los objetivos del ejercicio.
 - b. El reconocimiento suficiente de mis derechos a la confidencialidad y al anonimato, a retirarme en cualquier momento del ejercicio, si así lo estimo conveniente, y al conocimiento de los resultados derivados del mismo.
2. He decidido:
 - a. Participar libre y voluntariamente del ejercicio.
 - b. Autorizar al equipo de Gestión de Clima al uso de la información generada para los fines del proceso.

Nombre y apellidos

Firma:

Teléfono de contacto:

e-mail:

Lugar y fecha:

Responsable: Gestión de la Convivencia-Gestión de Clima Grupal
Teléfono de contacto: 2195299 - Bloque 16 Oficina 206

Formato de entrevista:

**INSTRUMENTO PARA ACOMPAÑAMIENTO A LÍDERES Y EQUIPOS DE
TRABAJO**

1. Datos del entrevistado:

Nombre completo: _____ **Edad:**

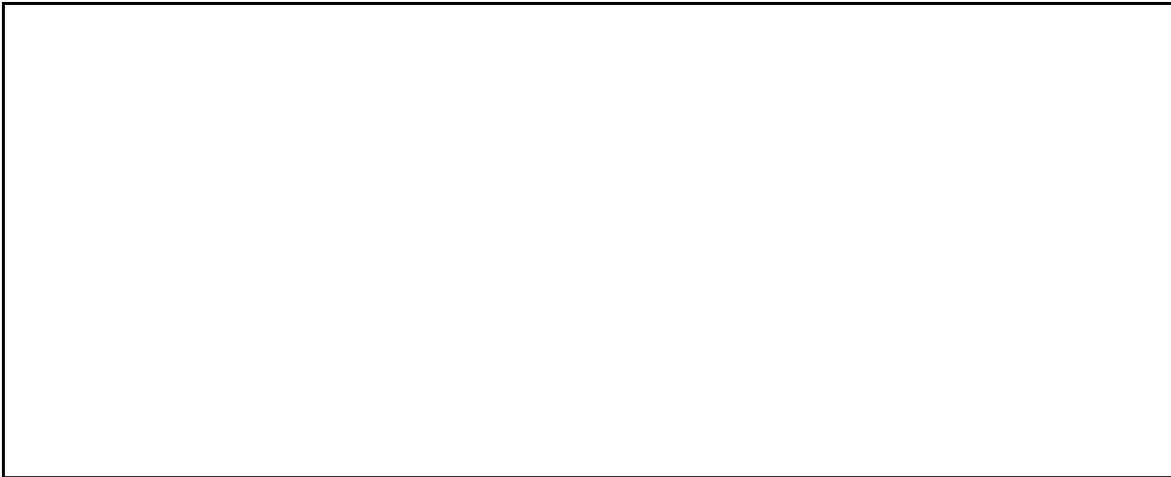
Fecha de Nacimiento: _____ **Profesión:** _____ **Cargo:**

Tiempo en la Universidad: _____ **Tipo de vinculación:**

2. Datos del entrevistador:

Nombre completo: _____ **Lugar de la entrevista:**

Fecha (DD/MM/AAAA): _____



Introductorias

1. ¿Cuál es su percepción frente al acompañamiento a los líderes de la Facultad? ¿Le parece positivo, negativo o innecesario y por qué?

2. Liderazgo

- ¿Qué opinión le merece la forma como se lidera el equipo de trabajo al cual usted pertenece?

Percepción del equipo de trabajo

3. ¿Cuáles considera usted son esos factores favorables y desfavorables de la dinámica interna del equipo de trabajo? en cuanto a la comunicación, calidad de las relaciones, sentido de pertenencia, compensación, disponibilidad de recursos y claridad del rol.

4. ¿Qué recomendaciones haría usted para fortalecer los elementos que desfavorecen la dinámica del equipo?

Pregunta de Cierre

5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? ¿Desea poner sobre la mesa algún tema o asunto que no se haya nombrado en el espacio y que considere puede aportar a este acompañamiento?

Observaciones:

¡¡Gracias por su participación!!