

Documento de trabajo:

Transformación cultural



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Por:
Ricardo Ernesto Torres Castro
Johnatan Castro Gómez

Noviembre del año 2018

Cambiar y Transformarnos

El éxito de un proceso de cambio depende del ***compromiso de todos*** y cada una de las personas involucradas en este proceso.

Necesitamos acercarnos estratégicamente a las ***motivaciones, ideas, proyectos, sentimientos, deseos, expectativas y necesidades*** como fuerzas vitales del hombre que asume el cambio.



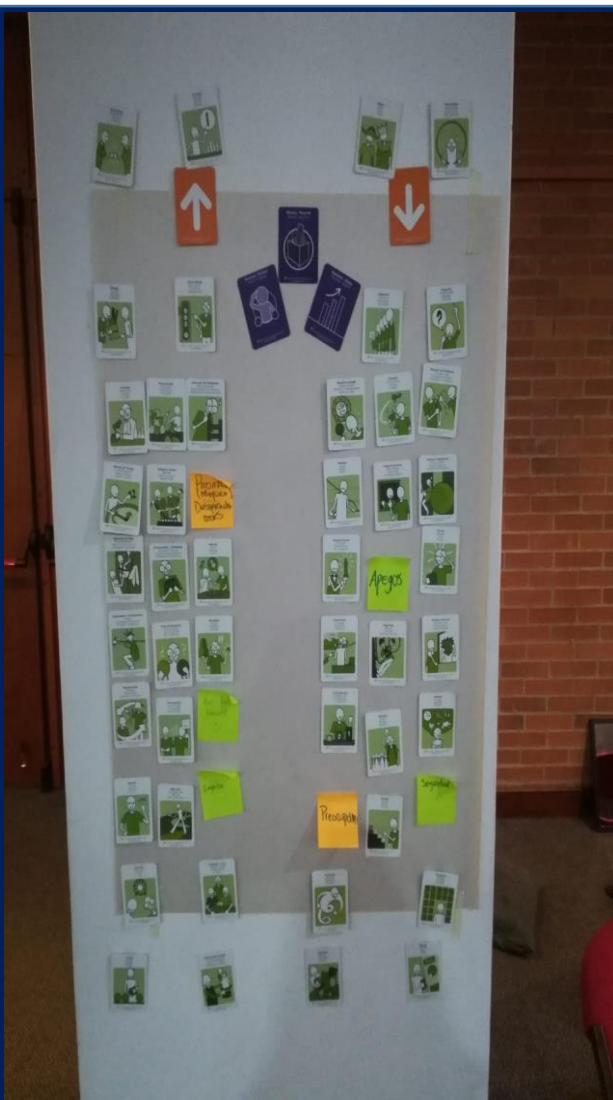
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
MEDELLÍN

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional SNIES 1704.



La transformación cultural en la Universidad Santo Tomás Regional Antioquia.

Ha sido un proceso de construcción colectiva que ha permitido que el escuchar a los empleados en espacios conversacionales, los colaboradores han opinado y entregado sus percepciones, sentimientos, juicios y experiencias para construir la Universidad soñada por todos.

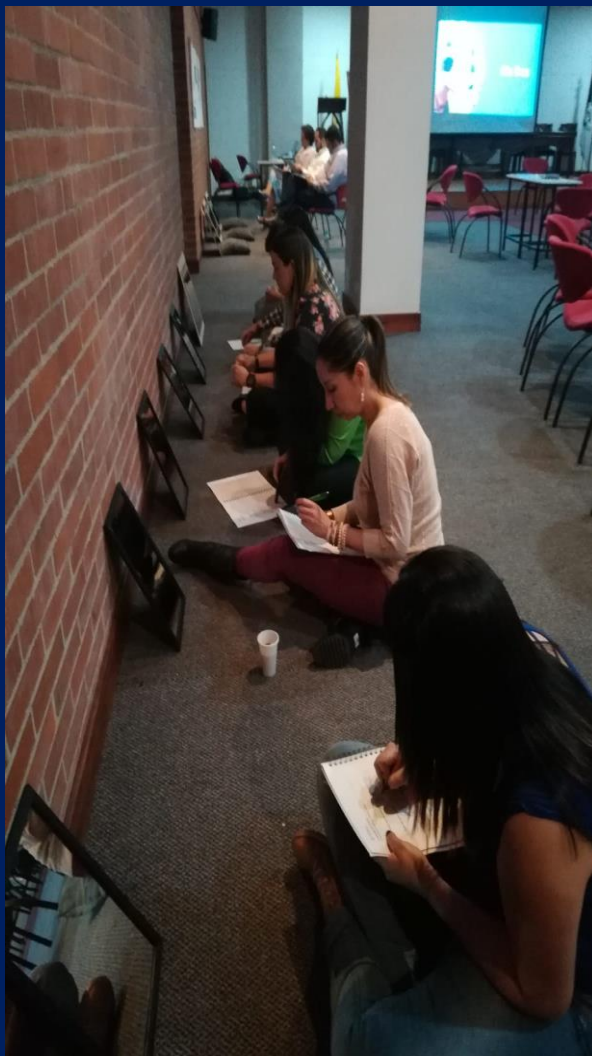


UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
MEDELLÍN

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional SNIES 1704.



Vigencia por seis años





UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
MEDELLÍN

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional SNIES 1704.



Ruta recorrida en la construcción del proceso de transformación

Jornada estratégica -Construcción de la conceptualización estratégica del cambio- 1 día- equipo directivo

Revisión del direccionamiento estratégico actual frente a una ruta referente.

Identificación de los elementos estratégicos del cambio

- La universidad que todos queremos
- Qué cambiar
- Foco de cambio
- Relato institucional

Trabajo Colaborativo

- Jornada de construcción del mapa de cultura. 1 día equipo directivo ampliado de 30 colaboradores.
- EL Comité rectoral concluyó el ejercicio
- Realización de world café para 300 personas en sesiones de 4 horas durante dos días para la construcción de las acciones de transformación
- Jornada estratégica de revisión del direccionamiento estratégica

Desarrollo de líderes

- Dos días de formación para el desarrollo de liderazgo transformador de equipos
- Pendiente por ejecutar dos días de desarrollo

Resultados :Mapa de cultura

- Diagnóstico de inhibidores y potencializadores
- Agenda de cambio y transformación
- Revisión del direccionamiento estratégico
- Socialización de agenda de cambio

Contexto de la transformación

¿Por qué necesitamos cambiar y transformarnos en nuestra Institución?

Porque...

La gestión y las formas de trabajo

.... Deben facilitar el desarrollo, la colaboración y la sostenibilidad

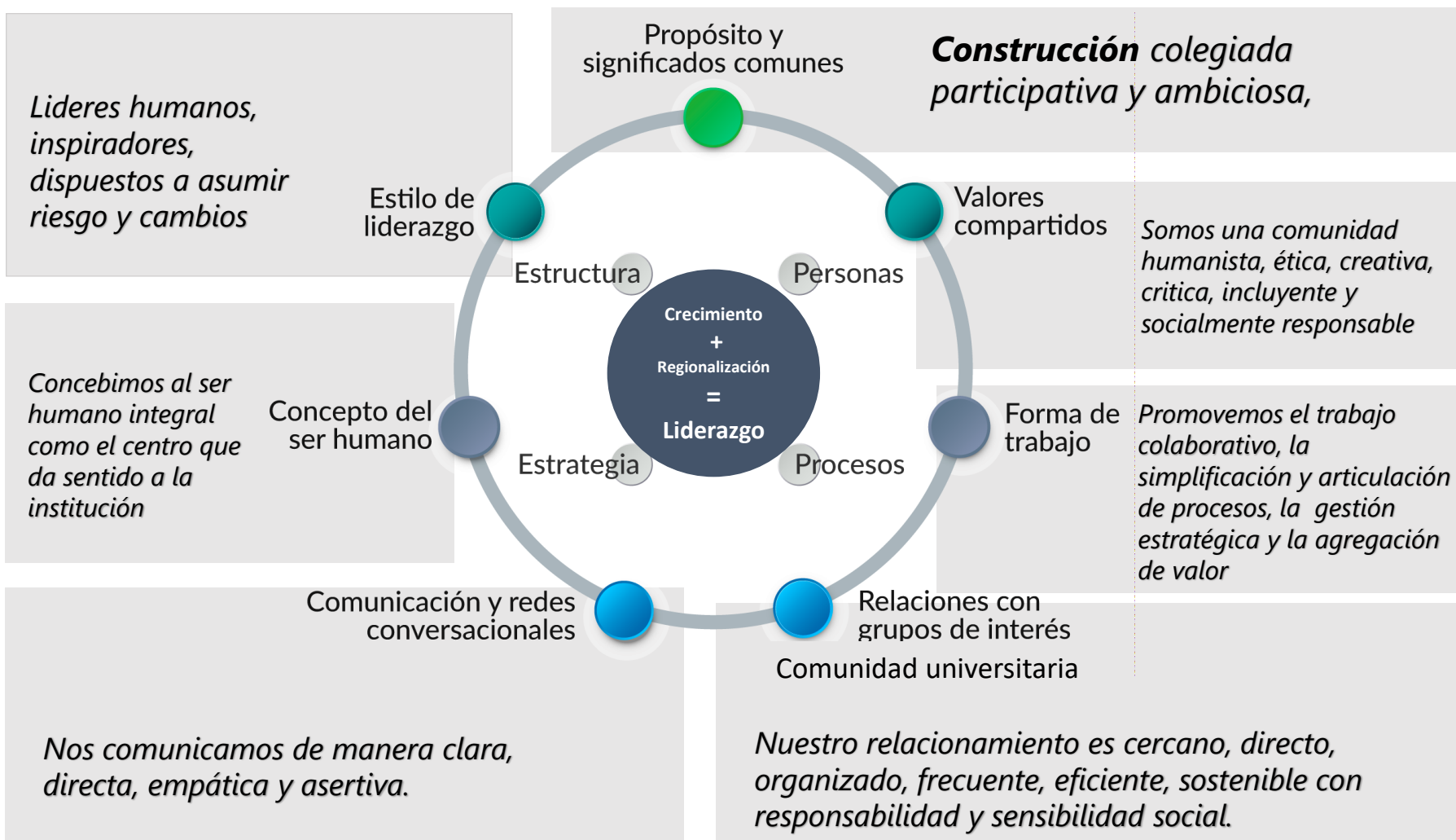


...Porque nuestros sueños son retadores



Fortalecimiento de la cultura y las formas de trabajo

Porque nuestra Cultura requiere una renovación



Declaraciones de nuevas formas de trabajo

*Construcción colegiada,
participativa y ambiciosa*



Nuestro direccionamiento estratégico:

- Es construido de manera colegiada, participativa, ambiciosa y responde a las necesidades del mercado de la educación superior y de los actores de la comunidad universitaria.
- Parte de un análisis retrospectivo y prospectivo, en el marco de la planeación USTA Colombia.
- Es Desplegado a la comunidad universitaria, apropiado mediante comunicación, formación y vivencia de las practicas con pensamiento humanista.
- Traducimos la estrategia en planes de trabajo, plan de desarrollo y evaluación de desempeño.
- Encontramos sentido en la coherencia interna entre la estrategia , las practicas del día a día y un estilo de liderazgo que inspira el propósito superior.



Somos una comunidad humanista, ética, creativa, crítica, incluyente y socialmente responsable

- Somos una comunidad humanista, ética, creativa, crítica buscadores de la verdad como gestor de pertinencia, incluyente y socialmente responsables.
- Promovemos la coherencia entre los valores y las prácticas.
- Generamos valor desde el horizonte ético y estético.
- Articulamos nuestro desempeño con los valores a partir de planes de mejora, aprendizajes significativos que surgen de los procesos y el compromiso institucional.
- Nuestras decisiones son consultadas a cuerpos colegiados, con el cumplimiento de los lineamientos y orientados al bien común.
- Los valores se reflejan en el direccionamiento constante, conversaciones, Liderazgo, alineados con los principios institucionales y organizacionales, la motivación, el estímulo al reconocimiento.



Promovemos el trabajo colaborativo, la simplificación y articulación de procesos, la gestión estratégica y la agregación de valor

- Promovemos el trabajo colaborativo, la simplificación y articulación de procesos, la gestión estratégica y la agregación de valor para la comunidad universitaria.
- Nuestro modelo de trabajo esta basado en la confianza en el principio de subsidiaridad-empoderamiento, corresponsabilidad y solidaridad.
- Nuestra forma de trabajo permite la incorporación ágil de los cambios.



Nuestro relacionamiento es cercano, directo, organizado, frecuente, eficiente, sostenible con responsabilidad y sensibilidad social.

Nos relacionamos con la comunidad universitaria y nos reconocen porque:

- Ofrecemos servicios de calidad que buscan la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia y eficacia.
- Somos una Institución con acreditación de alta calidad multicampus y ofrecemos programas acreditados y comprometidos con la internacionalización. Caracterizados por la gran calidad humana de cada integrante de la universidad y formación integral.
- Contamos con egresados competitivos con alto nivel de formación, que creen en nuestra marca y son embajadores de esta.
- Nuestros procesos de investigación son de alta calidad e integran proyectos entre la Universidad- la empresa
- Somos una universidad humanista, confesional
- Nuestro Relacionamiento cercano, directo, organizado, frecuente, eficiente, responsable, sostenible ambientalmente y financieramente, con responsabilidad y sensibilidad social.
- Somos una universidad incluyente
- Somos una universidad que potencializa las características individuales en el ámbito deportivo, cultural y político.

Nuestra comunicación es:

- Oportuna
- Focalizada
- Asertividad
- Integradora
- Inspiradora
- Empática
- Clara y directa
- Genera valor agregado
- Diferenciadora
- Permanente
- Creativa
- Pertinente
- Corta y concisa



*Nos comunicamos de manera clara,
directa, empática y asertiva*

Concebimos al ser humano integral como el centro que da sentido a la institución

- Concebimos al ser humano como un ser integral (físico, espiritual, emocional, intelectual, social), con necesidades de realización personal que le permitan tener un lugar en su entorno familiar, social y laboral.
- Reconocemos al ser humano como individuo y perfectible.
- Somos una institución con enfoque humano comprometidos con la política de inclusión, de gestión humana. Cualificación y crecimiento profesional, Formación institucional, salud organizacional



*Líderes humanos,
inspiradores, dispuestos a
asumir riesgo y cambios*

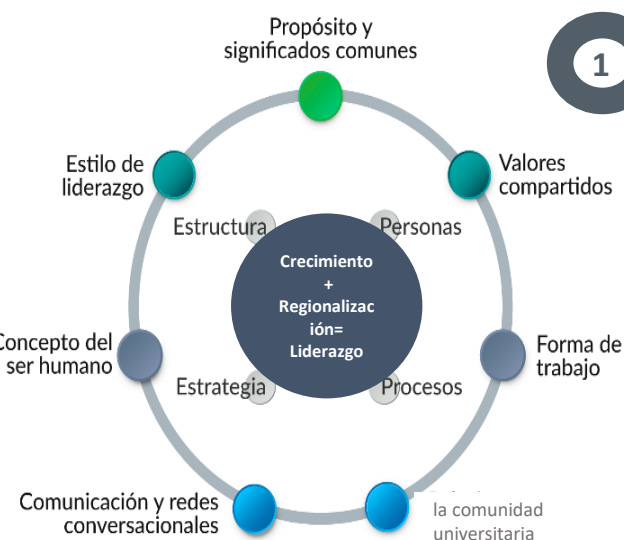
- Nuestro estilo de liderazgo es humano, se relaciona desde la confianza generando autonomía en las personas para la toma de decisiones.
- Somos líderes que actuamos articulados, dispuesto al cambio, con capacidad de trabajar en equipo y Orientados al logro,
- Inspiradores e innovadores.
- Somos responsables de nuestro propio desarrollo y de acompañar de las personas del equipo de trabajo.
- Dispuestos a asumir riesgos



Contexto de la transformación

Construcción participativa

Los encuentros se han realizado en la sede de la Universidad con la participación del grupo directivo ampliado, profesionales integrando áreas académicas y administrativas. ***Para los 7 componentes del mapa de cultura, se recibieron 432 acciones que distribuimos en 13 categorías.***



1

Propósito y significados comunes

**Construcción
colegiada,
participativa y
ambiciosa**

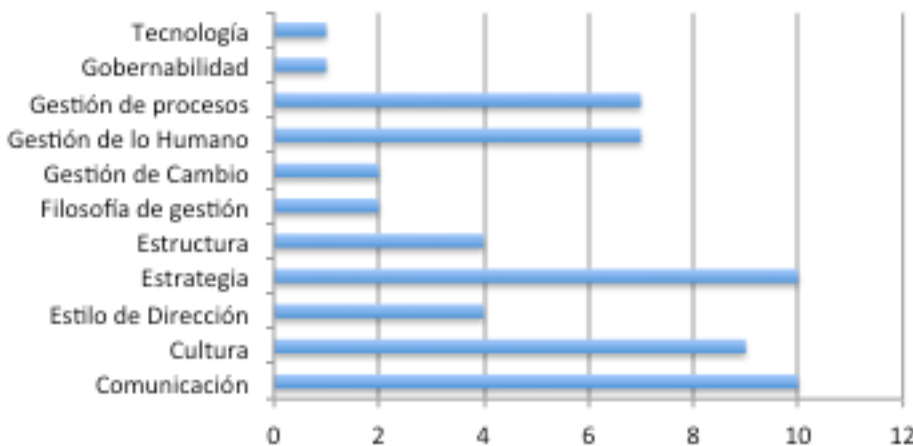
Nuestras declaraciones

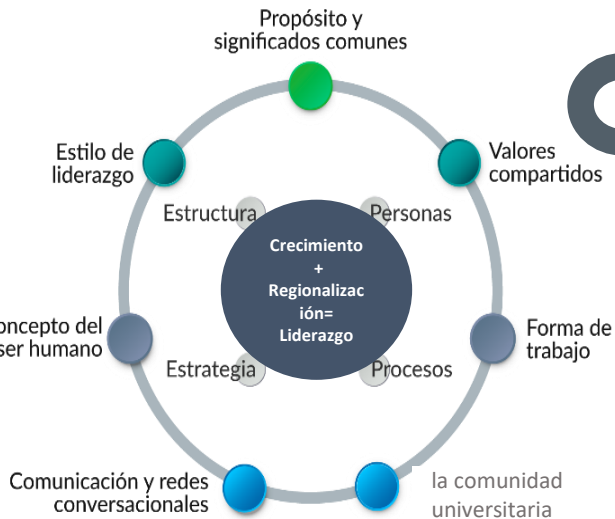
- Es construido de manera colegiada, participativa, ambiciosa y responde a las necesidades del mercado de la educación superior y de los actores de la comunidad universitaria.
- Parte de un análisis retrospectivo y prospectivo, en el marco de la planeación USTA Colombia.
- Es Desplegado a la comunidad universitaria, apropiado mediante comunicación, formación y vivencia de las practicas con pensamiento humanista.
- Traducimos la estrategia en planes de trabajo, plan de desarrollo y evaluación de desempeño.
- Encontramos sentido en la coherencia interna entre la estrategia , las practicas del día a día y un estilo de liderazgo que inspira el propósito superior.

**Acciones
para la
transformación**

Los equipos construyeron **57 acciones** distribuidas en 11 categorías.

Propósitos y significados común





2

Valores Compartidos

Somos una comunidad humanista, ética, creativa, crítica, incluyente y socialmente responsable

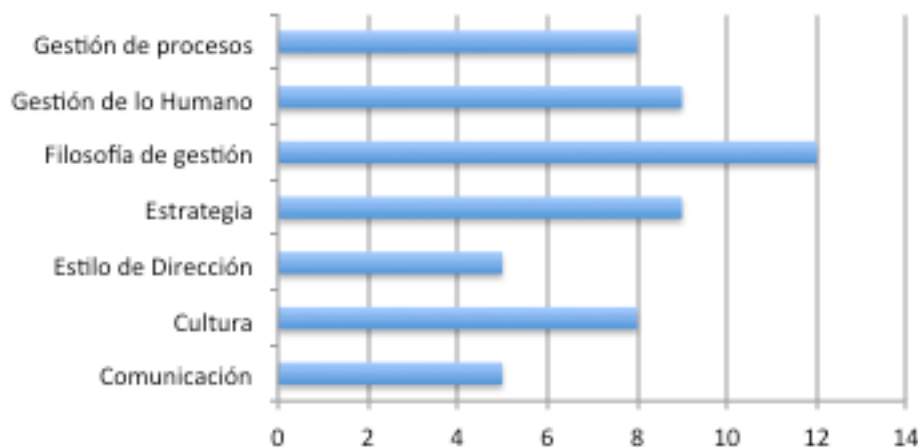
Nuestras declaraciones

- Somos una comunidad humanista, ética, creativa, crítica buscadores de la verdad como gestor de pertinencia, incluyente y socialmente responsables.
- Promovemos la coherencia entre los valores y las prácticas.
- Generamos valor desde el horizonte ético y estético.
- Articulamos nuestro desempeño con los valores a partir de planes de mejora, aprendizajes significativos que surgen de los procesos y el compromiso institucional.
- Nuestras decisiones son consultadas a cuerpos colegiados, con el cumplimiento de los lineamientos y orientados al bien común.
- Los valores se refleja en el direccionamiento constante, conversaciones, Liderazgo, alineados con los principios institucionales y organizacionales, la motivación, el estímulo al reconocimiento.

Acciones para la transformación

Los equipos construyeron **56 acciones** distribuidas en 7 categorías.

Valores compartidos



Mapa Cultura



3

Forma de Trabajo

Promovemos el trabajo colaborativo, la simplificación y articulación de procesos, la gestión estratégica y la agregación de valor



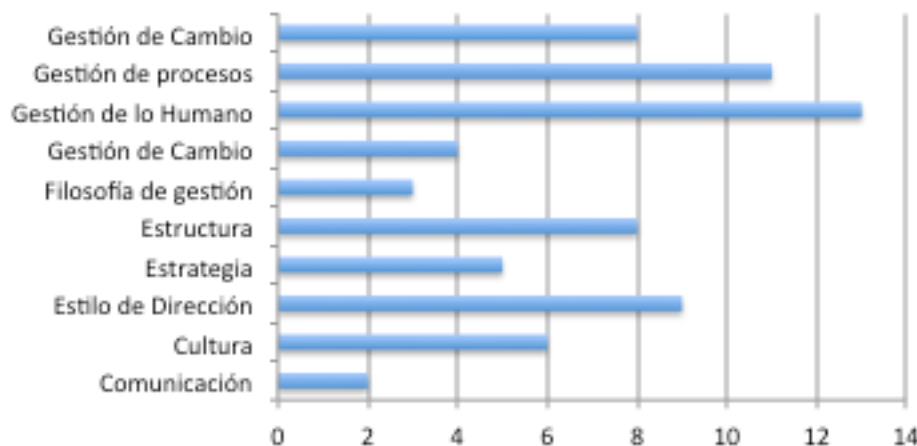
Nuestras declaraciones

- Promovemos el trabajo colaborativo, la simplificación y articulación de procesos, la gestión estratégica y la agregación de valor para la comunidad universitaria.
- Nuestro modelo de trabajo esta basado en la confianza en el principio de subsidiaridad- empoderamiento, corresponsabilidad y solidaridad.
- Nuestra forma de trabajo permite la incorporación ágil de los cambios.

Acciones para la transformación

Los equipos construyeron **69 acciones** distribuidas en 10 categorías.

Formas de Trabajo



Mapa Cultura



4

Relación con la comunidad Universitaria

Nuestro relacionamiento es cercano, directo, organizado, frecuente, eficiente, sostenible con responsabilidad y sensibilidad social.



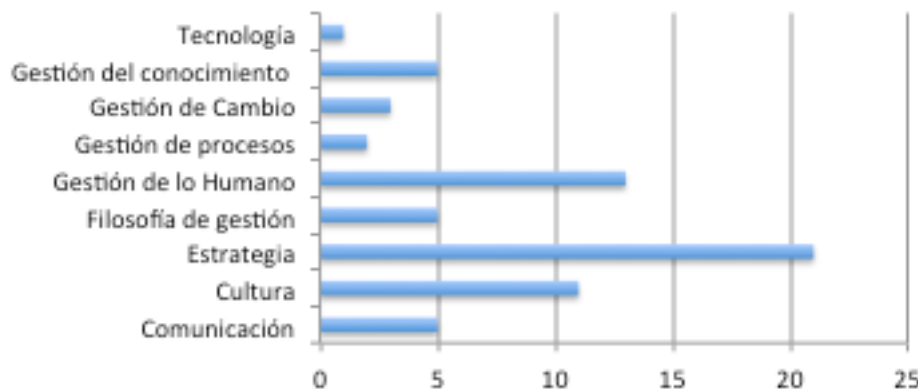
Nuestras declaraciones

- Ofrecemos servicios de calidad que buscan la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia y eficacia.
- Somos una Institución con acreditación de alta calidad multicampus y ofrecemos programas acreditados y comprometidos con la internacionalización. Caracterizados por la gran calidad humana de cada integrante de la universidad y formación integral.
- Contamos con egresados competitivos con alto nivel de formación, que creen en nuestra marca y son embajadores de esta.
- Nuestros procesos de investigación son de alta calidad e integran proyectos entre la Universidad-la empresa
- Somos una universidad humanista, confesional
- Nuestro Relacionamiento cercano, directo, organizado, frecuente, eficiente, responsable, sostenible ambientalmente y financieramente, con responsabilidad y sensibilidad social.
- Somos una universidad incluyente
- Somos una universidad que potencializa las características individuales en el ámbito deportivo, cultural y político.

Acciones para la transformación

Los equipos construyeron **66 acciones** distribuidas en 7 categorías.

Relaciones con la comunidad universitaria



Mapa Cultura



Acciones para la transformación

Los equipos construyeron **61 acciones** distribuidas en 11 categorías.

5 Comunicación y redes conversacionales

Nos comunicamos de manera clara, directa, empática y asertiva

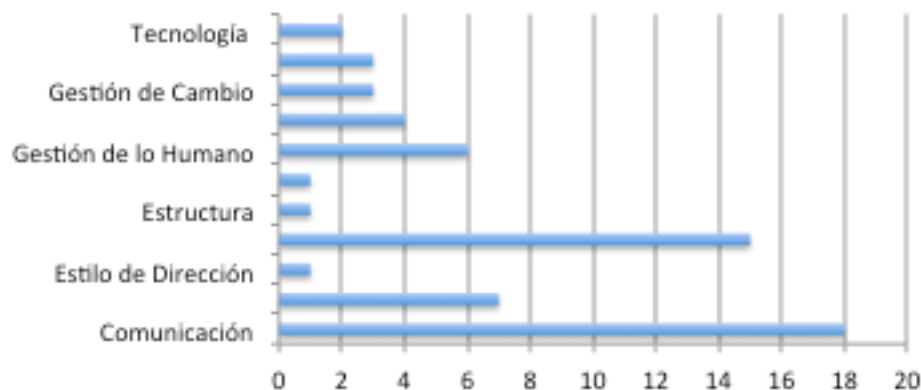


Nuestras declaraciones

Nuestra comunicación es:

- Oportuna
- Focalizada
- Asertividad
- Integradora
- Inspiradora
- Empática
- Clara y directa
- Creativa
- Pertinente
- Corta y concisa
- Genera valor agregado
- Diferenciadora
- Permanente

Comunicaciones y redes conversacionales



Mapa Cultura



6

Concepto del Ser Humano

Concebimos al ser humano integral como el centro que da sentido a la institución



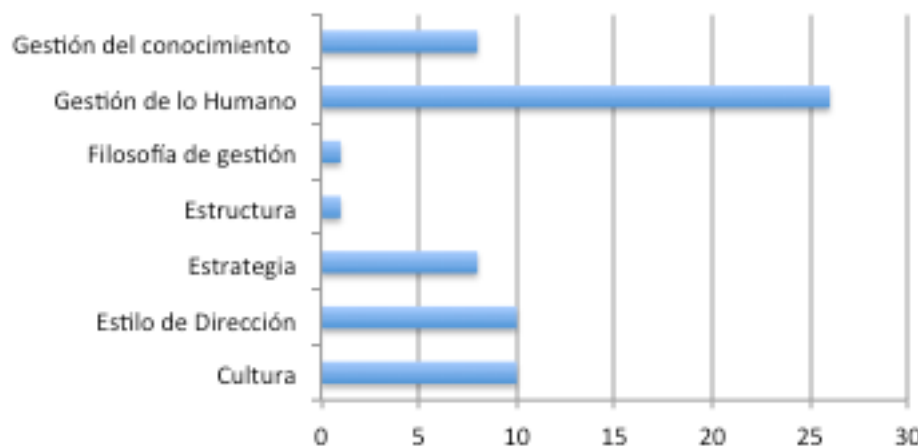
Nuestras declaraciones

- Concebimos al ser humano como un ser integral (físico, espiritual, emocional, intelectual, social), con necesidades de realización personal que le permitan tener un lugar en su entorno familiar, social y laboral.
- Reconocemos al ser humano como individuo y perfectible.
- Somos una institución con enfoque humano comprometidos con la política de inclusión, de gestión humana. Cualificación y crecimiento profesional, Formación institucional, salud organizacional

Acciones para la transformación

Los equipos construyeron **64 acciones** distribuidas en 7 categorías.

Concepto de ser humano



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
MEDELLÍN

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional SNIES 1704.



Vigencia por seis años

7 Estilo de Liderazgo



***Líderes humanos,
inspiradores,
dispuestos a
asumir riesgos y
cambios***



Nuestras declaraciones

- Nuestro estilo de liderazgo es humano, se relaciona desde la confianza generando autonomía en las personas para la toma de decisiones.
- Somos líderes que actuamos articulados, dispuesto al cambio, con capacidad de trabajar en equipo y Orientados al logro, Inspiradores e innovadores.
- Somos responsables de nuestro propio desarrollo y de acompañar de las personas del equipo de trabajo.
- Dispuestos a asumir riesgos

**Acciones
para la
transformación**

Los equipos construyeron **59 acciones** distribuidas en 9 categorías.



Síntesis de las acciones

13 CATEGORIAS	# DE ACCIONES
Gestión de lo Humano	95
Estrategia	73
Estilo de Dirección	56
Cultura	54
Comunicación	40
Gestión de procesos	34
Gestión de Conocimiento	27
Filosofía de gestión	25
Gestión de Cambio	22
Tecnología	3
Gobernabilidad	1
Innovación	1

Foco de transformación: Crecimiento **+**

Regionalización = Liderazgo

Para lograr el Liderazgo la agenda de transformación orientará sus esfuerzos al alistamiento de la Universidad en cuanto:

- Definir e implementar una gestión de lo humano que genere desarrollo integral compartido
- Pensar estratégicamente la Universidad
- Fortalecer la cultura y el estilo de liderazgo
- Redefinir procesos y formas de trabajo
- Definir e implementar un sistema de comunicación estratégico
- Posicionamiento de la nueva sede

Los siguientes hallazgos son tomados de manera literal de las construcciones realizadas por los equipos de trabajo

Hallazgos en cuanto a Gestión humana y estructura

Las acciones propuestas relacionadas a GESTIÓN DE LO HUMANO y ESTRUCTURA se enmarcan de la siguiente manera:

- Retroalimentación y evaluaciones de desempeño:
- Hace referencia a tener procesos de evaluación que permita diferenciación en cuanto a personal administrativo y docente en el cual puedan también tener autoevaluación, evaluación ascendente, descendente y planes de mejoramiento.
- Promover las conversaciones de retroalimentación, comunicación personalizada.
- Generar espacios para el reconocimiento de la individualidad de los integrantes de la comunidad académica. (Celebrar logros, cumpleaños).
- Política general de incentivos y beneficios más amplios dados en términos de reconocimiento, compensatorios, planes de capacitación nacional e internacional.
- Fortalecer las inducciones y red inducciones (el elemento de la comunicación y las políticas institucionales de comunicación).
- Incorporar la celebración de la entrega de botones a los graduados de la universidad.

Hallazgos en cuanto a Gestión humana y estructura

Las acciones propuestas relacionadas a GESTIÓN DE LO HUMANO y ESTRUCTURA se enmarcan de la siguiente manera:

En cuanto al mejoramiento continuo del clima organizacional:

- Generar una estrategia motivacional, que potencie el trabajo colaborativo, específicamente, la gestión estratégica y la agregación de valor. No necesariamente los incentivos son económicos.
- Promover nuevas formas de trabajo de acuerdo a los principios, desarrollar formas flexibles de trabajo.
- Consolidar una planta docente que se sienta empoderada de la identidad tomasina. Sentido de pertenencia.
- Incluir en todas las actividades universitarias a los docentes de cátedra y posgrado.
- Identificación de las personas (familia, gustos, pensamientos, etc.)
- Espacio físico de relajación y encuentro para trabajadores y administrativos.
- Actividades lúdicas ("empaqué q' nos vamos"), como obra de teatro, película, entre otros.
- Mayor espacio de esparcimiento para empleados, distintos a la época de vacaciones como; salidas recreacionales, integraciones (para conocer a todos el personal), programas de bienestar universitario extendido a las familias, fiestas, jornadas deportivas.
- Financiación directa (convenios con entidades bancarias)

Hallazgos en cuanto a Gestión humana y estructura

Las acciones propuestas relacionadas a GESTIÓN DE LO HUMANO y ESTRUCTURA se enmarcan de la siguiente manera:

Estructura- Funciones - Estabilidad laboral:

- Asegurar que todas las personas tengan claridad de su rol sepan la función de cada administrativo y docente. (Definir con claridad las funciones de las dependencias.
- Equilibrar tareas. (Número de personas en consonancia con el alcance y el número de proyectos (equilibrar cargas). Reestructurar la asignación de horas nomina.
- Especialidad en las labores designadas.
- Que todo el personal administrativo conozca que hace cada uno de los procesos, desde servicios generales, hasta la alta dirección.
- Empoderar y respetar los conductos regulares. (existe una problemática de órdenes y contra órdenes donde el colaborador no sabe a quién hacer caso.).
- Asumir la investigación con el rigor y la responsabilidad que eso implica, entendiendo los tiempos, la carga docente y el presupuesto de ejecución.
- Construcción de horarios docentes en bloques pensados en el desplazamiento para la nueva sede en el Poblado.
- La no eliminación de cargos la ampliación de nuevos perfiles.
- Mejora de salario: creemos que no existe una estabilidad laboral, recargo de funciones por suprimir cargos. Si nos vamos para el Poblado, debemos crecer en administrativos, así como estamos creciendo en programas.

Hallazgos en cuanto a Gestión humana y estructura

Las acciones propuestas relacionadas a GESTIÓN DE LO HUMANO y ESTRUCTURA se enmarcan de la siguiente manera:

Estructura- Funciones - Estabilidad laboral:

- Mejorar las condiciones de salarios, estabilidad laboral, con el fin de generar sentido de pertenencia en los trabajadores.
- Estabilidad laboral para docentes por medio de contratos laborales a términos indefinidos.
- Mejoramiento continuo y procesual del factor salarial y beneficios económicos, desarrollar estrategias de salario emocional e integral, diseñar un plan de incentivos.
- Desarrollar una estructura institucional plana (hoy es piramidal), Trabajo en red para promover una estructura horizontal. Crear un sistemas de jerarquía flexible, un liderazgo más horizontal.

Hallazgos : Estrategia

Alianzas:

- Formar o Fortalecer alianzas y estrategias con otras universidades, empresas y el estado.
- Entender la dinámica universitaria a nivel global.
- La responsabilidad Social Universitaria vincule a los distintos actores y sectores de la sociedad. (Ampliar el relacionamiento con los estudiantes más allá de la academia tales como, inclusión, responsabilidad social.
- Participar en redes de tipo social- académico- empresarial.
- Dar un mayor alcance al concepto de internacionalización (doble titulación, movilidad de docentes, cooperación internacional, relaciones con otros países fuera de los ya existentes).
- Convertir la acreditación institucional en un factor que permita aumentar la población estudiantil y el relacionamiento con el entorno (convenios con otras universidades, empresas, etc.)
- Fortalecimiento e inversión para la internacionalización de la USTA.
- Aprovechar más la acreditación multicapas (Trabajo unificado).
- Involucrarse en la agenda urbana, a la cultura de la ciudad.
- Vincularse a la agenda académica de la ciudad.
- Analizar las tendencias del mercado.

Hallazgos : Estrategia

Clientes:

- Reconocimiento del "cliente" objetivo y de sus necesidades: ¿Quiénes son los clientes? Estudiantes, docentes, comunidades.
- Precisar el concepto "cliente/estudiante".
- Asegurar una oferta de servicios de acuerdo a las necesidades de la sociedad y no solo a lo que la universidad cree.

Egresados:

- Desarrollar estrategias para que la comunidad de egresados sean parte del desarrollo institucional y mejore su participación y sentido de pertenencia para que se sientan parte de la U y sean embajadores de la misma.
- Egresados vinculados a los proyectos de investigación.
- Relacionar egresados y estudiantes en procesos y proyectos.

Hallazgos : Estrategia

Imagen:

- Visibilidad, Darle mayor identidad e imagen a la sede Medellín.
- Refrescar la imagen, Generar imagen más centralizada en la sede Medellín.
- Inclusión:
- Diseño arquitectónico en la nueva sede para comunidad incluyente (discapacitados).

Proyectos –Metas

- Proponer metas más robustas.
- Pensar estratégicamente en proyectos concretos, planes de trabajo, viables, alcanzables y de construcción colectiva. Que apunten a un mayor crecimiento de la organización.
- La gestión estratégica va a una prospectiva? (aun no es clara).
- Mejorar la planeación: Tener una estrategia para planear con un tiempo adecuado los proyectos de la universidad para que cumplan con los objetivos.
- Considerar el Proyecto Ambiental Universitario.
- Debemos depurar nuestros objetivos, ser estratégicos y saber priorizar, Canalizar y priorizar estratégicamente la información).
- Que se afiance el programa de " En sintonía con el rector".

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

Las acciones recomiendan un estilo de liderazgo que reconozca al colaborador como coequipero, un líder que escuche y sea capaz de tener en cuenta con respeto la opinión de todas las personas, que tenga capacidad para rotar el liderazgo, de hacer retroalimentación, de comunicar de forma adecuada y oportuna. Un líder mas Humano competente y asertivo.

- Implementar el pensamiento colectivo en la toma de decisiones.
- Tener mayor participación en procesos y toma de decisiones.
- Reconocimiento.
- Fomentar la cooperación y el trabajo cooperativo, multicapas, la cooperación en redes.
- Empoderar en la gestión de los procesos.
- Tomar decisiones oportunas
- Proponer nuevas alternativas a solución de problemáticas.
- Apoyo de los líderes de área; reuniones periódicas con el personal a cargo; transmitir.
- Problema: órdenes y contraórdenes (claridad).
- Atender y analizar todas las ideas y propuestas de quien venga sin importar el posicionamiento que tenga dentro de la empresa; que sea válido.

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

- No desmeritar las ideas de las personas, no importan de quien venga. Si la idea sale de un colaborador, por ejemplo, de servicios generales y es buena idea, no es escuchado; pero si es de personas de alta dirección es bien tomada.
- Asignar un líder que coordine, delegue y ejecute todos los procesos para la transformación.
- Cultura de reconocimiento en público y llamados de atención en privado.
- Trato humano sin discriminación.
- Promover el liderazgo rotativo.
- Que la dirección comprenda que está trabajando con y para seres humanos. Que sea el constructivo colectivo y vinculante de la institución, el ser humano.
- Crear escenarios y formas vinculantes para que la comunidad académica y administrativa aporte a la concepción e implementación de las decisiones.
- Crear condiciones de flexibilidad laboral que favorezcan la autonomía y productividad del grupo humano.
- Priorizar las personas más que los procesos.

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

- Priorizar el ser humano, académico, comunidad, más que el ser corporativo, empresarial, institucional (ver en instagram, la USTA se ve claramente)
- Generar estrategias de liderazgo que permeen a toda la comunidad universitaria.
- Que los líderes escuchen: escuchar para comprender y no para responder
- Que el liderazgo pase más de la comunicación a la acción.
- Generar un liderazgo participativo y empoderarlos con los equipos de trabajo.
- Pasar del liderazgo individual al colectivo.
- Respeto, transparencia, confianza, en el momento de delegar y distribuir funciones en el cual tengan un mejor desempeño.
- Un buen líder es un buen compañero que aporte que se unte del trabajo de los demás.
- Identificar un objetivo común y claro en el momento de la planeación, teniendo en cuenta la opinión del grupo.
- Unirnos en las dificultades, apoyarnos en la solución de problemas y celebrar los logros de aciertos alcanzados.
- Que las empresas o líderes salgan de su zona de confort que solo por el hecho de que las cosas salgan bien, no quiere decir que no podamos mejorar.

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

- Si puedo generar una idea y que sea escuchada, generando voz y voto.
- Darle valor a las personas y no tratarlas como fichas que se mueven, para generar una menor rotación de personal.
- Liderazgo que genere estabilidad en quienes participan del proceso de transformación.
- Respeto, transparencia, confianza, en el momento de delegar y distribuir funciones en el donde tengan un mejor desempeño.
- Generar en el equipo de trabajo la tranquilidad de poder expresar sus ideas y pensamientos sin temor.
- Responsabilidad, integridad, comunicación abierta excelencia en el servicio, trabajo en equipos, apreciación, responsabilidad, integridad, comunicación abierta, excelencia en el servicio, trabajo en equipo apreciación.
- Auto reconocer las debilidades y fortalezas y así socializarlas en equipo.
- Liderazgo horizontal, en el sentido en el que el líder debe persuadir y no imponer.
- Ser coherente con lo que se piensa, se dice y se hace.
- Crear el espacio para la conversación y la escucha en equipos de trabajo.
- Aplicación de los conductos regulares. El líder debe respetar y propiciar los espacios para seguir los mecanismos establecidos.

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

- Delegación del liderazgo. El líder debe reconocer las capacidades de los demás miembros del equipo.
- Regulación de los canales de comunicación del líder con los demás.
- Mayor participación de los demás integrantes en las decisiones que toman los líderes.
- Promover la capacidad del trabajo colaborativo inter y transdisciplinar.
- Cambiar el estilo de liderazgo empresarial de la universidad por un enfoque académico que debe ser la esencia misma de la universidad.
- El líder no debe estar enfocado solo en el logro sino también en el proceso, el cual lleva a logros mayores.

Hallazgos : Estilo liderazgo

ESTILO DE DIRECCIÓN

- Delegación del liderazgo. El líder debe reconocer las capacidades de los demás miembros del equipo.
- Regulación de los canales de comunicación del líder con los demás.
- Mayor participación de los demás integrantes en las decisiones que toman los líderes.
- Promover la capacidad del trabajo colaborativo inter y transdisciplinar.
- Cambiar el estilo de liderazgo empresarial de la universidad por un enfoque académico que debe ser la esencia misma de la universidad.
- El líder no debe estar enfocado solo en el logro sino también en el proceso, el cual lleva a logros mayores.

Hallazgos -cultura

La cultura de la universidad requiere espacios libre y programados de conversaciones con equipos multidisciplinarios que tiene un propósito y lenguaje común.

-
- Forjar sentido pertenencia, generar hermandad entre líderes estudiantes.
- Espacio permanente entre estudiantes, docentes, egresados y administrativos para construcción colegiada y participativa.
- Diferentes espacios a la universidad para la conversación e ideas.
- Implementación de los mecanismos de participación de los estudiantes.
- Lenguajes y símbolos comunes.
- Definir y construir una cultura al redor de la identidad institucional.
- Generar un buen clima organizacional según entienda las dificultades que acarrea el proceso de transformación.
- Campaña de ciudadano del entorno y de sí mismo.
- Conciencia del otro.
- Somos únicos por la diversidad cultural.
- Ser incluyentes sin promover discriminación en positivo.
- Pensamiento solidario
- Que todos se sientan responsables en el desarrollo del proceso.
- Tener paciencia de dejar el afán.

Hallazgos : Comunicaciones

El equipo recomienda intervenir el proceso de comunicación ajustando aspectos como diferenciar imagen y contenidos para la comunicación interna externa, regular los canales comunicación, publicar y dar a conocer los logros, regular la cantidad y oportunidad de los comunicados, respetar los conductos regulares, usar la tecnología, estandarizar la imagen que se usa en los comunicados

Las acciones relacionadas por los colaboradores son:

- Generar espacios para la comunicación interna de los procesos: noti- USTA.
- Mejor uso de las redes sociales
- Dar a conocer nuestros logros para generar impacto en la comunidad.
- Revista virtual de información, semanal para evitar “infoxicación”.
- Retomar las buenas prácticas que se han mantenido en comunicaciones para fortalecer la comunicación interna

Hallazgos : Comunicaciones

- Generar espacios para la comunicación interna
- Campaña y socialización de buzones de sugerencia
- Establecer una estrategia de comunicación transversal en contra posición a la piramidal.
- Redefinir el discurso (solo vean instagram)
- Aprovechar los medios digitales para la comunicación, socialización, visibilizarían de las orientaciones institucionales y facilite el trabajo colegiado.
- Comunicación asertiva.
- Comunicación interna asertiva, reconocimiento de funciones y cargos y conocimiento de los procesos
- Comunicación, trabajo en equipo, autonomía.
- Que se fortalezca la comunicación en términos de darle una mirada más realista, regional y local.
- Campañas estratégicas que enamoren a los estudiantes de la institución.
- Desconocimiento de la oferta académica por los colaboradores

Hallazgos : Comunicaciones

- Divulgación de la información. Todos los que trabajamos en equipo debemos conocer los procesos de la transformación, eso implica una labor comunicativa clara y asertiva.
- Incorporar mensajes desde el Centro de Evangelización y Cultura a toda la comunidad académica.
- Mensajes de pastoral con sistemas de comunicación digitales.
- Logros: contar lo que hacemos y compartirlo.
- Comunicación clara y asertiva.
- Identificar los canales de comunicación que posee la universidad y que permite una efectiva relación con la comunidad universitaria.
- Establecer criterios claros para la información oportuna, e incluyente a todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Establecer mecanismos de comunicación que garanticen que la información sea enviada y transmitida a quienes la requieren y no a todos los miembros de la Universidad.
- Establecer de forma efectiva diferentes canales de comunicación para hacer visible la Universidad (radio, prensa, redes sociales...)
- Formalizar los canales y tiempos de la comunicación con el fin de no intervenir en la vida personal, familiar y social de los miembros de la institución.
- Activar la comunicación de forma digital y física.
- Uso de las nuevas tecnologías como medios de divulgación.
- Espacios radiales de divulgación.
- Generar un protocolo de comunicación interna, externa y digital.

Hallazgos : Comunicaciones

- Optimizar los canales de comunicación con los que cuenta la universidad: Qué canales son los más utilizados, cuáles son los más eficientes y puntuales.
- Boletín informativo con información de actualidad a nivel multicampus.
- Definir los públicos a los cuales enviamos la comunicación.
- Cuidar mucho la identidad a través de las comunicaciones.
- Banco de imágenes autorizada, plantillas autorizadas que ayuden a cuidar la imagen.
- Fomentar los canales de comunicación asertiva en los espacios adecuados.
- Generar una reglas de uso de herramientas tecnológicas ejemplo whatsapp
- Se reitera la necesidad de crear un plan estratégico de comunicaciones.
- Comunicación (reporteros) que vincule a los estudiantes.
- A veces la imagen no refleja lo que el producto desea transmitir.

Hallazgos : Comunicaciones

- Divulgación de la información. Todos los que trabajamos en equipo debemos conocer los procesos de la transformación, eso implica una labor comunicativa clara y asertiva.
- Incorporar mensajes desde el Centro de Evangelización y Cultura a toda la comunidad académica.
- Mensajes de pastoral con sistemas de comunicación digitales.
- Logros: contar lo que hacemos y compartirlo.
- Comunicación clara y asertiva.
- Identificar los canales de comunicación que posee la universidad y que permite una efectiva relación con la comunidad universitaria.
- Establecer criterios claros para la información oportuna, e incluyente a todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Establecer mecanismos de comunicación que garanticen que la información sea enviada y transmitida a quienes la requieren y no a todos los miembros de la Universidad.
- Establecer de forma efectiva diferentes canales de comunicación para hacer visible la Universidad (radio, prensa, redes sociales...)
- Formalizar los canales y tiempos de la comunicación con el fin de no intervenir en la vida personal, familiar y social de los miembros de la institución.
- Activar la comunicación de forma digital y física.
- Uso de las nuevas tecnologías como medios de divulgación.
- Espacios radiales de divulgación.
- Generar un protocolo de comunicación interna, externa y digital.

Hallazgos : Comunicaciones

- Optimizar los canales de comunicación con los que cuenta la universidad: Qué canales son los más utilizados, cuáles son los más eficientes y puntuales.
- Boletín informativo con información de actualidad a nivel multicampus.
- Definir los públicos a los cuales enviamos la comunicación.
- Cuidar mucho la identidad a través de las comunicaciones.
- Banco de imágenes autorizada, plantillas autorizadas que ayuden a cuidar la imagen.
- Fomentar los canales de comunicación asertiva en los espacios adecuados.
- Generar una reglas de uso de herramientas tecnológicas ejemplo whatsapp
- Se reitera la necesidad de crear un plan estratégico de comunicaciones.
- Comunicación (reporteros) que vincule a los estudiantes.
- A veces la imagen no refleja lo que el producto desea transmitir.

¿Cómo lograremos el cambio?



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
MEDELLÍN

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional SNIES 1704.



Vigencia por seis años

Premisas para acompañar la transformación

- ✓ **La concepción de ser humano:**

Como centro de la reflexión. Es integral, transformable y esta en proceso de aprendizaje permanente.

- ✓ **Conversaciones que crean sentido y significado. Retorno a la oralidad para construir sentido**

Los seres humanos no podemos vivir en el sin sentido. Requerimos hacer de la experiencia algo nuestro, requerimos apropiarnos del mundo que habitamos.

- ✓ **Coparticipación- co-creación**

El proceso de cambio como co- creación de nuevas realidades, donde las personas sean constructoras de su futuro. Participación de los grupos de interés.

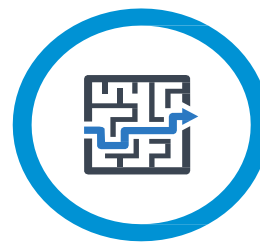
- ✓ **El liderazgo y La confianza**

Los líderes como movilizadores e inspiradores de una nueva cultura

Conceptualización del proceso y la Agenda de cambio



PLANEACIÓN



TRANSICIÓN



CONSOLIDACIÓN

la agenda de transformación orientará sus esfuerzos al alistamiento de la Universidad en cuanto:

1. Definir e implementar una gestión de lo humano que genere desarrollo integral compartido.
2. Pensar estratégicamente la Universidad.
3. Fortalecer la cultura y el estilo de liderazgo.
4. Redefinir procesos y formas de trabajo.
5. Definir e implementar un sistema de comunicación estratégico.
6. Posicionamiento de la nueva sede.

Conceptualización del proceso y la Agenda de cambio

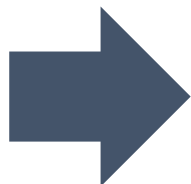
Foco de transformación: Crecimiento + Regionalización = Liderazgo



Estrategias

para llevar a feliz termino el proceso de transformación y cambio.

Administración del ritmo del cambio para potenciar el desarrollo y mitigar los riesgos de abandonar



- Implementación gradual
- Laboratorios culturales de experimentación de nuevas rutinas de trabajo
- Comunicación transversal sobre avances del proceso y resultados parciales
- Los jefes serán los líderes del cambio
- Facilitación de espacios de construcción, aprendizaje y sensibilización
- Desarrollo de liderazgo y competencias conversacionales
- Inclusión y participación de todos los actores de cambio

Habilitadores

Para **recorrere** el camino

- **Acompañamiento**
- **Acompañamiento del líder**
- **comunicaciones/sensibilización**
- **Aprendizaje**

Veamos..

Habilitadores

Para **recorrere** el camino

Acompañamiento

✓ **Acompañamiento de los líderes**

El Comité rectoral y líderes serán los facilitadores naturales del proceso de cambio como legitimadores y constructores de confianza. Los equipos de trabajo serán los protagonistas del cambio.

✓ **Círculos de conversación:** acompañaremos a las personas mediante espacios de conversación para construir sentido, diálogos abiertos sobre las inquietudes, incertidumbres y reconocimiento de las emocionalidades y avances frente al cambio.

✓ **Espacios de construcción:** generamos espacios para la co creación de la transformación de Universidad. Las nuevas formas de trabajo serán construidas de manera participativa.

✓ **Acompañamiento individual:** mentoría y coaching para acompañar la reflexión individual

Habilitadores

Para **recorrere** el camino

Acompañamiento del líder

El facilitador natural de los procesos cambio y transformación son los jefes, como legitimadores y constructores de confianza.

Responsabilidades del líder;

- Construir visión compartida del cambio
- Instaurar un propósito inspirador
- Direccionar el cambio según la estrategia
- Generar las condiciones para construir un clima de confianza e movilizar con el ejemplo para guiar hacia el resultado.
- Conversar, escuchar, acompañar las reacciones e incertidumbres, gestionar la emocionalidad y las inquietudes
- Comunicar claramente los avances, dificultades y logros
- Enfrentar con decisión los bajos resultados
- Retroalimentar, hacer reconocimiento
- Acompañar a sus equipos en la comprensión del cambio.
- Liderar el proceso de aprendizaje organizacional y humano
- Hacer seguimiento a la planeación de la transición
- Facilitar el trabajo en equipo, las interrelaciones
- Liderar el cambio con el ejemplo y la coherencia

Habilitadores

Para **recorrere** el camino

Comunicaciones/sensibilización

- El estilo comunicativo utilizado en este proceso de cambio será cotidiano, cercano, voz a voz, cara a cara y utilizando los medios que tiene Universidad. Tiene el propósito de:
 - Construcción de una visión compartida
 - Ganar credibilidad y confianza
 - Trabajo colaborativo y desarrollo del concepto de bien común
 - Validación y socialización de aportes
 - Reconocimiento y estímulo al nuevo desempeño
 - Transparencia y visibilidad del proceso total
 - Generar capacidad y habitualidades en los interlocutores para dialogando por fuera del programa.
- Los mecanismos para comunicar los avances del programa son:
 - Guiones de conversación
 - Grupo Primarios
 - Correo electrónico cada 8 días con los avances y pendientes. "Así vamos"
- Material didáctico que apoye la comprensión de los temas

Habilitadores

Para **recorrere** el camino

Aprendizaje

- Jornadas de aprendizaje a los equipos de trabajo. Despliegues y replicas
- Formación de líderes como facilitadores de cambio.
- Guías de apoyo a los líderes para las sesiones de acompañamiento a sus equipos de trabajo.
- Mediano plazo el diseño y desarrollo de un plan de aprendizaje para el fortalecimiento de capacidades