

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EFICACIA DE LOS  
COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
ENCARGADOS DE GESTIONAR LAS PQR'S DE SERVICIO DERIVADAS EN  
SEGUNDO CONTACTO**

**Otoniel Andrés Tello Villa**

**Ingeniero Industrial**

**Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas**

**Facultad de Educación**

**Universidad de La Sabana**

**Chía, 20 de enero de 2023**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EFICACIA DE LOS  
COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
ENCARGADOS DE GESTIONAR LAS PQR'S DE SERVICIO DERIVADAS EN  
SEGUNDO CONTACTO**

**Eje de Profundización: Clima y Cultura Organizacional**

**Claudia Virginia Becerra Márquez**

**Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas**

**Otoniel Andrés Tello Villa**

**Ingeniero Industrial**

**Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas**

**Facultad de Educación**

**Universidad de La Sabana**

**Chía, 20 de enero de 2023**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.....	11
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
4. OBJETIVOS.....	16
4.1. Objetivo general.....	16
4.2. Objetivos específicos.....	16
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	17
5.1. Estructura.....	19
5.2. Misión.....	20
5.3. Visión.....	20
5.4. Enfoque académico.....	20
5.5. Valores.....	22
5.6. Servicio al estudiante.....	23
5.7. Gestión de servicio al estudiante Areandina.....	25
5.7.1 ANS: Acuerdos de Niveles de Servicios.....	26
6. MARCO TEÓRICO.....	27
6.1. Institución de Educación Superior.....	27
6.2. Clima organizacional.....	28
6.3. Clima organizacional dentro de las IES.....	33
6.4. Servicio al cliente.....	36
6.5. Servicio al cliente dentro de las IES.....	38
6.6. Clima organizacional y servicio al cliente.....	39
7. ESTADO DEL ARTE.....	42
8. METODOLOGÍA.....	44
8.1. Enfoque.....	44

8.2.	Población y muestra.....	45
8.3.	Categorías de Análisis.....	46
8.3.1	Clima organizacional .....	46
8.4	Instrumentos.....	48
8.4.1	Encuesta .....	49
9.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	53
9.1	Acuerdos Nivel de servicio KPI de PQRS.....	53
9.1.1	Tiempo promedio respuesta segundo contacto áreas institución 2020 .....	55
9.2	Análisis de resultados clima organizacional .....	59
9.2.1	Datos sociodemográficos .....	59
9.2.2	Análisis general.....	60
9.2.3	Análisis por categorías .....	61
9.3	Incidencia de los factores evaluados en el clima laboral y el cumplimiento de ANS de segundo contacto.....	75
9.4	Correlación estadística.....	76
10.	CONCLUSIONES .....	78
11.	PLAN DE MEJORA.....	80
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	86
13.	ANEXOS .....	91
	Anexo 1. Encuesta para determinar los factores del clima institucional de los colaboradores en el modelo de gestión de solicitudes de peticiones, quejas y reclamos de Areandina.....	91
	Anexo 2. Validaciones de expertos.....	95
	Anexo 3. Diagrama de flujo procedimiento PQRS Areandina .....	98

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Solicitudes por canales de atención.....	24
<b>Tabla 2</b> Solicitudes mensuales por estrategia: presencial, virtual y distancia .....	24
<b>Tabla 3</b> Casos recibidos por canales transaccionales y de consulta .....	25
<b>Tabla 4</b> Casos recibidos por tipo .....	25
<b>Tabla 5</b> Complementariedad perspectivas teóricas .....	30
<b>Tabla 6</b> Clasificación clima organizacional Likert.....	32
<b>Tabla 7.</b> Dimensiones evaluativas clima organizacional.....	33
<b>Tabla 8.</b> Marco de las 5 I.....	40
<b>Tabla 9.</b> Instrumentos de la investigación.....	48
<b>Tabla 10</b> Resultados por factores validación instrumento.....	50
<b>Tabla 11</b> Resumen resultados validación de la encuesta.....	52
<b>Tabla 12</b> Comparativo PQRS 2020-2021 metodología.....	53
<b>Tabla 13</b> Comparativo PQRS 2020-2021 meses.....	53
<b>Tabla 14</b> PQRS 2020-2021 tipo de contacto .....	54
<b>Tabla 15</b> PQRS segundo contacto 2020-2021, meses .....	55
<b>Tabla 16</b> Cantidad de casos PQRS por áreas .....	56
<b>Tabla 17</b> Tiempo promedio atención días. Dirección financiera .....	57
<b>Tabla 18</b> Tiempo promedio atención días. Operaciones Virtuales.....	57
<b>Tabla 19</b> Tiempo promedio atención días. Educación continua.....	57
<b>Tabla 20</b> Tiempo promedio atención días. Registro y Control .....	58
<b>Tabla 21</b> Tiempo promedio atención días. Tecnología .....	58
<b>Tabla 22</b> Tiempo promedio atención días. Servicio al estudiante.....	58
<b>Tabla 23</b> Análisis de factores, Resultado General.....	61
<b>Tabla 24</b> Liderazgo vs. Áreas, sede y antigüedad .....	63
<b>Tabla 25</b> Comunicación vs áreas sedes antigüedad.....	65
<b>Tabla 26</b> Herramientas de trabajo vs áreas sedes antigüedad.....	68
<b>Tabla 27</b> Conocimiento institucional vs áreas sedes antigüedad.....	70
<b>Tabla 28</b> Relacionamiento vs áreas sedes antigüedad.....	72
<b>Tabla 29</b> Áreas casos y puntaje final CO .....	75
<b>Tabla 30</b> Correlación bivariada de Spearman .....	76
<b>Tabla 31</b> Categorías a fortalecer.....	80
<b>Tabla 32</b> Acciones de mejora por áreas.....	80
<b>Tabla 33</b> Programación Plan piloto .....	82

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Población estudiantil 2020-2021. Informe de Gestión Areandina 2021. ....	18
<b>Figura 2.</b> Componentes de la Estructura General.....	19
<b>Figura 3</b> Principios Areandina .....	21
<b>Figura 4</b> Valores Areandina .....	22
<b>Figura 5</b> Composición del modelo de atención de servicio al estudiante .....	23
<b>Figura 6</b> Variables interpretativas del clima laboral .....	31
<b>Figura 7</b> Mejor forma de ofrecer servicio al cliente.....	37
<b>Figura 8.</b> Percepción de la calidad y satisfacción del cliente .....	38
<b>Figura 9</b> Programa de servicio al cliente.....	40
<b>Figura 10</b> PQRS 2020 áreas vs número casos.....	56
<b>Figura 11</b> Descripción de la muestra, áreas de la Institución.....	59
<b>Figura 12</b> Descripción de la muestra, sedes de la institución.....	59
<b>Figura 13</b> Descripción de la muestra, antigüedad en el cargo.....	60
<b>Figura 14</b> Análisis de factores, Resultado General .....	61
<b>Figura 15</b> Análisis de factores. Resultado Liderazgo.....	62
<b>Figura 16</b> Análisis de factores, Liderazgo, Educación Continua .....	63
<b>Figura 17</b> Análisis de factores, Liderazgo, Educación Continua, Antigüedad 1-3 años .....	64
<b>Figura 18</b> Análisis de factores, Resultado Comunicación.....	64
<b>Figura 19</b> Análisis de factores, Comunicación, Educación Continua .....	66
<b>Figura 20</b> Análisis de factores, Comunicación, Sede Pereira, Antigüedad 1-3 años .....	66
<b>Figura 21</b> Análisis de factores, Resultado Herramientas de trabajo .....	67
<b>Figura 22</b> Análisis de factores, Herramientas de trabajo, Educación Continua y la Dirección Financiera.....	68
<b>Figura 23</b> Análisis de factores, Herramientas de trabajo, Sede y Antigüedad en el cargo.....	69
<b>Figura 24</b> Análisis de factores, Resultado Conocimiento Institucional .....	70
<b>Figura 25:</b> Análisis de factores, Conocimiento Institucional, Educación Continua y la Dirección Financiera .....	71
<b>Figura 26</b> Análisis de factores, Conocimiento Institucional, Bogotá y más de tres años .....	71
<b>Figura 27</b> Análisis de factores, Resultado Relacionamiento.....	72
<b>Figura 28</b> Análisis de factores, Relacionamiento, Educación Continua y Servicio al Estudiante .....	73
<b>Figura 29</b> Análisis de factores, Relacionamiento, Valledupar y más de tres años.....	74

## RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior trabajan constantemente en alcanzar altos niveles de calidad en sus objetivos misionales, para lograrlo necesitan cohesión, gestión administrativa y una buena percepción de los trabajadores del clima organizacional que se refleja en todas las áreas y repercute en el servicio al cliente (estudiante). En la IES Areandina se establecen Acuerdos Nacionales de Servicio traducidos en metas de cumplimiento que deben alcanzar las diferentes áreas para mejorar los tiempos de respuesta a las Peticiones Quejas, Reclamos y Sugerencias que presentan los estudiantes. Se encuentra que existen variaciones significativas entre los tiempos de respuesta que reportan las diversas áreas para atender las PQRS de servicio que derivan en un segundo contacto, es decir, que no se pueden resolver sin el apoyo o soporte interrelacional.

De acuerdo con las revisiones preliminares, se establece como objetivo de la investigación determinar la influencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de Areandina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto; se establece una investigación cuantitativa descriptiva en la que participaron 78 personas del personal administrativo distribuidos en seis áreas.

Se realiza una revisión de los resultados de los ANS de segundo contacto de los años 2020 y 2021 de Areandina, se caracteriza la percepción del clima laboral de los administrativos seleccionados y se categorizan los factores que influyen en la eficacia del servicio. Se encuentra una relación inversa entre clima organizacional y los niveles de desempeño medidos en KPI que no permiten alcanzar los ANS establecidos para la gestión de PQRS de segundo contacto en Areandina.

**Palabras clave:** Institución de Educación Superior. PQRS, clima organizacional, servicio al cliente.

## ABSTRACT

Higher Education Institutions constantly work to achieve high levels of quality in their mission objectives, to achieve this they need cohesion, administrative management, and a good perception of the workers of the organizational climate that is reflected in all areas and affects customer service (student). In the IES Areandina, National Service Agreements are established and translated into compliance goals that the different areas must achieve to improve response times to Petitions, Complaints, Claims, and Suggestions presented by students. It is found that there are significant variations between the response times reported by the various areas to address the service PQRS that lead to a second contact, that is, that cannot be resolved without inter-relational support or support.

According to the preliminary reviews, the objective of the research is to determine the influence of the organizational climate on the effectiveness of the Areandina collaborators in charge of managing the service PQRS derived in the second contact; A descriptive quantitative research is established in which 78 people from the administrative staff distributed in six areas participated.

A review of the results of the second contact ANS of the years 2020 and 2021 of Areandina is carried out, the perception of the selected administrative work environment is characterized and the factors that influence the effectiveness of the service are categorized. A relationship is found between organizational climate and performance levels measured in KPIs that do not allow reaching the SLAs established for managing second contact PQRS in Areandina.

Keywords: Higher Education Institution. PQRS, organizational climate, customer service.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) tienen como objetivo transferir el conocimiento por medio de educadores de calidad, para lograrlo se apoyan en una estructura institucional que involucre dinámicamente todas las áreas de la institución y así lograr el objetivo en común. Por lo anteriormente expuesto, el clima organizacional es parte fundamental dentro de las instituciones, especialmente en aquellas en donde se busca que sus empleados estén lo suficiente motivados para dar el máximo rendimiento y así lograr la satisfacción personal, de equipo y de la institución.

Las IES son organizaciones plenamente estructuradas, no ajenas a la influencia de las fuerzas internas y externas que se viven dentro del ambiente pedagógico, laboral, social y académico. Desde este punto de partida, se encuentra que, según Vega Angarita (2020) es innegable que históricamente las instituciones educativas en general y las IES en particular, han centrado sus esfuerzos de manera permanente en el cumplimiento responsable de las exigencias propias de cada una de sus funciones sustantivas: la investigación, la docencia y la proyección social, pero es claro que para que esto realmente suceda, diversos elementos deben alinearse. Es aquí donde subyace la importancia del clima organizacional, considerado como un factor clave en el desarrollo actual de las organizaciones. Su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García Solarte, 2009).

Contextualizando la temática, se trata de la interrelación armónica de valores, creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en los miembros de la comunidad educativa y su incidencia en los cambios organizacionales, entre otros; adicionalmente, los procesos de mejoramiento continuo son fundamentales para Areandina, no solo porque hacen parte de lineamientos gubernamentales establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el marco del aseguramiento de la calidad de la educación, sino también porque es claro que estos implican la apropiación de una cultura de la calidad y de una estructura definida preestablecida por la institución para realizar el seguimiento permanente de las acciones; esto implica la participación de la comunidad educativa y la definición de las responsabilidades y compromisos de cada uno de sus miembros (Vega Angarita, 2020).

De acuerdo con estos planteamientos iniciales, se ha realizado el presente trabajo de investigación el cual pretende determinar la influencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de la Fundación Universitaria del Área Andina (Areandina) encargados de gestionar las Peticiones Quejas y Reclamos (PQRS) de servicio derivadas en segundo contacto.

Para poder realizar una revisión contextualizada del clima organizacional en Areandina, se encuentra en primera instancia la contextualización de la institución en donde a través de su estructura,

enfoques, misión, visión y revisión de la gestión de servicio al estudiante se reconoce su organización. Como corpus teórico que sirve de soporte investigativo se presentan las referencias que resaltan la importancia de la IES, las teorías de clima organizacional, resaltando en forma más detallada sus avances y dimensiones en el ámbito de la educación superior. Otro aspecto relevante para revisar es el servicio al cliente; se interceptan conceptos y se interrelacionan temas para poder dilucidar los avances que existen en torno a la influencia del clima organizacional en la gestión al cliente y en la calidad del servicio.

Conscientes de reconocer los cambios y de su gestión como agente de calidad se realiza una revisión los de resultados de Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) totales de segundo contacto de los años 2010 y 2021 de Areandina, los cuales son unas metas que se establecen en las diferentes áreas para asegurar los niveles de calidad en la atención al cliente. Adicionalmente, se caracteriza la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores que atienden las PQR's de servicio derivadas en segundo contacto y se categorizan los factores que influyen en la eficacia del servicio.

Con esta línea base se realiza una encuesta de percepción de clima laboral teniendo en cuenta cinco categorías a evaluar, cuyos resultados se contrastan para evidenciar los aspectos claves que deben intervenir o potenciarse, además, de plantear acciones orientadas a la mejora de las categorías que puedan impactar positivamente el clima.

A partir de los resultados obtenidos en la triangulación de información de ANS, Niveles de cumplimiento por áreas y respuestas de la encuesta de clima organizacional analizados desde áreas, factores y variables sociodemográficas, se presenta un plan de mejora que pretende ofrecer unos lineamientos básicos que incidirán en los tiempos de respuesta que se dan a las PQRS de segundo contacto.

Para finalizar el trabajo se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron, resaltando la existencia de una relación entre clima organizacional y los niveles de desempeño medidos en KPI que no permiten alcanzar los ANS establecidos para la gestión de PQRS de segundo contacto en Areandina.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las IES suelen ser valoradas por su calidad académica, por el reconocimiento de sus programas o por la integralidad de sus egresados, pero es innegable que hoy en día las personas que desean acceder a un programa de educación superior cuentan con muchas opciones y ofertas en el mercado. Por esta razón, se les exige a las instituciones trabajar de manera permanente en la consolidación de elementos diferenciales que formen parte de su oferta de valor y de esta manera atraer, admitir y matricular nuevos estudiantes, así como asegurar la permanencia, el éxito académico y la satisfacción de la población estudiantil activa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que la experiencia del servicio para el estudiante debe ser memorable, es decir, un servicio que garantice su satisfacción con el trato recibido por parte del personal académico-administrativo de la institución, sin dejar de lado la motivación permanente de que sus solicitudes, quejas y reclamos que deben ser atendidas y resueltas de manera efectiva en el menor tiempo posible. Esto exige que internamente la institución asegure el cumplimiento de diferentes elementos como, por ejemplo, los tiempos de respuesta establecidos en los acuerdos de niveles de servicio para cada proceso.

De modo que, para garantizar esa satisfacción es necesario que todos los funcionarios implicados en los diferentes procesos los conozcan, los comprendan y tengan clara la ruta y estrategias de atención establecidas, las áreas implicadas, los centros de servicio centralizados o descentralizados, así como los recursos tecnológicos disponibles y, finalmente, el capital humano dispuesto para soportar dichos procesos. Así las cosas, es posible ver que todo es un engranaje, pues no es posible hablar de la satisfacción de los estudiantes, si se deja de lado el bienestar y satisfacción de los colaboradores. Esto sin lugar a duda redundará en un mejor rendimiento y efectividad en el cumplimiento de sus funciones, pero que innegablemente impacta de manera directa las metas e indicadores institucionales (Chiang, Nuñez, & Huerta, 2007).

Según Atalaya Pisco (1999) diversas teorías como la humanista sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que logra gestionar de manera adecuada su mayores necesidades psicológicas y sociales a través de su desempeño y, por tanto, suele agregarle mayor dedicación a la tarea que realiza. Es por ello por lo que una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, pues esto tiende a relacionarse con los resultados positivos y con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo organizacional y, desde luego, a que las IES no son la excepción (Atalaya Pisco, 1999).

Tal es el caso de Areandina que es una IES colombiana que declara en su Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2020 “promover y facilitar conductas y comportamientos que inspiran sentimientos de

alegría, de amor y de esperanza en un futuro siempre mejor” (Fundación Universitaria Área Andina, 2017, p.11) de igual forma, se establece el factor humano como el elemento primordial del reconocimiento personal, el relacionamiento con los demás y con el entorno.

Así mismo, la institución promueve conductas y comportamientos fundamentados en el bienestar integral de su comunidad y actúa bajo la premisa según la cual, además de buenos profesionales, se busca formar a excelentes seres humanos, preceptos evidenciados en el pensamiento institucional (Fundación Universitaria Área Andina, 2017). Por ende, es una prioridad velar por la construcción de un clima laboral sano y amable en donde las personas puedan desarrollar su potencial e influir en su entorno de manera positiva.

De acuerdo con las premisas anteriores, Areandina ha establecido un procedimiento llamado PQRS que busca mejorar constantemente para ofrecer servicio de calidad para los estudiantes. En este proceso se reúnen todas las solicitudes, sugerencias, reconocimientos, peticiones, quejas y reclamos a nivel nacional. Es aquí donde los usuarios ejercen sus derechos usando los canales de atención; dichas PQRS son atendidas en un término máximo de 15 días hábiles durante el proceso establecido como primer contacto; Sin embargo, cuando el usuario considera que la información entregada por la institución debe ser objeto de corrección, actualización o supresión, o cuando adviertan el presunto incumplimiento de cualquiera de los deberes contenidos en la normativa de protección de datos personales o de alguna política, pueden presentar un reclamo que se maneja como segundo contacto y al convertirse en un requerimiento que necesita una mayor profundidad en su resolución, requiere un mayor grado de certeza en las respuestas, asertividad y trato confiable por parte del personal a cargo.

Por tanto, la gestión de los segundos contactos de las PQRS, requieren de mayor tiempo de respuesta, ya que involucra a diferentes actores y procesos institucionales, a diferencia de las PQRS de primer contacto que son centralizadas y gestionadas por un equipo de servicio destinado para tal fin. El proceso requiere mayor número de validaciones y de actividades, cabe anotar que al cierre del 2020 los estudiantes crearon 208.699 PQRS de las cuales se derivaron a segundo contacto 64.697 solicitudes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se vuelve relevante poder identificar la influencia del clima laboral en la eficacia de sus colaboradores, lo que es interés central de la presente investigación, especialmente, de aquellos que realizan la gestión de las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto. De esta forma se podrá comprobar si el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas a un mejor desempeño y a fortalecer su nivel de compromiso. Tal como lo sustenta Chiavenato (2009) la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la institución la que están fuertemente influenciadas por el clima organizacional.

El resultado de la presente investigación representa un aporte valioso para la institución, no solo por los elementos que emerjan del proceso investigativo, sino porque a partir de ello, se podrá continuar con la consolidación de ese modelo de servicio que marque el diferencial o valor agregado en Areandina. Adicionalmente, ofrece información relevante para la toma de decisiones, para el despliegue de acciones de mejoramiento que impactarán directamente al usuario-estudiante y, desde luego, para la construcción de cifras, metas e indicadores institucionales, así mismo la posibilidad de convertir el modelo planteado como referente para otras IES.

El modelo de análisis se genera con la construcción de un instrumento de medición, que permite el análisis de los factores de clima organizacional escogidos para esta investigación: comunicación, conocimiento institucional, herramientas de trabajo, liderazgo y relacionamiento. Con un alcance nacional para las ciudades de: Pereira, Valledupar y Bogotá, donde se evaluará la incidencia de los factores mencionado, en el desempeño del trabajo de las personas involucradas en la gestión de las PQRS derivadas en segundo contacto.

Se espera corroborar los planteamientos de Chiavenato (2009), Litwin y Stinger (1999), García Solarte (2009) quienes afirman que, al no contar con un clima organizacional adecuado, las organizaciones corren el riesgo que los colaboradores no estén involucrados y comprometidos con los objetivos institucionales y con las metas de cumplimiento personales y laborales.

Por tanto, y para Areandina la eficacia del colaborador se ve reflejada en el cumplimiento de respuesta de las ANS de segundo contacto, lo que conlleva al incumplimiento de la promesa de valor del mejoramiento continuo, e impacta la experiencia y la satisfacción del usuario, lo que genera riesgo el cumplimiento de metas e indicadores institucionales.

El desarrollo de una evaluación de la percepción del clima laboral se convierte entonces en una importante herramienta de direccionamiento administrativo estratégico, a corto, mediano y largo plazo tanto para sus directivos, como para sus colaboradores, ya que posibilita la toma de decisiones para resolver situaciones existentes relacionadas con desmotivación, falta de identidad, desempeño profesional y así, con las adecuadas herramientas de intervención, lograr una mejora en el clima organizacional de la institución.

### 3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Conscientes que el mundo actual está globalizado y que la competitividad y la calidad de los servicios que ofrecen las IES deben estar en búsqueda de la excelencia, no se puede restar importancia a temas neurálgicos como son el clima organizacional y el servicio al cliente. Considerar el recurso humano como un eje fundamental dentro de la organización, motiva a investigar y retroalimentar, proyectos y programas que, conlleven al mejoramiento de la calidad de vida laboral y el desempeño de las funciones de sus colaboradores.

Ahora bien, factores como dificultades en la comunicación, falta de liderazgo, preferencias profesionales, falta de planeación, sobrecarga de trabajo, diferenciación salarial, falta de incentivos, pueden generar ambientes hostiles entre los colaboradores de una organización, ocasionando falencias en la gestión de los procesos internos. Por lo general las directivas no se ocupan en mitigar estos problemas que se encuentran en el ambiente laboral, ya que el enfoque principal es cumplir con metas establecidas dejando a un lado la revisión y evaluación de factores internos que causan las problemáticas y la gestión de las relaciones interpersonales entre los empleados entre las áreas se dejan en segundo plano.

Schneider (1975) encuentra la existencia de varios tipos de clima organizacional (estratégicos, de apoyo, autoritarios) que resultan de las interacciones que se encuentran en las subestructuras de la organización y Schulte et al. (2009) advierte del impacto directo en los procesos misionales y los resultados esperados que operan en forma interrelacionada (García, Vesga, y Gómez, 2020)

Por tanto, se encuentra que al ser la institución universitaria una organización compleja, es un sistema que se compone de subsistemas y multitudinarios elementos constitutivos, cada área posee datos e insumos que les permiten entregar resultados y que seguramente serán usados por otras áreas como parte de su proceso de trabajo. Este engranaje obliga a una dependencia organizada y funcional, por tanto no se trata de diseñar los procesos y establecer acuerdos de servicio dentro del gran sistema o sus áreas, o establecer perfiles y manuales de funciones; se trata de igual forma de ofrecer a los colaboradores canales de comunicación efectivos, políticas organizacionales claras, herramientas de trabajo eficaces, capacitación acorde a las necesidades, establecer incentivos y reconocimientos, distribuir equitativamente el trabajo y reconocer el esfuerzo individual y colectivo.

En tal sentido, la medición que se hace de la percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional a partir de la selección de factores permite reconocer las relaciones que se dan en el trabajo y se determina la influencia directa en la imagen corporativa, en la productividad, en el alcance de objetivos y metas institucionales. Adicionalmente, encuentra elementos que generan una influencia negativa en la motivación y trabajo en equipo.

Se establece que, si dentro de la organización existe un modelo claramente de clima organizacional que trabaje en pro del clima laboral, este se refleja en la atención a los procesos misionales a la motivación y satisfacción de los funcionarios y con ello al mejoramiento de su Cultura Organizacional, al incremento de los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de los funcionarios de la institución.

Valorar el clima laboral en Areandina permite construir una alternativa acertada frente al deseo de mejora institucional que tanto se promulga. A partir de estos resultados se toman decisiones administrativas encaminadas a aumentar la calidad de trabajo con un sistema de gestión de metas, que mantenga alineados los objetivos estratégicos de la institución; y promueva el reconocimiento de los ANS.

Es así como se puede establecer mediante la valoración del clima organizacional si las relaciones interpersonales no adecuadas son fuentes de conflictos o inconformidades e inciden en la cultura de la institución, ya que la naturaleza humana se caracteriza por problematizar situaciones muy a pesar de que las personas que desempeñan sus cargos poseen altos perfiles profesionales. Es por ello que sólidos fundamentos, pensamientos, políticas y directrices encaminan al logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, el tema sobre el cual se enfoca la presente investigación es el de entender cómo el clima organizacional influye en los colaboradores de Areandina, de modo que sea posible comprender y mejorar el desempeño profesional de los integrantes que lo conforman y que solo se dedican a esta labor. Por lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo influye el clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de la fundación universitaria del Área Andina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto?**

Entre los aspectos que se pretenden estudiar en esta investigación se encuentra la percepción que tienen los colaboradores que atienden la PQRS y su nivel de influencia en el cumplimiento de ANS. A partir de este esquema surgen las siguientes preguntas para el desarrollo de la investigación:

1. ¿Cuáles son los resultados históricos 2020 – 2021 de ANS totales de segundo contacto de las PQRS?
2. ¿Cuáles son los factores que se deben evaluar para determinar la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores que atienden las PQRS de servicio de segundo contacto?
3. ¿Cuál es la incidencia de los factores de clima laboral analizados en el cumplimiento de ANS de las PQRS de segundo contacto?.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de la fundación universitaria del Área Andina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto.

### **4.2. Objetivos específicos**

1. Hacer una revisión de resultados de ANS totales de segundo contacto de los años 2020 y 2021 de Areandina.

2. Caracterizar la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores que atienden las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto de la Fundación Universitaria Área Andina mediante de una encuesta.

3. Identificar la incidencia de los factores evaluados en el clima organizacional en el cumplimiento de ANS de segundo contacto de las PQRS establecidas por Areandina.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

Areandina inició en 1983 como un sueño, el cual se ha materializado en una IES que ha crecido y se ha fortalecido gracias a una amplia trayectoria que se ha representado en experiencias, idearios y compromisos de un gran número de personas que han construido mancomunadamente un proyecto educativo dinámico, innovador, desafiante y en continuo cambio (Fundación Universitaria de Área Andina, 2019).

El recorrido histórico de Areandina está marcado por una constante búsqueda de responder a la impronta fundacional, para ofrecer una educación de calidad que más que contenidos y saberes busca la formación del carácter, habilidades humanas y estructura ética de sus estudiantes. Este enfoque humanista, de carácter social, que se hace visible en la organización se proyecta en la articulación de la institución con el entorno social y cultural.

Adicionalmente, una de las preocupaciones de Areandina es un desarrollo vocación regional que se ha trabajado desde 1994. Extendió sus primeros programas académicos a la ciudad de Pereira, siendo fundamental para ofrecer al Eje Cafetero oportunidades de calidad educativa los habitantes de la región. Luego, en 1997 se trasladó a su nueva sede en el centro de la ciudad, logrando así una ubicación estratégica que ha favorecido la integración con la comunidad local. Este proceso permitió que el MEN en el año 2000 aprobara su funcionamiento como seccional.

Areandina hace presencia en Valledupar a inicios de 1994 como respuesta a la solicitud de un grupo de egresados que veía la oportunidad de ofrecer acceso a educación superior a la población de la región. Este compromiso con las regiones ha fortalecido la visibilidad y el relacionamiento estratégico de la Institución. La institución cuenta con un reconocimiento relevante al formar parte activa de la dinámica cultural y académica de la ciudad, aportando desde la academia y la práctica proyectos y actividades que permiten ahondar en las características regionales logrando que la comunidad académica se comprometa con la vida social y cultural del departamento.

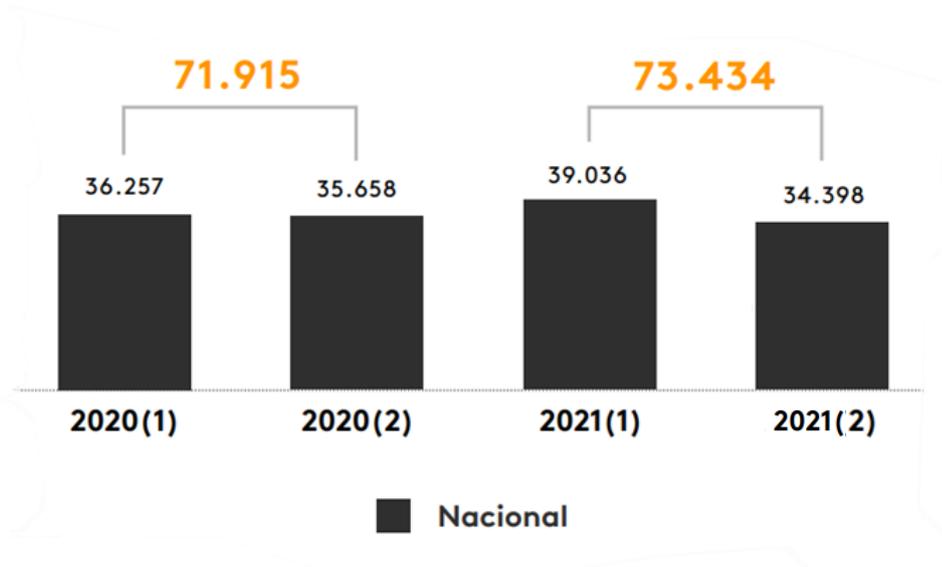
Para el caso particular de Bogotá, Areandina se reconoce como una IES que ofrece acceso educativo de calidad, pertinente con las necesidades demandadas por el país, para responder dinámicamente a las particularidades laborales y de desplazamiento de sus estudiantes; para ello se ha preocupado por consolidar una infraestructura física y tecnológica pensadas desde la sostenibilidad que apoya los procesos académicos, de formación y de desarrollo de las funciones sustantivas de su comunidad.

De tal forma, en sus casi 38 años de trayectoria, Areandina ha fortalecido y consolidado sus procesos administrativos y académicos, en Bogotá, Valledupar y Pereira brindando un amplio portafolio

académico que abarca los programas técnicos, tecnológicos, profesionales, especializaciones y maestrías y el desarrollo de plataformas virtuales altamente calificadas que amplía el abanico de posibilidades para los estudiantes.

Los informes de gestión indican que en el segundo semestre del 2021 el número de estudiantes de Areandina fue de 34.398, registró 1.357 docentes, 861 administrativos y 11.863 graduados a nivel Nacional. (Fundación Universitaria Área Andina, 2022).

**Figura 1** Población estudiantil 2020-2021. Informe de Gestión Areandina 2021.



Aquí es importante resaltar que según el PEI de Areandina se dispone de un modelo de gestión del talento humano, cuyo propósito es trabajar alrededor de los desafíos estratégicos de la institución desde los ejes de planeación del talento para la excelencia, gestión de la cultura institucional, gestión del desempeño y gerencia del recurso humano. Dichos ejes acompañan a la institución en su proceso de crecimiento y transformación. Puntualmente, el eje de Gestión de la Cultura Institucional contempla la felicidad y el servicio como para fundamental de institución (Fundación Universitaria de Área Andina, 2019).

Ciertamente, en la institución los procesos de mejoramiento continuo requieren que los actores implicados tengan una apropiación de la cultura organizacional y sean capaces de explicitar en sus acciones diarias la estructura, lineamientos y políticas de la organización. Es así como, el seguimiento permanente cobra sentido; esto, a su vez, involucra la participación de la comunidad académica la cual tiene asignadas responsabilidades, derechos, deberes y compromisos. Más aún, respecto a la gestión del servicio se debe basar en el reconocimiento de cambios y en la transformación de la institución para alcanzar la excelencia.

Es así como, la institución trabaja en el desarrollo de un modelo que responda al servicio como un diferencial y que forme parte de la oferta de valor.

El modelo consta de tres elementos fundamentales: promesas, cultura Interna y experiencia Areandina. Las Promesas surgen de lo que expresan los estudiantes, las herramientas para la medición de la calidad en instituciones académicas y de las encuestas de satisfacción de estudiantes. Al respecto, los factores de las promesas son oferta de valor, academia, instalaciones, canales de contacto, efectividad, actitud de comunicación y tecnología. En cuanto a la Cultura Interna, esta responde al nodo de cultura del Sello Transformador. Se han identificado tres comportamientos en el ser, saber y hacer que se espera de los colaboradores, es decir, se espera contar con colaboradores que tengan como prioridad la atención a los miembros de la comunidad Areandina, que gestionan el requerimiento de los miembros de la comunidad Areandina y que cumplen con los acuerdos de servicio pactados (Fundación universitaria del Área Andina, 2019, p.228).

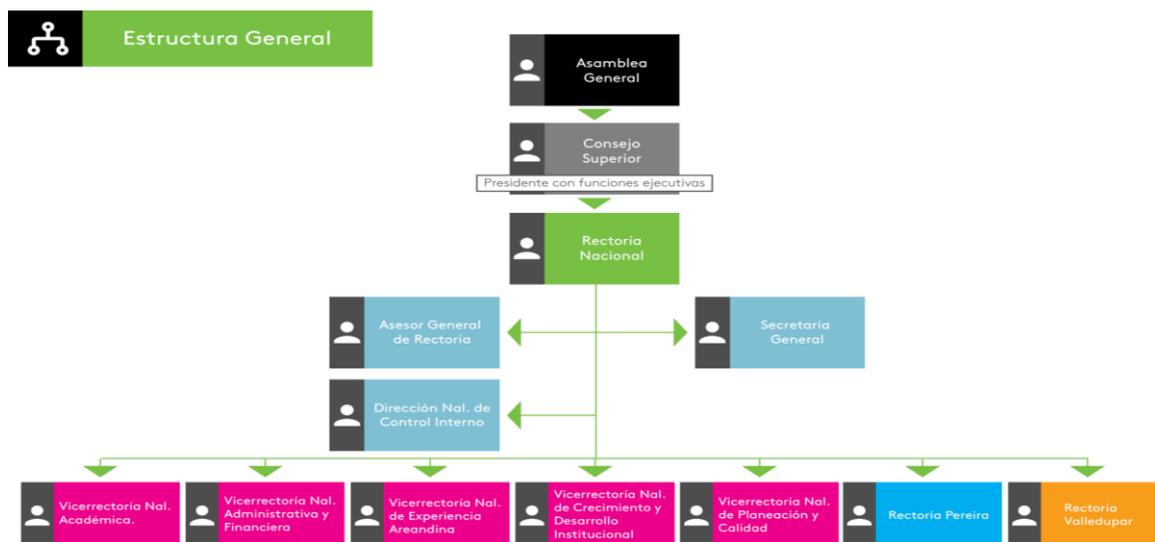
### **5.1. Estructura**

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno y orientación de la Fundación su principal función es formular las políticas generales de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y comunidades, así como de las expectativas de desarrollo cultural, económico y social que se tienen en el país. Además, actúa como tutelar para que la institución permanezca dentro de sus principios generales y supervisa el empleo de los recursos.

Luego en orden jerárquico se encuentra el Consejo Superior reconocido como el órgano de dirección académica, administrativa y financiera, a su cargo esta la dirección de Areandina respecto a las políticas adoptadas por la Asamblea General. Promueve y vigila el cumplimiento de leyes, estatutos y reglamentos y se encarga de emitir reglamentos de los trabajadores y de los estudiantes, y todos los necesarios para el funcionamiento de la entidad. Y, por último, define la política académica, administrativa y financiera de Areandina, junto con la adopción de las medidas necesarias para su ejecución.

A nivel nacional la estructura es la siguiente:

**Figura 2.** Componentes de la Estructura General



## 5.2. Misión

Contribuir al desarrollo sostenible de la región y el país con calidad y pertinencia. Lo anterior mediante la apropiación, aplicación, transferencia de conocimiento, formación integral y permanente de personas desde un enfoque humanista con pensamiento crítico y reflexivo.

## 5.3. Visión

A 2030 Areandina será una institución universitaria que haya impactado las regiones de Colombia con un reconocimiento por su contribución a la transformación social y desarrollo sostenible, cumpliendo con su enfoque académico (Fundación Universitaria de Área Andina, 2019).

## 5.4. Enfoque académico

El modelo académico de Areandina se fundamenta en la interacción de la docencia, investigación y extensión o proyección social, se trabaja con el aprendizaje basado en análisis de problemas logrando liderar proyectos de investigación que se gestan en el aula, se complementan en el semestre, para ser profundizados en proyectos de investigación que desarrollan los estudiantes en semilleros, se busca que tengan alto impacto entre sus comunidades (Bogotá, Pereira y Valledupar). A partir de esta interacción simbiótica se desarrolla un sentido de responsabilidad social y de solución de problemas no solo en los estudiantes, sino en la comunidad académica. La formación integral y permanente de personas, desde un enfoque humanista y de pensamiento crítico y reflexivo es el eje principal de la academia, aspecto reflejado en la Misión (Fundación Universitaria de Área Andina, 2019).

Uno de los fundadores de Areandina, Pablo Oliveros Marmolejo, busca la consolidación de la institución a nivel mundial y abrir sus puertas a nuevos restos; para ello se apalanca en la cooperación

académica e investigativa, movilidad e intercambio. Siendo una institución comprometida con la construcción desde el trabajo en red de la universidad latinoamericana, se distingue por acompañar sus procesos por un espíritu de servicio socialmente responsable con procesos administrativos que, a partir de la optimización de sus recursos, permiten ofrecer educación de calidad a personas pertenecientes a sectores populares en diferentes regiones de Colombia.

Por lo anteriormente mencionado, Areandina se reconoce a sí misma, como una fundación con compromiso humano y social, en mejora continua, para la transformación de la educación superior y del país. Los principios de la IES están alineados con el pensamiento fundacional y los valores institucionales para asegurar el cumplimiento de su Misión (Figura 3).

**Figura 3** Principios Areandina

1. Propende por una formación humanista y social centrada en el aprendizaje del estudiante, en la dignidad humana y en los valores institucionales de la excelencia, respeto, responsabilidad, liderazgo, transparencia, solidaridad, servicio, identidad, efectividad y felicidad.
2. Ofrece un conocimiento de las dimensiones y habilidades que constituyen lo humano y la relevancia de su fortalecimiento en una cultura y una sociedad mediada por la tecnología digital.
3. Propicia ambientes de aprendizaje y participación que promuevan actitudes innovadoras para nuevas ciudadanía con pensamiento crítico. Fomenta el aprendizaje constante y continuo para toda la vida.
4. Sitúa a sus estudiantes, con sus rasgos y potencial, como centro y eje articulador de todos los procesos educativos institucionales.
5. Desarrolla en sus estudiantes las habilidades y aptitudes para aprender a aprender, de manera que asuman una perspectiva de formación permanente.
6. Fortalece una docencia ética, comprometida y creativa en su ejercicio y en el uso de recursos pedagógicos y tecnológicos.
7. Fomenta la formación investigativa y aplicada, articulada a la docencia y orientadas a la transformación social.
8. Propende por una educación que responda a las dinámicas de desarrollo de las regiones donde hace presencia y con los desafíos de la sociedad global.

Fuente: PEI Fundación Universitaria de Área Andina (2019).

## 5.5. Valores

Los valores dentro de Areandina son un pilar en los que se basa el comportamiento que deben tener los docentes, administrativos, estudiantes y graduados; además de propender porque la comunidad Areandina sea reconocida por:

**Figura 4** *Valores Areandina*

1. Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se busca proactivamente alcanzar las más altas calidades en el quehacer, tanto individual como colectivo, con sentimientos que inspiren para ser mejores y desear con vehemencia volverse en personas disciplinadas, cultas, éticas y sobresalientes.</li> </ul>
2. Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se reconocen y garantizan los derechos y deberes individuales y colectivos. Aceptan y valoran complacidos el derecho a ser diferentes para favorecer un ambiente de sana convivencia, pluralidad y tolerancia.</li> </ul>
3. Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a nivel individual, colectivo e institucional, están comprometidos con la sociedad en dar cumplimiento a los mandatos misionales. Son reflexivos, orientan, valoran y asumen las consecuencias de sus actos, para afrontarlas de manera propositiva e integral.</li> </ul>
4. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propenden por influir proactiva y positivamente en las personas para fortalecer el desarrollo de una concepción humanista del ser humano, para formar integralmente personas con sensibilidad social, y de analizar las causas y consecuencias de lo que les rodea, que piensan y actúan en pro del bienestar de la sociedad.</li> </ul>
5. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buscan actuar con honradez, visibilidad e integridad para garantizar procesos de confianza, seguridad y respaldo.</li> </ul>
6. Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hacen que sus necesidades, intereses y expectativas sean prácticas socialmente responsables, grupales e institucionales para el bienestar colectivo. Entienden y valoran que el ser humano es social por naturaleza y como tal debe desarrollarse en interacción con otros seres humanos.</li> </ul>
7. Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• generan procesos creativos con calidad y valor agregado diferenciado para impactar positivamente y contribuir al desarrollo de grupos sociales objetivo.</li> </ul>
8. Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tienen un compromiso con el pensamiento fundacional, siempre velan por dejar en alto el nombre de la Fundación y tomar como propios los valores y los propósitos estratégicos institucionales, además, de llevar a cabo todas las acciones con orgullo y pasión.</li> </ul>
9. Felicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promueven y facilitan conductas y comportamientos que inspiran sentimientos de alegría, de amor y de esperanza en un futuro siempre mejor.</li> </ul>
10. Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajan equilibradamente con eficiencia y eficacia para tener una mejor utilización de los recursos en cada una de las actuaciones y asegurar el logro de los propósitos institucionales con criterios de sostenibilidad.</li> </ul>

Fuente: PEI Fundación Universitaria de Área Andina (2019).

Dentro de los valores que promulga la institución se encuentra el valor del Servicio. Por lo que, durante la investigación que se llevará a cabo se abordará para garantizar que este busque cumplir las ANS de las solicitudes derivadas en segundo contacto.

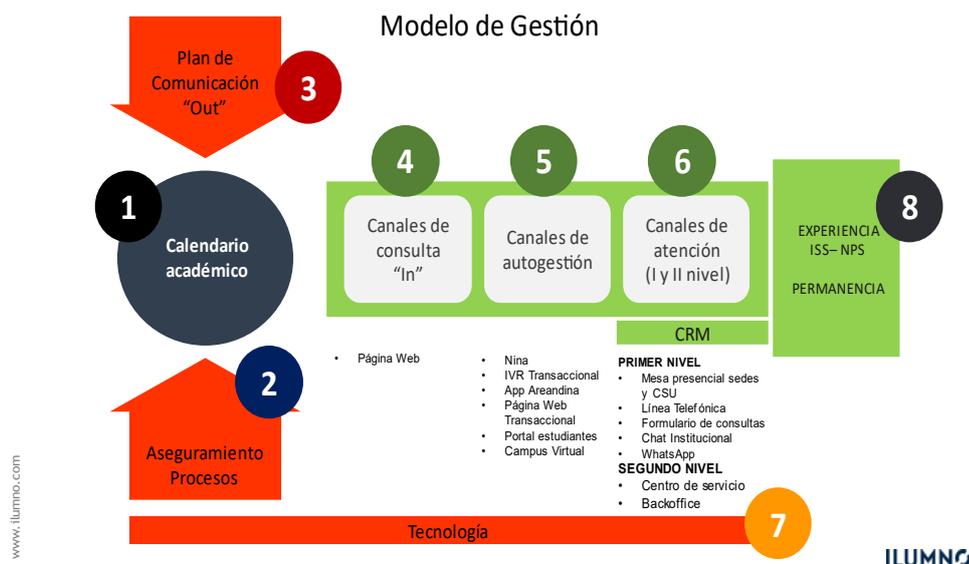
## 5.6. Servicio al estudiante

Areandina ha creado una cultura institucional en la que brinda el mejor servicio, tanto interno como externo de la institución. Siempre ha buscado las mejores prácticas para que el servicio sea una experiencia inolvidable. De modo que para garantizar las respuestas de las solicitudes de los estudiantes se ha creado una Dirección Nacional de Servicio al Estudiante, el cual tiene como objetivo ofrecer un servicio completo, fiable, transparente, dinámico y cortés.

Así, Areandina ha dispuesto distintos canales de contacto para que los estudiantes puedan realizar sus solicitudes académicas, financieras, administrativas. Estas se atienden por medio de una plataforma de derivación que depende del proceso solicitado. Además, es muy importante mencionar que existen procesos que cuentan con respuesta inmediata, así como procesos que son derivados a un segundo contacto para que un grupo especializado de la institución puedan dar una respuesta eficaz. Los tiempos de respuesta y ANS son indicadores prioritarios para la institución, pues garantizan la mejor experiencia hacia los estudiantes y evitan reclamos futuros.

A nivel nacional se utiliza el siguiente modelo de atención de servicio al estudiante:

**Figura 5** Composición del modelo de atención de servicio al estudiante



En el informe de gestión presentado por Areandina 2021 se encuentra que se gestionaron en segundo contacto 89.881 peticiones, quejas, reclamos o inconformidades en este año disminuyendo en

un 7% con respecto a las del 2020. Los tiempos de respuesta de segundo contacto que estaban en promedio en 10,9 días en 2020 se disminuyeron a un promedio de respuesta de 6,4 días para el 2021. De igual forma el mismo informe presenta la distribución de solicitudes por canales de atención consolidadas en la siguiente tabla.

**Tabla 1** Solicitudes por canales de atención

Año	2020		2021			
Canal	2020	%	2021	%	Diferencia	%
Telefónico	138416	67%	89.811	48%	-48605	-35%
Portal web	36771	18%	38.238	21%	1467	4%
WhatsApp	6756	3%	27.411	15%	20655	306%
Presencial	17222	8%	21.405	11%	4183	24%
CSU virtual	2215	1%	5.668	3%	3453	156%
Programa		0%	2.213	1%	2213	0%
Redes sociales	4.785	2%	1.092	1%	-3693	-77%
Chat	1778	1%	666	0%	-1112	-63%
<b>TOTAL</b>	<b>207.943</b>	<b>100%</b>	<b>186.504</b>	<b>100%</b>	<b>-21439</b>	<b>-10%</b>

Se encuentra de igual forma un promedio mensual del número de solicitudes que presentan los estudiantes de acuerdo con la estrategia educativa (presencial, virtual o a distancia), en la cual se evidencia que en el 2021 se relacionaban en mayor porcentaje en la virtualidad.

**Tabla 2** Solicitudes mensuales por estrategia: presencial, virtual y distancia

Metodología	2020	%	2021	%	Diferencia	%
PRESENCIAL	109.920	53%	87.145	47%	22.775	-21%
VIRTUAL	93.141	45%	96.520	52%	-3.379	4%
DISTANCIA	4.882	2%	2.841	2%	2.041	-42%
<b>TOTAL</b>	<b>207.943</b>	<b>100%</b>	<b>186.506</b>	<b>100%</b>	<b>21.437</b>	<b>-10%</b>

Para los canales de Consulta IVR y Nina, que se reconocen en la institución como consultas se observa un aumento del 23,2%, lo cual equivale a proceso de autogestión y respuestas inmediatas por

parte del estudiante. En Nina e IVR, se tramitaron 283.330 consultas que equivalen al 60% del total de las solicitudes de los estudiantes, y el 40% corresponde a los casos recibidos por canales transaccionales

**Tabla 3** Casos recibidos por canales transaccionales y de consulta

2021	Solicitudes	%
Transaccionales	186506	40%
Consulta	283330	60%
<b>TOTAL</b>	<b>469836</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Estudiante.

Se observa que de acuerdo con el tipo de caso se clasifican las solicitudes en primer contacto y segundo contacto el 48% corresponde a solicitudes de segundo contacto en 2021.

**Tabla 4** Casos recibidos por tipo

Tipo de caso	Solicitudes	%
Primer contacto	96.625	52%
Segundo contacto	89.881	48%
<b>TOTAL</b>	<b>186.506</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Estudiante.

Areandina se ha preocupado por hacer el seguimiento que le permita identificar los puntos donde debe fortalecer la gestión de solicitudes, por medio de la mejora de procesos se disminuido el volumen de solicitudes que se derivan a segundo contacto y también el tiempo promedio de respuesta. Areandina es consiente que tiene muchas oportunidades de mejora, pero con el apoyo de esta investigación se puede impactar de forma positiva.

### 5.7 Gestión de servicio al estudiante Areandina

El procedimiento establecido por Areandina para gestionar las peticiones, quejas o reclamos tiene como objetivo principal atender y/o derivar las PQRS con el fin de dar respuesta de forma clara, precisa, oportuna y coherente a cada una de las solicitudes de los aspirantes, estudiantes, egresados, graduados, acudientes o terceros autorizados. El proceso da inicio con la recepción y clasificación de la PQRS y finaliza cuando se entrega una respuesta definitiva al solicitante con su respectivo cierre de caso en la plataforma (*Anexo 3*).

### **5.7.1 ANS: Acuerdos de Niveles de Servicios**

Un Acuerdo Nacional de Servicio contempla la descripción de los servicios, documenta sus objetivos, los índices de medición de estos (un máximo que no puede sobrepasarse, o un mínimo del que no se puede bajar) y especifica las responsabilidades del proveedor y el cliente, es fundamental para garantizar que las expectativas del servicio se cumplen por las partes. Para el año 2021 el ANS para las PQRS derivadas en segundo contacto estaba establecida en 6 días hábiles de respuesta efectiva.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. Institución de Educación Superior

En Colombia, de conformidad con la Ley 30 de 1992 de la Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 19, se establece que las IES son instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades. Teniendo estas tres últimas como actividades principales la investigación científica o tecnológica, así como la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento. Para efectos de la presente investigación nos referiremos a las IES con el término genérico de universidad, debido al contexto específico donde esta se desarrolla.

A su vez, la Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 28 contempla la autonomía universitaria, donde se reconoce, entre otros, el derecho a designar sus autoridades académicas y administrativas para crear, organizar y desarrollar sus programas académicos para definir y proyectar lo correspondiente a los recursos, regímenes y elementos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

De las primeras Universidades que se tiene conocimiento está la Escuela Superior (Shang Xiang) durante el periodo Yu (2257 a.c.- 2280 a.c) en Asia y, detrás de esta, la Universidad de Nanjing fundada en el año 258 d.c, junto con la Universidad de Hunan creada en el año 976 d.c. También se encuentra la universidad Nalanda fundada en India en el siglo V a.c, así como la Universidad de Takshashila en Pakistán fundada alrededor del siglo VII a.c. (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2013)

Dentro del mundo árabe (siglos IV y V) escuelas como Edesa y Nisibis aparecen, y con la creación de hospitales se realizan vínculos con escuelas de medicina (siglo VIII) fomentando la investigación. Las universidades modernas se reconocen durante la Edad Media, las cuales se proponen formar profesionales en teología, derecho canónico y medicina, consideradas como facultades mayores, mientras que las artes y la filosofía como facultades menores. La primera Universidad que tuvo reconocimiento universal y de estatutos propios fue la Universidad de Bolognia a comienzos del siglo XIII, después con las mismas características fue la de París, bajo el nombre de Colegio de Sorbona. Luego, en el siglo XIV se crea la Universidad de Oxford y, por discrepancias de algunos profesores, se crea la de Cambridge (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2013).

Dentro del continente de América, la primera Universidad que se creó fue en Estados Unidos en 1636. Se autorizó la creación de un colegio en Newtown que después sería llamado Harvard en 1650, después en 1701 y como una filial se fundó Yale renombrada en 1718. Durante el proceso de independencia fueron creadas Georgia en 1785 y Carolina del Norte y Vermont en 1789. Mientras tanto,

en Canadá la primera Universidad en aparecer fue King College en el año 1827 y se renombró como Universidad de Toronto en 1849, después se fundó en 1852 la Universidad de Laval seguida por la Universidad de Alberta en 1906.

Más adelante, en América Latina fue en donde aparecieron las primeras universidades fundadas por órdenes religiosas, los dominicos iniciaron con la universidad de Santo Domingo, República Dominicana, llamada Universidad Santo Tomás de Aquino en 1538. Después, se creó la Universidad de Lima en 1551 y renombrada en 1574 como Universidad de San Marcos. Posteriormente en 1622 se crea la universidad Real y Pontificia Universidad de San Gregorio Magno en Ecuador para ser de las primeras universidades de América Latina.

También en Colombia las Universidades surgen por el apoyo de órdenes religiosas, la primera universidad oficial fue creada en el Nuevo Reino de Granada en el año de 1580: Universidad Santo Tomás de Aquino. Seguida en 1621 por la Academia Javeriana, luego bautizada en 1931 como Pontificia Universidad Javeriana. Más adelante, fue fundado El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario en el año 1653, así fue la tercera institución universitaria creada en el país. Dos siglos después se crearon cinco universidades más: la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia en 1867 (actualmente Universidad Nacional de Colombia), el Real Colegio Seminario San 33 Francisco de Asís de Popayán en 1827 (actualmente Universidad del Cauca), el Real Colegio de San Francisco en 1803 (actual Universidad de Antioquia), la Universidad Externado de Colombia en 1886 y la Universidad Republicana en 1890 (hoy la Universidad Libre).

Según el Observatorio de la Universidad Colombiana para el año 2021 existen 296 IES, de las cuales 83 son de carácter oficial y 213 de carácter privado para un total de 2.353.510 estudiantes matriculados en el año 2019 como último dato.

## **6.2. Clima organizacional**

**Conceptualización:** La literatura científica refiere como autores que han ahondado en la temática de clima organizacional a Lewin, Fleishman, Forehanh y Gilmer, Friedlander y Marguiles, Litwin y Stringer, Likert Gavin; Lawler, Meyer, Pticher y Karaick, Halpins y Crofts, Reichers y Schneider, entre otros. Este concepto nace desde la psicología en la que se entiende que el comportamiento humano tiene una influencia directa con los aspectos psicológicos y ambientales en los cuales se desempeña una persona. El clima organizacional tiene dos enfoques principales: el estructural el cual se encarga de analizar factores permanentes que definen la organización y le dan la estructura afectando el comportamiento de las personas que allí laboran, tales como tamaño, jerarquías, complejidad de los sistemas, políticas, lineamientos; este enfoque es bastante objetivo por cuanto está fundamentado en variables constantes que son definidas por la dirección.

Ahora bien, el enfoque subjetivo está fundamentado en la percepción de los empleados y contempla aspectos como la comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, incentivos, remuneraciones, capacitación, pertenencia.

Es así como, el clima organizacional ha conformado por una serie de componentes propios de cada subcultura que disponen una estructura organizativa (variables de la organización y procesos humanos propios de la interacción diaria propias del trabajo), por tanto, es un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales (Olaz, 2013).

En síntesis, a la luz de autores más recientes ( Parker et al., 2003; Patterson, 2005; Burke, y Landis, 2003) se puede decir que el clima organizacional es la expresión misma de la identidad de la institución que se evidencia a través de un conjunto de propiedades del ambiente interno propio de la organización, de la cultura que se reafirma a través de tradiciones, valores, prácticas y costumbres, de factores específicos del individuo como aptitudes, características, sociodemográficas, y psicológicas. Todas estas propiedades influyen de manera directa o indirecta sobre la conducta, motivación y percepciones de los trabajadores.

Las definiciones de Clima organizacional transitan desde percepciones de los actores, identidad de la organización, sistema, estructura; entendiéndose como una concepción dinámica y multidimensional. Para hacer un poco más reciente la comprensión de clima organizacional se trae a referencia a Björnberg y Nicholson (2007) que basados en el modelo de Litwin y Stinger (1968) introducen nueve dimensiones para determinar la existencia del clima organizacional: estructura (reglas, procedimientos, niveles jerárquicos), responsabilidad (nivel de autonomía que poseen los trabajadores para realizar sus labores, tipo de supervisión, desafíos, compromiso hacia la consecución de los resultados), recompensa (salario justo e incentivos adicionales que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño), desafío (control sobre el proceso y riesgos asumidos), relaciones (respeto, colaboración, buen trato), cooperación (apoyo oportuno y sentido de equipo), estándares (niveles de rendimiento, exigencias favorables y coherentes), conflictos (manera como los superiores enfrentan los problemas, identidad (sentido de pertenencia hacia la organización, orgullo de formar parte de ella), influenciando la motivación y el comportamiento de los empleados.

Araujo et. al (2011) realizan evaluaciones psicométricas donde el estilo gerencial, el reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo, el apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis. Desde aspectos más metodológicos Martin (2002) examinó los modelos encontrando tres perspectivas: integración, diferenciación y fragmentación; asumían posiciones diferentes frente a las dimensiones orientación hacia el consenso, relación entre las manifestaciones y orientación hacia la ambigüedad.

**Tabla 5** *Complementariedad perspectivas teóricas*

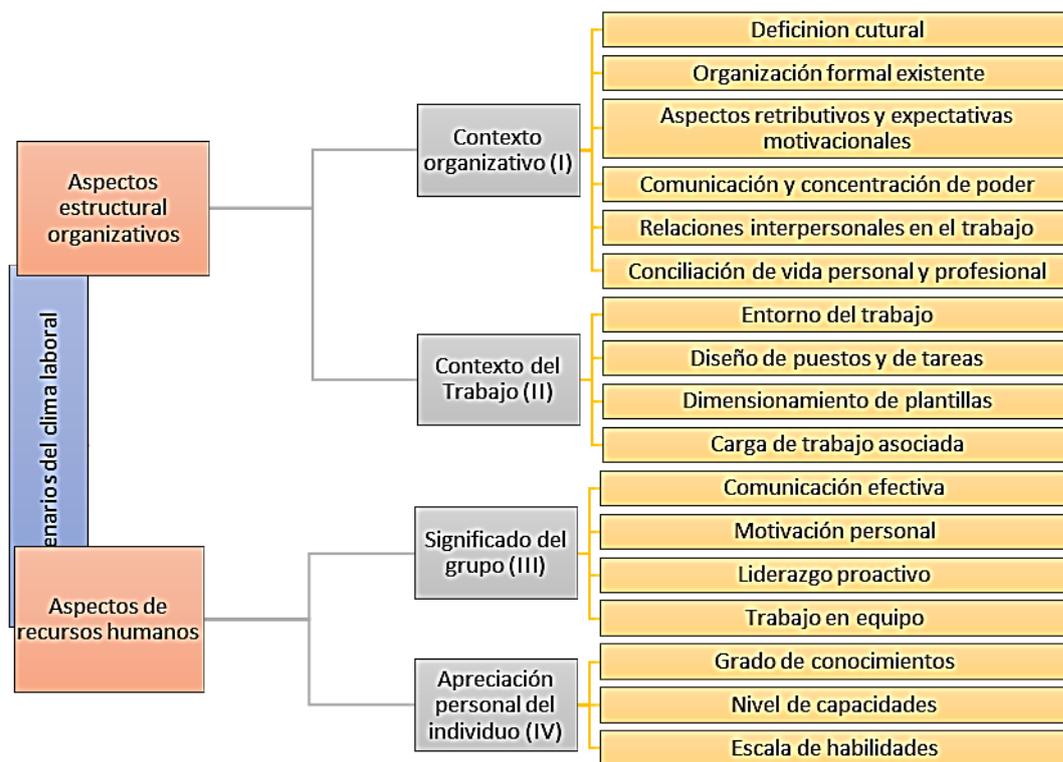
	Perspectiva Integración	Perspectiva Diferenciación	Perspectiva Fragmentación
Orientación hacia el consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni inconsistencia ni consistencia claramente
Orientación hacia la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	Reconocida

Fuente: Martin (2002)

Es así como, cuando el clima organizacional se define en una investigación como variable su peso explicativo presenta varianzas en el tiempo, dependiendo de los actores, del ambiente de trabajo incidiendo de diferentes formas y en diferentes grados los componentes de la organización. Al poderse considerar como variable dependiente o independiente se puede considerar como causa y efecto a la vez en el mapa de relaciones categoriales establecida. Así mismo, el resultado analítico puede estar influenciado por la cultura de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos); o bien, puede advertirse como un factor externo al individuo ya que su grado de percepción varía en forma subjetiva, encontrándose en los resultados posiciones divergentes, y de algún modo, el impacto de lo global puede presentar repercusiones en lo individual o viceversa (Olaz, 2013).

Desde la postura de Olaz (2013), existen dos escenarios para evaluar el clima organizacional desde diferentes dimensiones de análisis que pueden explicar variables intervinientes (Figura 6).

**Figura 6** Variables interpretativas del clima laboral



Fuente: (Olaz, 2013)

Al integrar estas definiciones podemos decir que el ambiente organizacional se manifiesta en términos de percepción. Esta se construye a partir de las vivencias de cada colaborador dentro de la organización, además de tener en cuenta los distintos factores que influyen en la satisfacción de las personas. Es así como, este trabajo de investigación se fundamenta en la definición de clima organizacional que lo establece como “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización” (Brunet, 2002, p. 55).

La medición del clima organizacional se convierte en un insumo valioso en las IES, pues este permite valorar las variables que pueden incidir al interior de esta y anticipar estrategias de gestión e intervención que favorezca el desarrollo y proyección personal y organizacional. Acá se parte del reconocimiento de los colaboradores y del impacto de su satisfacción como miembro activo de esta.

Por medio de este ejercicio se propone abordar la influencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de la fundación universitaria del Área Andina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto. De esta manera, se impacta la experiencia y la satisfacción del estudiante.

**Teorías:** Las teorías fundamentales de clima organizacional inician con las investigaciones de Likert (1961) con un modelo basado en los análisis causa y efecto la naturaleza de los climas, allí se

presentan diferentes variables (Brunet, 1987). Aquí se manifiesta una estrecha analogía entre el comportamiento de las directrices de la organización y el clima organizativo, ya que se encuentran relaciones que ejercen influencias recíprocas o contrarias. Es este modelo existen dos subdivisiones para cada tipo de clima que se clasifican como: a) Sistema I.- autoritarismo explotador, b) Sistema II.- autoritarismo paternalista, c) Sistema III.- Consultivo y d) Sistema IV.-Participación en grupo.

**Tabla 6** Clasificación clima organizacional Likert

Tipo	Subdivisión	Características
Autoritario	Sistema I Autoritarismo explotador	La dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, Ocasionalmente se usan recompensas. La satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Comunicación en directrices e instrucciones.
	Sistema II Autoritarismo paternalista	La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensas y castigos se usan para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados.
Participativo	Sistema III Consultivo	Tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
	Sistema IV Participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Fuente: Brunet, 1987.

**Dimensiones y medición:** Los instrumentos validados para establecer valoraciones del clima organizacional se encuentran el cuestionario de Likert conocido como Perfil Organizacional de Likert (1969) que contemplaba ocho dimensiones, este modelo resultó fundamental para la presentación de muchos otros con enfoques psicológicos y administrativos (Tabla 7).

**Tabla 7.** Dimensiones evaluativas clima organizacional

Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Gavin	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Friedlander y Margulies	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	Lawler et al	Competencia eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad
Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto	Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de Control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo

Fuente: Brunet (1987).

### 6.3. Clima organizacional dentro de las IES

El clima institucional en el campo educativo ha cobrado gran relevancia, es de carácter multidimensional, globalizador y abarca una gran cantidad de variables que se interrelacionan y dan como resultado una identidad única teniendo en cuenta la estructura, forma de organización, estilos de liderazgo, cualidades de la comunidad académica y colaboradores. Este conjunto de variables incide en otras tales como, rendimiento académico, calidad del servicio y en general en el producto educativo (Ascensio y Fernández, 2001).

Las IES tienen una alta influencia relacional de sus colaboradores y, en consecuencia, deben asumir retos relacionados con el manejo del clima organizacional convirtiéndose en una prioridad

dentro de la planeación académica y administrativa. Allí, se debe reconocer el desempeño, la competitividad y el desarrollo integral de sus colaboradores, además de la influencia que se tiene para el alcance de las metas de la organización.

Al ser una característica o propiedad que perciben o experimentan los miembros de una organización, el clima laboral influye en su comportamiento; por tanto, la organización educativa tendrá éxito si se logra una administración efectiva, que logre configurar en pro de las objetivos misionales y estratégicos la política interna y externa (Figueroa, et al., 2018). Dentro de las IES hay diferentes actores que intervienen en el clima organizacional: los administrativos, los docentes y los estudiantes componen el entorno de convivencia donde cada uno crea diferentes experiencias, sentimientos y opiniones expresadas, de esta manera se crean percepciones en torno al clima organizacional

Así, Schneider (1975) refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes ya que existe un similar clima organizacional; para evaluar las convergencias y diferencias de estas percepciones, Cañellas y Castellanos (2011) proponen tres dimensiones del clima organizacional: actitudinal, administrativo y pedagógico-curricular; por su parte Hernández, et. al (2016) enfocan sus estudios en evaluar climas organizacionales de instituciones educativas, sustentado en Bruner (1987), trabajan desde cuatro dimensiones o factores: psicológicos individuales, psicológicos grupales, organizacionales objetivos y organizacionales subjetivos.

Los autores referenciados incorporan la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución como parte del clima organizacional, incluyen la comunicación, el liderazgo, el conocimiento, las relaciones interpersonales, las políticas internas y externas, los criterios, los procesos, e incluso las actividades de la institución.

Al respecto, Gafrin (1996) sostiene que el corpus teórico de las estructuras organizacionales de las IES y en general de las organizaciones son piramidales, jerárquicas y verticalistas; lo que conlleva a climas laborales bastante autoritarios y dependientes; y explica la importancia de volcarse a estructuras organizativas autónomas, flexibles y dinámicas para enfrentar los procesos de cambios emergentes. Es claro entonces que la estructura es relevante a la hora de evaluar el clima de la organización y existe una relación directa entre ellas, ahora bien al ser los individuos parte de dicha estructura el estado conductual se ve impactado en el desempeño laboral Sánchez Soto (2005); y los enfoques éticos tanto implícitos como explícitos evidencian cual el concepto de persona en torno del cual gira la institución, y la forma como se toman las decisiones; aspectos fundamentales en el campo educativo (Sandoval, 2008).

Por lo tanto, se puede decir que dentro de las IES el clima organizacional depende de variables como tamaño, estructura, objetivos de la organización, políticas, prácticas y procedimientos administrativos, patrones de liderazgo y pautas de comunicación. En cuanto a lo administrativo, el clima

organizacional en las IES está fundamentadas en compromisos, responsabilidades tanto para los directivos como para los colaboradores y comunidad académica, quienes establecen la calidad como valor fundamental enmarcado en toda una filosofía y normatividad institucional, local y nacional.

Las categorías seleccionadas en la investigación para establecer relaciones del clima organizacional son:

**Liderazgo:** Según Chiavenato (2009) es el proceso en el que el líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándoles a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de una organización. Goleman (2000) reflexiona sobre la importancia del liderazgo en el clima laboral, resaltando que existen cuatro ejes para evaluar la gestión de un líder, siendo estas el conocimiento de sí mismo, la autogestión, la conciencia colectiva y las habilidades sociales. De igual forma otros autores tales como Likert (1976) y Stringer (2002) afirman que prevalecen los estilos de liderazgo en el clima organizativo y por tanto repercuten en los desempeños individuales y grupales del trabajo.

**Comunicación:** En completa sincronía con Chiavenato (2009) se entiende la comunicación como un medio de cohesión e integración siendo sus funciones el control, la motivación, la expresión de emociones y la información. Para que esta comunicación tenga éxito y fluya en la organización se deben tener claros los elementos administrativos, de desempeño del área y de atención al usuario para lograr consonancia y congruencia en los mensajes los cuales deben ser claros e inequívocos para todos los miembros de la institución.

**Herramientas de trabajo:** Refiriéndose a los aportes de Chiavenato (2009) tanto los recursos, como la tecnología utilizada para desarrollar las tareas asignadas a un trabajador son herramientas que son determinantes para alcanzar los niveles de calidad establecidos, es por ello que, es clave aumentar los niveles de capacitación para consolidar un equipo de trabajo eficiente y se requiere una valoración de estas para modificar, mejorar o reemplazar aquello inoperante que causa cuellos de botella en los procesos.

**Conocimiento institucional:** Brunet (1987) establecía que el conocimiento institucional que tienen los trabajadores determina las características estables que describen a la organización y la distinguen de otras, es así como influye en el desempeño laboral. Igualmente, la gestión administrativa, las políticas, los procesos, el tamaño, la estructura, la forma de administración de recursos se evidencian en la satisfacción del personal y en la productividad.

**Relacionamiento:** Este aspecto se relaciona con la atmósfera social, las relaciones de amistad que se observan dentro de la organización y las relaciones de poder que se establecen entre las personas

y equipos de trabajo, por tanto, las relaciones de los colaboradores entre sí y con la institución impactan en las adaptaciones a los contextos internos y externos y en la proyección a los clientes (Ramos, 2012).

#### **6.4. Servicio al cliente**

Estamos en una era en la que la atención al cliente es fundamental para las organizaciones para sobrevivir en el tiempo y garantizar la mejor experiencia de sus clientes y sobre todo su fidelidad. Esto en palabras de Tschohl y Franzmeier (1994) implica que el servicio al cliente y todas las acciones que sobre el mismo se generen, constituyen verdaderas estrategias de marketing toda vez que ello implica vender y que a largo plazo puede convertirse en una ventaja competitiva

Adicionalmente y en concordancia con Horovitz (2007), las estrategias orientadas al servicio al cliente están fundamentadas en diagnósticos que permiten caracterizar la empresa desde las perspectivas de los clientes a fin de responder preguntas claves como ¿Quiénes son?, ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Qué es lo que les interesa?, ¿Qué es lo que le va a animar a comprar una y otra vez?, ¿Qué es lo que les va a satisfacer, encantar? Por tanto, estas respuestas logran determinar lo bueno, lo regular y lo malo del servicio, las expectativas a futuro, las necesidades que requieren satisfacer y los cambios necesarios para llevar a cabo transformaciones de fondo.

Se puede decir que, los primeros estándares de atención al cliente y calidad al servicio se remontan al año 1946 por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en donde se coloca al cliente como eje principal y, a partir de esto, se despliegan todos los recursos y estrategias para garantizar la satisfacción de los usuarios. Más adelante, hacia el año 1960 las organizaciones empezaron a invertir en departamentos especializados en atención del cliente, en búsqueda la eficiencia en el servicio se crea lo que se conoce hoy en día como los *Call Center*. Muy ligado a esto en los años 70 empezaron a incorporar grabadoras de voz a estos departamentos, conocidos como el IVR (Interactive Voice Responsive). Así, la evolución y los grandes cambios hasta ahora en el servicio ha sido de la mano del desarrollo tecnológico. Por tal motivo, entre los años 80 y 90 se crearon tecnologías más elaboradas y complejas para generar un valor al cliente con un servicio más personalizado, además de que surgieran estrategias de marketing y bonos tanto para el cliente como para el colaborador.

Hoy en día se tiene mucha información de los productos que el cliente desea obtener, por ende, el cliente busca más información antes de obtener el producto o servicio. Por lo que las empresas han invertido en crear nuevos canales de comunicaciones cliente-empresa, además de invertir en formación continua para sus colaboradores e interiorizar la importancia del cliente para las organizaciones

Según SurveyMonkey (2021) las experiencias de los clientes dependerán de la habilidad del equipo de atención al cliente y de la calidad de servicio que este proporcione, y considera los siguientes pasos para identificar la mejor manera de ofrecer el servicio al cliente.

**Figura 7** *Mejor forma de ofrecer servicio al cliente*



Se puede decir que el servicio al cliente en el conjunto de todas aquellas acciones que puedan brindar información y realizar un diagnóstico adecuado de acuerdo con las variables que se quiera modelar para utilizarlo como una ventaja competitiva. Para el desarrollo de la investigación es apropiado utilizar el modelo planteado por Survey Monkey (2021) donde se especializa en el servicio al cliente, además de tener en cuenta las habilidades de atención que tienen los asesores de servicio y la calidad de respuesta.

Para Murillo (2018) la calidad en el servicio al cliente involucra una serie de factores (amabilidad, rapidez, atención personalizada, comodidad, personal idóneo, instalaciones confortables, seguridad) que pueden o no estar presentes en forma simultánea y que buscan la satisfacción del cliente. Esto exige a la organización buscar opciones y alternativas que satisfagan las exigencias de los clientes, lo que implica recopilar datos que permitan identificar que se requiere para la gestión de la atención con calidad.

**Figura 8.** *Percepción de la calidad y satisfacción del cliente*



### 6.5. Servicio al cliente dentro de las IES

Las IES hoy en día han entendido que el servicio al estudiante tiene un componente de atención primario para los líderes, el poder brindar la mejor experiencia a sus estudiantes hace que la institución tenga menos reprocesos operativos y genere una recomendación de marca.

Ahora, para Sanabria (2010) la educación tiene la relación de un servicio fundamental para el desarrollo de la sociedad, su rol en la satisfacción de necesidades va mucho más allá de bienes tangibles. Al ser la universidad una organización multiservicio, esta diferenciada por el servicio básico o esencial (desarrollado por el personal docente), los servicios accesorios o facilidades (desarrollado por el personal de servicios), los servicios de apoyo, y los procesos internos de la universidad (Camisón, 2006).

De esta manera, Barnes (2007) defiende una visión de universidad como organización multiservicio, donde existe un servicio básico o nuclear (la docencia, propiamente dicha) y unos servicios periféricos o complementarios. Mientras que García, Gil y Berenguer (2015) afirman lo siguiente:

Se establece una propuesta de definición de servicio universitario, como un conjunto de actividades desarrolladas en el ámbito de una institución de educación superior, y dirigidas al estudiante como principal perceptor del mismo, donde la docencia constituye el núcleo de la prestación del servicio, incorporándose una serie de elementos complementarios susceptibles de adquirir una mayor o menor importancia dentro del proceso de prestación del servicio, en función de las circunstancias y, sobre todo, de acuerdo con las características de la propia institución. Así a partir de la revisión de la literatura se han podido extraer las siguientes dimensiones del servicio universitario: a) docencia; b) apoyo a la enseñanza y el aprendizaje;

c) servicios complementarios de carácter social; e) otros servicios complementarios; f) servicios recreativos y extraacadémicos. (p. 41)

Se puede decir que el servicio al cliente dentro de las IES tiene varios niveles de atención donde hay un servicio primario por parte de los docentes y otros servicios secundarios donde se dan respuestas a solicitudes internas y operativas. Además, las áreas tienen que trabajar de forma alineada para brindar las respuestas en los tiempos necesarios según el tipo de solicitud. Dentro de Areandina es de suma importancia asegurar el proceso de servicio de solicitudes de segundo contacto, para ello ha dispuesto la Dirección Nacional de Servicio al Estudiante para que lidere el proceso de atención de solicitudes y garantice el debido proceso y resolución en tiempos adecuados.

Para terminar, se puede decir que, el éxito de la formación académica se ligará directamente también, a la experiencia que tenga el estudiante en la institución, al apoyo y respaldo que esta le brinde durante su período de estudios, para que genere efectos de referencia recomendación positiva, además, de proporcionar a la institución una percepción que consolide su imagen por la calidad en el servicio y atención brindados.

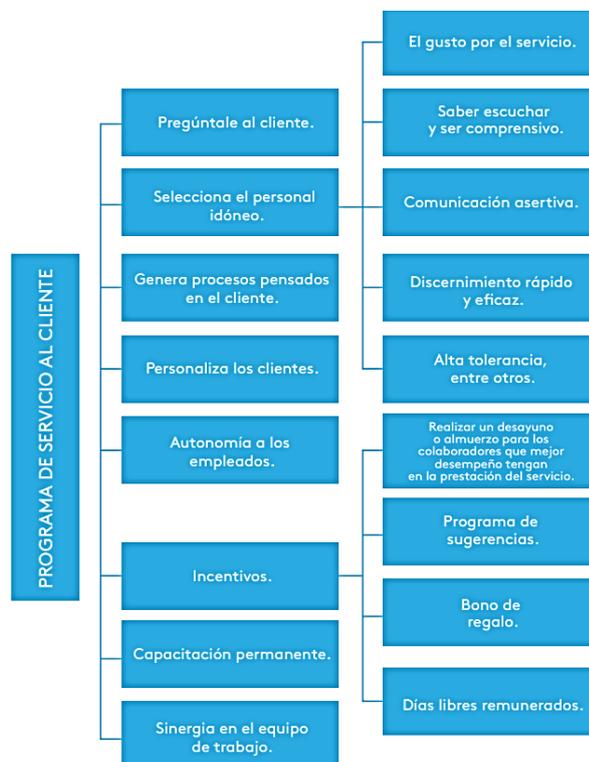
#### **6.6 Clima organizacional y servicio al cliente**

Para que la estructura organizacional pueda alcanzar los objetivos misionales debe atender y resolver puntos neurálgicos como: determinar áreas funcionales especializadas para atender los procesos de control y asignación de responsabilidades; tener claramente definidos los perfiles y funciones de cada cargo; disponer y coordinar del talento humano y recursos; orientar los procesos y acciones en pro de la calidad; y estructurar los proyectos institucionales (Murillo, 2018).

Para lograr concatenar el clima organizacional con el servicio al cliente se utilizan una serie de fases para recolectar la información respecto de las necesidades, perspectivas y nivel de satisfacción del cliente frente a la prestación del servicio y calidad del desempeño de los colaboradores, para Murillo (2018) se establecen de acuerdo con el diagrama presentado en la

Figura 9.

Figura 9 Programa de servicio al cliente



Es así como, para lograr concatenar la cultura organizacional con la gestión de servicio se utiliza la metodología conocida como las 5I: Identidad única, impulso organizativo, implicación de las personas, interacciones, interpretación y acción. A continuación, se presenta una breve explicación de esta.

**Tabla 8. Marco de las 5 I**

<b>Elementos</b>	<b>Acciones</b>
Identidad	<p>Visibilizar identidad corporativa</p> <p>Otorgar al servicio o producto un valor agregado único</p> <p>Fijar líneas de acción para priorizar ejes.</p>
Impulso	<p>Centrar lineamientos y acciones organizacionales en el cliente como.</p> <p>Liderar y establecer estrategias para la gestión experiencial del cliente.</p>
Implicación	<p>Informar y comunicar a los colaboradores los objetivos que busca la organización</p> <p>Difundir la política de talento humano y la experiencia que se quiere que el usuario perciba.</p> <p>Comunicar y capacitar al talento humano</p>
Interacciones	<p>Determinar una visión única del cliente global y por segmentos.</p> <p>Definir procesos de servicio al cliente enfocados en la calidad y excelencia.</p> <p>Empoderar a los colaboradores para que tengan confianza en su labor y sean efectivos en la gestión de respuestas.</p>
Interpretación	<p>Determinar que medir para tomar acciones a seguir.</p> <p>Recolectar la opinión y sugerencias de los usuarios para establecer planes de acción.</p> <p>Determinar claramente lo que el cliente quiere expresar, sentir o decir y sintetizarla para ofrecer un mejor servicio.</p> <p>Escuchar, observar y analizar para innovar.</p> <p>Prever el accionar del cliente para tomar medidas preventivas o anticipadas que favorezcan la imagen institucional.</p>

(Murillo, 2018).

De acuerdo con estos elementos que se analizan para entender la sinergia entre clima organizacional y servicio al cliente, se determinan factores que son relevantes y que influyen en la respuesta asertiva que se brinda al usuario. Se pueden señalar entre otros la comunicación, el conocimiento de la cultura organizacional, la disponibilidad de herramientas de trabajo, el liderazgo organizacional y el relacionamiento.

## 7. ESTADO DEL ARTE

Se realizó un rastreo de investigaciones latinoamericanas que abordaran los dos ejes temáticos de la investigación, clima organizacional y gestión del servicio al estudiante en la IES, con el fin de identificar metodologías y aportes que den clara cuenta del estado actual de investigaciones. Además, se hace referencia a conclusiones de trabajos nacionales e internacionales que aportan buenas prácticas para la recolección de información y desarrollo de este proyecto.

El primer aporte se encuentra en el trabajo realizado por Hernández Díaz (2018) titulado *Descripción del clima organizacional en la institución educativa oficial La balsa*, el cuál buscó establecer el impacto del clima organizacional teniendo en cuenta políticas de bienestar, estímulo y reconocimiento en el desempeño, relaciones o tipo de vinculación de las personas en el desarrollo institucional. Se reflejan las necesidades y expectativas (tangibles e intangibles) de las personas y los agentes que favorecen los conflictos: esta investigación con enfoque cualitativo concluye que el clima de la organización positivo refleja una satisfacción laboral igualmente positiva, por tanto, cuando se reconoce un clima participativo abierto donde las personas se sienten valoradas.

Con respecto al servicio al estudiante Aranda y Gacharna (2017) realizaron un trabajo titulado *Propuesta para mejorar el servicio y atención al cliente en la Fundación Universitaria Los Libertadores* en el cual se propone implementar estrategias a través de campañas publicitarias para el sistema de PQRS y así satisfacer las necesidades y expectativa de los estudiantes. Con un enfoque cualitativo hermenéutico se identificaron los medios que utiliza la comunidad para establecer su comunicación y se encontró una percepción de los usuarios con el servicio a la cliente positiva. El aspecto negativo encontrado está en el 43% de los encuestados que desconocen el proceso para resolver sus PQRS, no tienen claro los tiempos de respuesta máximos que están establecidos y desconocen el área que se encarga de dichos trámites. La campaña publicitaria se enfocó en comunicar procesos, fortalecer el eslogan institucional “Pasión por servir”, en darle relevancia a las formas de entregar las PQRS y en dar a conocer resultados de gestión.

Para Grisales y Monroy (2011) la *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira* se convirtió en una oportunidad para plantear una propuesta de mejora. Por medio de una investigación cuantitativa en la que participaron 623 empleados (trabajadores, docentes y administrativos) de la universidad de planta y por prestación de servicios. La encuesta utilizada para la recolección de la información del clima organizacional contó con preguntas sociodemográficas y 93 preguntas que se clasificaron en 13 variables (trabajo en equipo, liderazgo, facilitación para el cambio, empoderamiento, sentido de pertenencia, imagen corporativa, comunicación, motivación, negociación y manejo de conflictos, relaciones, reconocimiento por la labor, salud ocupacional, e información). Se encontró un ambiente laboral de satisfacción total con un 76,3%, las fortalezas de la institución se

centran en la imagen corporativa, sentido de pertenencia y empoderamiento. Las falencias representativas se centran en las variables salud ocupacional, reconocimiento de la labor y liderazgo. Como acciones de mejora se implementaron talleres con temáticas centradas en clima organizacional y satisfacción laboral y los indicadores que se trabajarán para su medición.

Por último, Moreira (2016) en el artículo Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador determina la forma de establecer su nivel y se explican algunas estrategias que se han utilizado para su mejoramiento. Uno de los hallazgos en la revisión es la multiplicidad de niveles de clima organización que se pueden encontrar al interior de las instituciones, esto se debe a los diferentes perfiles de los integrantes de la comunidad académica, las edades, lugares de desempeño y asignación de labores, sin embargo existen factores transversales que les permea en casi igual proporción como lo es las cuestiones disciplinares e ideológicas. Los estudios de clima organizacional a nivel de la educación superior tienen diversos enfoques: en estudiantes se evalúan dimensiones académicas, socioafectiva, administrativa y ética, para establecer interacciones, vivencias, aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que viven los estudiantes.

Desde el punto de vista de los docentes se proyecta hacia su labor educativa que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. Por tanto, debe ser claro desde el comienzo de la investigación para qué se desea conocer el nivel de clima organizacional, cómo se va a medir, y cuál es la incidencia por valorar. Desde cualquier perspectiva el clima organizacional responde a una constante dinámica de transformaciones políticas, sociales y culturales y debe buscar su mejora continua a través de procesos de revisión, reorganización administrativa, buscando establecer una organización funcional, eficaz que ayude en la toma de decisiones y mejore los procesos administrativos y académicos.

Se evidencia que varios de estos proyectos de investigación concuerdan en que para impactar de manera favorable el clima organizacional, es relevante fortalecer políticas de bienestar, trabajar el estímulo y reconocimiento, de forma que disminuya la brecha entre lo esperado y lo recibido. Además de tener en cuenta la comunicación entre los líderes de las IES y los colaboradores y los estudiantes para fortalecer cualquier gestión interna de la universidad. De igual forma se encuentra una preocupación de las universidades por mejorar sus modelos de servicio, ya que forman parte esencial de las autoevaluaciones que se llevan a cabo anualmente.

## 8. METODOLOGÍA

En este capítulo se trabajará la ruta metodológica de la presente investigación, donde se define el tipo de investigación, su enfoque, método, población y muestra con la cual se orienta el estudio en la incidencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores de la fundación universitaria del Área Andina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto. Además, se determina la construcción, validación y aplicación del instrumento, la sistematización. Teniendo en cuenta la categorización y análisis de la información recolectada.

### 8.1. Enfoque

La presente investigación se enmarca en el tipo de investigación aplicada y caracterizada de acuerdo con Murillo, citado en Vargas (2009), por utilizar o aplicar los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, luego de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. En este caso particular, sujeto y objeto son conexos, por cuanto la investigación está relacionada directamente con un grupo de personas (los colaboradores de la fundación universitaria del Área Andina encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto) con las cuales se valora un fenómeno (clima organizacional). Además, se busca determinar su influencia en la eficacia de este grupo en particular. De esta manera, el conocimiento y los resultados de investigación permiten una nueva forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (Murillo, citado por Vargas, 2009, p. 159).

El alcance del estudio es descriptivo, en tanto le permite al investigador “especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 108). De acuerdo con Hernández Sampieri “lo descriptivo permite analizar la realidad de un grupo de personas, en un contexto focalizado, así como interpretar comportamientos que se dan con regularidad y las consecuencias que se derivan de ellos” (Hernández-Sampieri, 2010, p. 60).

Es así como en esta investigación se pretende describir un fenómeno (influencia del clima organizacional) y establecer luego las relaciones, características e interpretaciones que permitan determinar su influencia en la eficacia de un grupo de colaboradores de la institución.

El enfoque mixto está justificado de la siguiente manera: con el enfoque cualitativo, se realiza un estudio a través de un análisis de documentos, se sintetizan los datos de las preguntas abiertas que se establecieron en cada una de las categorías para proporcionar un conocimiento del concepto o del suceso (McMillan & Schumacher, 2005). El enfoque cuantitativo, presenta procesos para obtener índices numéricos que corresponden a resolver los planteamientos de la investigación. Los valores

numéricos se presentan como los resultados del estudio y de allí se presentan las conclusiones (McMillán y Schumacher, 2005). La parte cuantitativa estará circunscrita en el análisis estadístico de las categorías establecidas las cuales son liderazgo, comunicación, herramientas de trabajo, conocimiento institucional y relacionamiento que se interrelaciona con áreas, antigüedad en el cargo y sede.

Para llevar a cabo lo anterior, el investigador deberá seguir una ruta que incluye el planteamiento de un problema, la revisión de la literatura y el desarrollo del marco teórico, posterior al surgimiento de una idea. De igual manera, deberá visualizar el alcance del estudio, elaborar la hipótesis y definir variables, desarrollar el diseño de la investigación, definir y seleccionar la muestra, recolectar y analizar los datos y, finalmente, consolidar los resultados que permitirán evidenciar la coincidencia de la realidad percibida para fundamentar una teoría (Del Canto y Silva, 2013).

## **8.2. Población y muestra**

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) se define como población al conjunto de elementos posibles de ser analizados. Para el presente caso, la población es la comunidad administrativa de Areandina. En la selección de la muestra se tienen en cuenta los factores que Hernández Díaz (2018) señala como intervinientes en el proceso, es decir, que corresponda a un número de casos que se pueda manejar de forma realista. Adicionalmente, que la cantidad de personas (casos) elegidas permitan responder a las preguntas de investigación y que haya facilidad de tiempo para recolectar la información con las personas seleccionadas.

Según (Hernández Sampieri (2014) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

La Fundación Universitaria del Área Andina en donde se desarrolla la presente investigación es una Institución de Educación superior de carácter privado, donde su comunidad está representada por 701 Administrativos, 1.419 Docentes, 35.658 Estudiantes y 64.302 graduados a nivel Nacional, y su máxima autoridad de gobierno es la Asamblea General.

Esta investigación estará enfocada en la población de Administrativos, específicamente en los administrativos de distintas áreas de la institución encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto a nivel nacional, y así poder identificar la influencia del clima organizacional en la eficacia operativa. El escenario geográfico que delimitó el trabajo de investigación fue en las ciudades de Bogotá, Pereira, Valledupar.

De tal manera, la muestra está conformada por los miembros del personal administrativo de Areandina que atienden las solicitudes derivadas en segundo contacto y una submuestra que se concreta

con 78 participantes de 98, con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza del 95%. Cabe aclarar que los colaboradores seleccionados tienen más de un año en la gestión las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto ya que son considerados por Areandina como expertos en el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio, dado que los procesos establecidos son puntuales y no requieren de un análisis mayor para dar solución.

Su selección se realizó haciendo uso de la técnica de muestreo probabilístico (aleatorio simple), en la que “todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 200).

### **8.3. Categorías de Análisis**

Se realizó una revisión documental de investigaciones anteriores para validar las categorías que se definieron y se existe alguna adicional para que sea agregada dentro del instrumento. Para esta investigación y de acuerdo con la población a la que va dirigida, se han determinado unas categorías para analizar los datos obtenidos con la aplicación del instrumento y así realizar un análisis estructurado que permita obtener información necesaria para la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario que para esta investigación se tengan en cuenta las siguientes categorías:

#### **8.3.1 Clima organizacional**

Según Goncalves (1997) es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que, a su vez, se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación) El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento (Murillo, 2018). Siendo esta la categoría principal se encuentran subcategorías (liderazgo, comunicación, conocimiento cultura institucional, herramientas de trabajo y relacionamiento) que permiten clasificar las respuestas obtenidas las cuales se describen a continuación.

##### **8.3.1.1 Liderazgo**

Se considera como un poder personal u otorgado por el cargo que permite a un individuo influir en otros por medio de las relaciones existentes, requiere una transacción interpersonal, en la que existe una acción que provoca o modifica comportamientos (Chiavenato, 2009). Se evalúa el impulso de las decisiones y acciones individuales y grupales, la aceptación de sugerencias. Las oportunidades de mejoramiento y cualificación que ofrece el líder y la empatía que se logra con los colaboradores.

Actores relevantes dentro del Areandina son los líderes quienes acompañan los procesos para cumplir los objetivos misionales y estratégicos. El liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia crítica buscada en todos los niveles de Areandina, es por ello por lo que se selecciona como un factor de análisis.

### **8.3.1.2 Comunicación**

Para Madrigal Torres (2017) es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamiento, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadoras, relación y retroalimentación.

Al ser de suma importancia la comunicación dentro de Areandina se toma como factor de análisis del clima organizacional, ya que, al desarrollar la habilidad de la comunicación en todo nivel se ha convertido en un elemento diferencial para alcanzar las metas propuestas para cada año.

### **8.3.1.3 Herramientas de trabajo**

Para Vlex (2016) las herramientas de trabajo son un conjunto de útiles, herramientas y equipos seleccionados de manera adecuada para el desempeño de las labores en el centro de trabajo.

Para el Areandina el talento humano debe contar con los instrumentos necesarios para laborar y poder cumplir sus actividades. Para los Administrativos encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto a nivel nacional es prioritario tener las distintas herramientas para poder cumplir con las ANS establecidas en los procesos.

### **8.3.1.4 Conocimiento de la cultura institucional**

El compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones se puede determinar por medio de la cultura institucional, donde su conocimiento establece hábitos y creencias que se caracterizan mediante su misión, visión, objetivos, valores, historia, etc. Esto es indispensable para lograr los éxitos con un sentido de pertenencia a nivel personal y organizacional, y además; refuerza la mentalidad predominante (Chiavenato, 2009, p. 123).

Para Areandina la cultura organizacional es una característica que construye una identidad y sustenta los pensamientos y filosofía que acompañan un servicio de calidad con enfoque humanista. Al ser reconocida por los colaboradores se puede establecer que la formación de calidad que se le brinda al estudiante y el bienestar que se le ofrece hacen parte integral de los objetivos y metas.

### **8.3.1.5 Relacionamiento**

Las relaciones interpersonales son aquellas que se dan entre los individuos que comparten espacios o contextos por medio de diversas interacciones. Las relaciones interpersonales que existen dentro de las organizaciones son un factor muy importante para alcanzar la calidad, y permite cohesión

entre los equipos de trabajo interdisciplinarios, conformando un capital de trabajo (EUDE, 2018). Para poder analizar esta categoría se tiene en cuenta las relaciones entre las áreas, la relación entre compañeros de trabajo, la afinidad con los jefes y la motivación para realizar los procesos asignados.

Alineados con este pensamiento, se busca determinar el grado de relacionamiento entre los colaboradores de Areandina que gestionan las PQRS por segundo contacto, ya que es tan importante como la comunicación, las relaciones se dan al momento de interactuar con otra persona o grupo, en el cual se forma un vínculo laboral y personal. Por tanto, es indispensable que los líderes dentro de la Institución fomenten el buen relacionamiento ya que va de la mano con el trabajo en equipo.

#### 8.4 Instrumentos

Para Areandina es importante determinar a partir del análisis de información recolectado por medio del instrumento, la influencia del clima organizacional en la eficacia de los colaboradores encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto. Se decide validar las herramientas que más se ajustan para recolectar y obtener la información necesaria para el análisis, determinando como instrumentos los que se detallan a continuación.

**Tabla 9.** Instrumentos de la investigación

<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Categorías</b>	<b>Autores que las validan</b>
Hacer una revisión de resultados de ANS totales de segundo contacto de los años 2019 y 2021 de la AREANDINA.	Matriz consolidados	ANS	Fundación Universitaria Área Andina
Caracterizar la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores que atienden las PQR'S de servicio de segundo contacto de la AREANDINA.	Encuesta	<b>Clima organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo</i></li> <li>• <i>Comunicación</i></li> <li>• <i>Herramientas de trabajo (recursos)</i></li> </ul>	Forehand y Guiler Likert Pitchard y Karasick Karl Albrecht Chiavenato Chiavenato Likert Forehand y Guiler Pitchard y Karasick Chiavenato

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conocimiento de la cultura organizacional</i></li> </ul>	Forehand y Guiler Litwin y Stringer Gavin Meyer Pitchard y Karasick Chiavenato
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relacionamiento</i></li> </ul>	Gavin Chiavenato Pitchard y Karasick
Identificar la incidencia de los factores evaluados en el clima organizacional en el cumplimiento de los ANS de segundo contacto de las PQRS establecidas por la AREANDINA.	Matriz de resultados	Hernández Sampieri

---

#### 8.4.1 Encuesta

Primero se hizo una evaluación entre varios tipos de instrumentos tales como la entrevista, grupos focales y se tomó la decisión de usar la encuesta para la recolección de información para aplicarla a los Administrativos encargados de gestionar las PQRS de servicio derivadas en segundo contacto por ser objetiva, de fácil aplicación, permite una tabulación rápida y evidencia resultados en términos cuantitativos (preguntas cerradas) y cualitativos (preguntas abiertas); además considerando que la muestra está repartida en tres sedes (Bogotá, Pereira y Valledupar) se facilita su aplicación en forma virtual. Con la encuesta se validarán las percepciones de los colaboradores y evidenciar si las subcategorías del clima organizacional (comunicación, liderazgo, conocimiento cultura institucional, herramientas de trabajo, liderazgo y relacionamiento) afectan el cumplimiento de los ANS.

**Estructura:** La encuesta está diseñada por dos apartados básicos, el primero corresponde a datos sociodemográficos de la población encuestada, donde se tomó la decisión de hacer 3 preguntas en la encuesta las cuales permiten realizar comparaciones que puedan brindar información relevante.

El segundo apartado corresponde al clima organizacional que contempla cinco categorías (comunicación, conocimiento cultura organizacional, herramientas de trabajo, liderazgo y relacionamiento) cada una de ellas tendrá entre 4 preguntas cerradas para que se pueda analizar la información de una manera más estandarizada y se puedan correlacionar entre las categorías. Además, cada categoría tiene 1 pregunta abierta focalizada en el objetivo de la categoría para que los encuestados puedan expresar otros puntos de vista.



	Ev 1:6	Ev 1: 6	Ev 1: 6	Ev 1: 6	Ev 1: 6	30
	Eva 2: 7	Eva 2: 7	Eva 2:7	Eva 2: 6	Eva 2: 7	34
	Eva 3: 7	35				
					<b>Promedio</b>	<b>33</b>
<b>Relacionamiento</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>35</b>
	<b>Máximo 7</b>					
	Ev 1: 3	Ev 1: 5	Ev 1: 4	Ev 1: 5	Ev 1:4	21
	Eva 2: 7	35				
	Eva 3: 7	35				
					<b>Promedio</b>	<b>30</b>

Evaluador 1: Leisa Daniela Suárez; Evaluador 2: María Paula; Evaluador 3: Lina Rodríguez

**Tabla 11** Resumen resultados validación de la encuesta

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Promedio final</b>
Sociodemográficos	15	14,6
Liderazgo	35	30
Herramientas de trabajo	35	35
Conocimiento de la institución	35	33
Relacionamiento	35	30,3
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>142,9</b>

El puntaje obtenido corresponde a 142,9 que clasifica la encuesta como instrumento válido para la recolección de la información.

**Ajustes:** Posteriormente de tener la versión final de acuerdo con las sugerencias de los evaluadores de la encuesta se procede a realizar una revisión del instrumento por parte del equipo investigador y aprobarla para su aplicación.

**Aplicación:** La encuesta se aplica por vía web a la muestra seleccionada. Cabe resaltar que la encuesta tiene un tiempo promedio de respuesta de 5 minutos. El tiempo estimado de recolección mínimo de resultados de la muestra es de 15 días y para lograr que los administrativos a los que se les va a enviar la encuesta la respondan, se utilizó un plan de comunicaciones por medio del mail corporativo de los colaboradores.

## 9. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se va a analizar la información recopilada. Se presenta en primera instancia los resultados relacionados con las PQRS de los años 2020 y 2021 y los ANS.

A continuación, se abordaron 3 grandes divisiones la revisión de los acuerdos de niveles de servicio y los establecimientos de sus puntos críticos, seguido de, el análisis de las categorías del instrumento de recolección, para finalizar, con el contraste entre los puntos críticos de los acuerdos de niveles de servicio y de la encuesta.

### 9.1 Acuerdos Nivel de servicio KPI de PQRS

Areandina ha presentado un total de 394.449 PQRS en los años 2020 y 2021, en 2020 el porcentaje más alto 53% se presentó en estudiantes de metodología presencial, teniendo en cuenta que el país atravesaba por una pandemia, se entiende su notable incidencia en esta cifra. En el 2021 ya levantadas las restricciones de asistencia por parte de los alumnos, las PQRS en general disminuyeron en un 10%, y se incrementan en un 4% en la metodología virtual encontrando un porcentaje de 52%.

**Tabla 12** Comparativo PQRS 2020-2021 metodología

METODOLOGÍA	2020	%	2021	%	Diferencia	%
PRESENCIAL	109.920	53%	87.145	47%	22.775	-21%
VIRTUAL	93.141	45%	96.520	52%	<b>-3.379</b>	<b>4%</b>
DISTANCIA	4.882	2%	2.841	2%	2.041	-42%
<b>TOTAL</b>	<b>207.943</b>	<b>100%</b>	<b>186.506</b>	<b>100%</b>	<b>21.437</b>	<b>-10%</b>

Los meses en los que se encuentra mayor número de PQRS en 2020 son junio y diciembre y en el 2021 junio y julio que corresponden más a actividades administrativas que académicas. La disminución más significativa en el comparativo 2020- 2021 se presenta en el mes de diciembre que disminuye en un 45%; y el aumento se observa en el mes de abril que aumenta de 7063 en 2020 y pasa a 10117 en 2021 mostrando un incremento del 43%.

**Tabla 13** Comparativo PQRS 2020-2021 meses

Mes	Comparativo mes a mes			
	2020	2021	Diferencia	%
Ene	21839	18395	3444	-16%
Feb	19850	19206	644	-3%
Mar	11567	13124	<b>-1557</b>	<b>13%</b>
Abr	7063	10117	<b>-3054</b>	<b>43%</b>
May	10413	10218	195	-2%
Jun	21148	23785	<b>-2637</b>	<b>12%</b>

Mes	Comparativo mes a mes			
	2020	2021	Diferencia	%
Jul	23519	25567	-2048	9%
Ago	19923	17653	2270	-11%
Sep	16226	12879	3347	-21%
Oct	12881	9589	3292	-26%
Nov	15452	10676	4776	-31%
Dic	28062	15297	12765	-45%
<b>Total general</b>	<b>207943</b>	<b>186506</b>	<b>21437</b>	<b>-10%</b>

En 2021 las PQRS llamadas primer contacto que son aquellas solucionadas en forma efectiva en el primer momento del requerimiento y que no necesitaban consulta externa fueron del 52%; y las de segundo contacto que son aquellas que requieren atención especial por requerir respuestas de otras áreas están representadas por un 48%. Cifras bastante equivalentes que no representan una varianza significativa.

**Tabla 14** PQRS 2020-2021 tipo de contacto

Tipo de caso	2020		2021	
	Solicitudes	%	Solicitudes	%
RESOLUCIÓN EN PRIMER CONTACTO	144.298	69%	96.625	52%
RESOLUCIÓN EN SEGUNDO CONTACTO	63.645	31%	89.881	48%
<b>TOTAL SOLICITUDES ATENDIDAS</b>	<b>207.943</b>	<b>100%</b>	<b>186.506</b>	<b>100%</b>

El ANS con respecto a las PQRS derivadas de segundo contacto está establecida para el primer semestre de 2021 en 6 días. El indicador apunta a cumplir los acuerdos de niveles de servicio (ANS) y mejorar la respuesta de las solicitudes derivadas a segundo contacto, se mide en días hábiles y para su medición se genera promedio semestral de respuesta total de solicitudes, este es un indicador descendente.

Para el caso de las PQRS objeto de esta investigación, se encuentra que en 2021 se presenta un promedio de atención en días hábiles de 6,4; los meses con mayor número de estos comentarios fueron junio, julio y diciembre que corresponden a meses de procesos de cierre de semestre y matrículas.

A continuación, se presentan el mayor volumen de solicitudes que no cumplen con los acuerdos de niveles de servicio. Tabla 14.

**Tabla 15 PQRS segundo contacto 2020-2021, meses**

Mes	2020		2021		Diferencia duración
	Solicitudes	Duración (Días)	Solicitudes	Duración (Días)	
Ene	5.012	8	7.517	11	3
Feb	5.345	7	8.060	11	4
Mar	2.459	9	6.396	5	-4
Abr	1.826	9	5.372	5	-4
May	2.234	10	3.946	6	-4
Jun	7.393	8	10.700	8	0
Jul	8.980	8	13.586	7	-1
Ago	6.645	8	7.996	5	-3
Sep	4.639	7	5.604	4	-3
Oct	2.679	9	4.423	6	-3
Nov	4.018	13	5.191	6	-7
Dic	12.415	19	11.090	4	-15
<b>Total General</b>	<b>63.645</b>	<b>11</b>	<b>89.881</b>	<b>6,4</b>	<b>-4</b>

Para el año 2021 se evidencia que los meses de enero, febrero, junio, julio son los meses más críticos para los equipos de servicio que atienden las solicitudes en segundo contacto, ya que la respuesta promedio de atención a las solicitudes están por encima de los 6 días, impactando negativamente el indicador y la experiencia del estudiante.

El año 2021 se ha tenido un incremento del 41,2% en el volumen de solicitudes en segundo contacto frente al año 2020, este aumento de solicitudes era esperado por el cambio de sistema académico institucional; pero se evidencia el buen trabajo realizado por las áreas de la institución que atienden las solicitudes en segundo contacto, ya que pasa de una repuesta promedio en el año de 11 días en el 2020 a 6,4 días para el año 2021, mejorando la respuesta en días en 9 meses del año, frente al año pasado

Se puede decir que las áreas de la institución que atienden las solicitudes en segundo contacto han realizado un buen trabajo y van por el camino correcto teniendo en cuenta los resultados del año 2020, pero todavía tiene el desafío de cumplir con los ANS que se establece en dar respuesta a las PQRS de segundo contacto en un plazo máximo de 6 días.

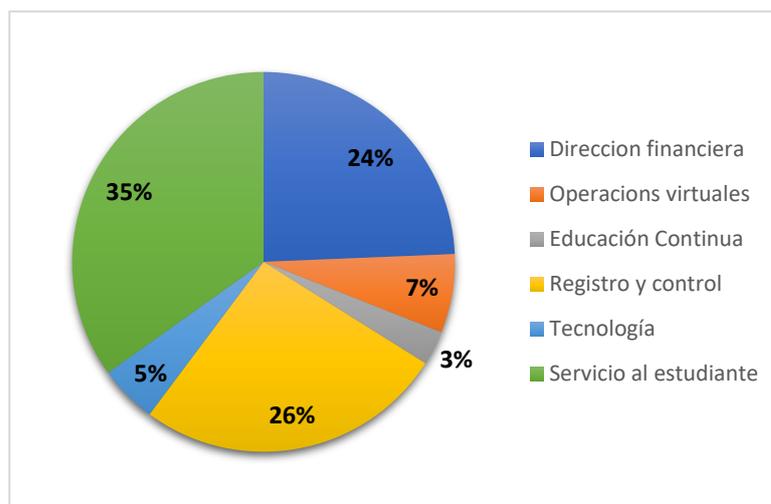
### 9.1.1 Tiempo promedio respuesta segundo contacto áreas institución 2020

En este numeral se presentan los resultados de los tiempos promedio de respuesta de las PQRS de segundo contacto de reportados por las 6 áreas de la institución en el año 2020. Esto con el fin de identificar el volumen de solicitudes y cuáles son las áreas que se demoran en dar respuesta en días y verificar el cumplimiento o incumplimiento de los ANS.

El área con mayor PQRS reportados es servicio al estudiante con 21282 casos, seguido por registro y control con 15968 casos (Figura 10).

Los promedios que se encuentran registrados en cada una de las áreas evidencian que el menor valor en promedio de días para dar solución de los casos es operaciones virtuales con 6.5 días, el mayor promedio es de 12,7 días en Dirección financiera (Tabla 15).

**Figura 10** PQRS 2020 áreas vs número casos



**Tabla 16** Cantidad de casos PQRS por áreas

Áreas	Cantidad de Casos	Promedio de DURACION días
<b>Dirección financiera</b>	<b>14838</b>	<b>12,7</b>
Operaciones virtuales	4084	6,5
<b>Educación continua</b>	<b>1778</b>	<b>12,7</b>
Registro y control	15968	12,4
Tecnología	2999	10,1
Servicio al estudiante	21282	7,6
<b>Total</b>	<b>60949</b>	<b>10,33</b>

En la dirección financiera se encuentra un total de 14.838 PQRS, registrando el mayor número en el área de cartera relacionada con saldos que registra en el 2020 un total de 5724 casos. Los casos de segundo contacto que se demoran más en atender son los de DNF DAFE- activación de concepto que presenta 50,7 días de demora en promedio, DNF DAFE Gestión Matrícula con una demora en atender de 29,5 días, de igual forma los relacionados con los reembolsos que demoran en promedio 24,8 días. Estas cifras afectan no solo al área de Dirección Financiera, sino a todo el grupo que responde PQRS (Tabla 16).

**Tabla 17** *Tiempo promedio atención días. Dirección financiera*

<b>Clasificación PQRS</b>	<b>Cantidad casos</b>	<b>Promedio de DURACION días</b>
ADM_DNF Cartera - Saldos Cartera	684	0,9
ADM_DNF DAFE - Crédito Icetex	1	7,0
DNF - Planeación Pagos PSE	103	2,2
DNF Cartera - Saldos Cartera	5724	3,8
DNF Contabilidad - Confirmación De Pagos	1887	3,9
DNF Contabilidad - Pago Por Factura	110	8,4
DNF Contabilidad - Reembolsos	296	24,8
DNF DAFE - Crédito Icetex	1141	3,3
DNF DAFE - Crédito Institucional	1402	7,2
DNF DAFE - Legalización De Pagos	352	8,8
DNF DAFE - Otras Financieras	874	6,5
DNF DAFE - Proceso Cancelación, Traslado Presupuestal Y Devolución	693	10,8
DNF DAFE- Activación De Concepto	3	50,7
DNF DAFE- Autorizaciones	13	11,7
DNF DAFE Gestión Matrícula	34	29,5
DNF Tesorería - Desembolsos	1518	19,2
Reasignación DNF Crédito Icetex Bogotá o Medellín	2	25,5
Reasignación DNF Legalización de Pagos y Gestión Matrícula Distancia Valledupar	1	5,0
<b>Total general</b>	<b>14838</b>	<b>12,7</b>

El área de operaciones virtuales registra pocos casos y un promedio de atención en días de 6,5, cifra cercana a los ANS.

**Tabla 18** *Tiempo promedio atención días. Operaciones Virtuales*

<b>Clasificación PQRS</b>	<b>Cantidad casos</b>	<b>Promedio de DURACION días</b>
Operaciones Virtuales	4084	6,5
<b>Total general</b>	<b>4084</b>	<b>6,5</b>

En educación continua los casos que se reportan son pocos, sin embargo, el tiempo de atención en días es de los más altos.

**Tabla 19** *Tiempo promedio atención días. Educación continua*

<b>Clasificación PQRS</b>	<b>Cantidad casos</b>	<b>Promedio de DURACION días</b>
Diplomados, Cursos Y Talleres Especiales	1778	12,7
<b>Total general</b>	<b>1778</b>	<b>12,7</b>

Un área crítica es la de Registro y control la cual reporta un elevado número de PQRS y adicionalmente resuelve las PQRS en un promedio de 12,4 días, uno de los más altos. En registro los casos más numerosos están en aprobaciones y autorizaciones.

**Tabla 20** *Tiempo promedio atención días. Registro y Control*

Clasificación PQRS	Cantidad casos	Promedio de DURACION días
Registro - Certificados	1467	4,7
Registro - Educación Continuada	22	31,5
Registro - Grados	2709	5,1
Registro Aprobación Y Autorización	11770	8,2
<b>Total general</b>	<b>15968</b>	<b>12,4</b>

Para el área de tecnología hay un marcado número de PQRS en AMD tecnología, sin embargo estos casos se resuelven en un tiempo récord. El embudo se presenta en los casos de tecnología Banner que se demoran 14,5 días en resolver.

**Tabla 21** *Tiempo promedio atención días. Tecnología*

Clasificación PQRS	Cantidad casos	Promedio de DURACION días
ADM Tecnología	1431	6,4
Tecnología	882	9,4
Tecnología Banner	686	14,5
<b>Total general</b>	<b>2999</b>	<b>10,1</b>

En el área del servicio al estudiante se recogen el mayor número de PQRS en donde la ampliación de fechas, asignaciones, aplicaciones de datos presenta una elevada cifra de casos, sin embargo se resuelven en promedio en 4,4 días. La agilidad en la resolución de problemas se destaca en Servicio Integral Casa y Servicio Reingreso y Turnos Casa.

**Tabla 22** *Tiempo promedio atención días. Servicio al estudiante*

Clasificación PQRS	Cantidad casos	Promedio días
Back Centro de Operación	5285	2,4
RESPUESTAS - QUEJAS - SERVICIO	10	28,2
Servicio Integral Al Estudiante - Amplia Fechas Antg - Aplic Dtos	9939	4,4
Servicio Integral Al Estudiante - Rtas Cancel - Aplaza Semes - Derec Petición	462	12,7
Servicio Integral Casa - Amplia Fechas Antg - Aplic Dtos	4928	1,5
Servicio Reingreso y Turnos	208	2,7
Servicio Reingreso y Turnos CASA	450	1,4
<b>Total general</b>	<b>21282</b>	<b>7,6</b>

## 9.2 Análisis de resultados clima organizacional

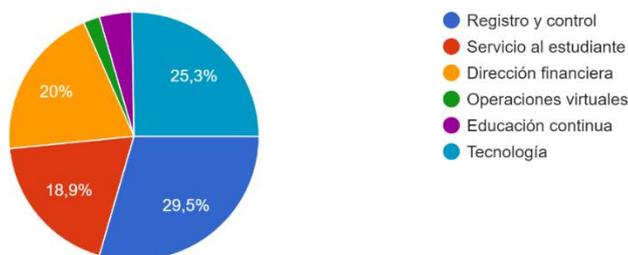
La segunda variable para analizar es la encuesta de clima organizacional, de la cuales se describe los datos sociodemográficos y las cinco categorías establecidas, de forma que se pueda identificar los factores más críticos del clima institucional que afectan a los colaboradores de Areandina.

### 9.2.1 Datos sociodemográficos

A continuación, se muestra el porcentaje de personas que respondieron la muestra por cada área de encuestada. El mayor porcentaje corresponde al área de Tecnología y la menor a operaciones virtuales.

**Figura 11** Descripción de la muestra, áreas de la Institución

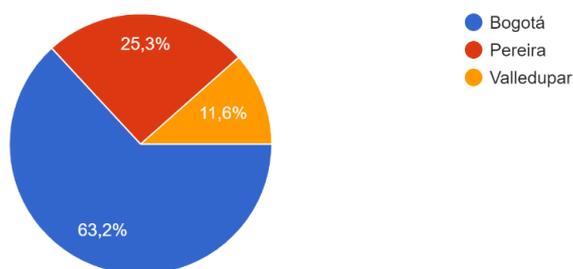
1. Área al que perteneces  
95 respuestas



La composición de la muestra por sede muestra que en Bogotá se concentra la mayor parte de los participantes.

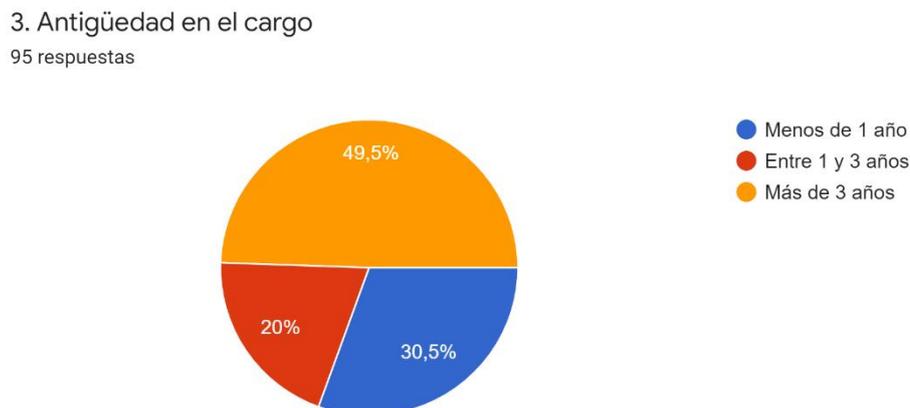
**Figura 12** Descripción de la muestra, sedes de la institución

2. Sede  
95 respuestas



Relacionado con la composición de la antigüedad en el cargo, se encuentra una mayor concentración en las personas que llevan más de tres años trabajando para la institución.

**Figura 13** Descripción de la muestra, antigüedad en el cargo



Los datos sociodemográficos son congruentes con las respuestas obtenidas por el tamaño de la población de cada sede en donde Bogotá tiene el mayor porcentaje de respuestas y Valledupar el menor. Además, que se obtuvo participación de los colaboradores de las 6 áreas que se definieron para la encuesta. Muy importante decir el 69,5% de los encuestados son colaboradores expertos en la atención de solicitudes en segundo contacto ya que tienen más de 1 año en la institución.

### 9.2.2 Análisis general

Para el análisis general se hace un promedio de las respuestas de cada categoría y se plasma en un cuadro maestro el cual nos muestra el promedio final por categoría y el promedio general.

Para el análisis de resultados de las categorías se tendrá en cuenta el criterio de medición en una valoración del 1 al 5 donde, la percepción más baja está representada por 1 y la más alta por 5, adicionalmente y para fines de intervención, se define que los resultados por debajo **4.2** serán los ítems considerados como **críticos**.

Los resultados generales muestran que los colaboradores se encuentran satisfechos con los aspectos relevantes del clima Institucional ya que se obtiene un promedio total de 4,27 sobre 5. El factor liderazgo es el que tiene la mejor calificación con 4,55 y el factor relacionamiento es el que tiene la calificación más baja con 4,08; se evidencia que la percepción más baja se encuentra en la categoría relacionamiento en la sede Valledupar con una calificación de 3,86. Bogotá presenta la calificación total más baja y es la ciudad con mayor número de estudiantes y de casos PQRS (Figura 14, Tabla 23 ).

**Figura 14** Análisis de factores, Resultado General**Tabla 23** Análisis de factores, Resultado General

		Liderazgo	Comunicación	Herramientas Trabajo	Conocimiento Institucional	Relacionamiento	Total CO
Área	Dirección financiera	4,54	<b>4,20</b>	<b>3,91</b>	<b>4,13</b>	<b>4,05</b>	<b>4,17</b>
	Educación continua	<b>4,19</b>	<b>4,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,44</b>	<b>3,81</b>	<b>3,74</b>
	Operaciones virtuales	5,00	4,88	4,50	4,75	4,75	4,78
	Registro y control	4,73	4,46	4,43	4,44	4,15	4,44
	Servicio al estudiante	4,47	4,07	4,35	4,47	<b>3,94</b>	4,26
	Tecnología	4,40	4,20	<b>4,08</b>	4,29	<b>4,11</b>	4,22
	Sede	Bogotá	4,47	<b>4,18</b>	<b>4,08</b>	4,23	<b>4,08</b>
Pereira		4,74	4,47	4,35	4,44	<b>4,16</b>	4,43
Valledupar		4,53	4,25	4,33	4,53	<b>3,86</b>	4,30
Antigüedad	Entre 1 y 3 años	4,28	<b>4,07</b>	<b>4,04</b>	<b>4,18</b>	<b>3,88</b>	<b>4,09</b>
	Más de 3 años	4,63	4,27	<b>4,14</b>	4,32	<b>4,08</b>	4,29
	Menos de 1 año	4,59	4,36	4,31	4,37	4,22	4,37

Revisando los puntajes totales obtenidos en cada área se encuentra que los más bajos están en Educación continua con 3,74 y Dirección financiera con 4,17. Las más sobresalientes son Operaciones virtuales y Registro y control con puntajes de 4,78 y 4,44 respectivamente.

### 9.2.3 Análisis por categorías

Para el análisis de las categorías se decide hacerlo por promedio de las respuestas obtenidas de la encuesta, para poder identificar los factores que influyen en el clima institucional. Se desarrolla un instrumento de análisis donde se pueden analizar las categorías de forma individual y colectiva, incluyendo los datos sociodemográficos.

### 9.2.3.1 Liderazgo

Para el análisis de esta categoría se debe tener en cuenta las preguntas están relacionadas con facultar y empoderar a los miembros del equipo en temas de liderazgo. Se puede decir en general que los colaboradores sienten el empoderamiento por parte de sus jefes directos y por parte de la Institución con un resultado de 4,55. La pregunta abierta establece que el 52% de colaboradores considera que no se debe cambiar nada en el liderazgo ejercido, el 20% considera que se debe fortalecer el trabajo en equipo y el 23% distingue entre mejoras en el liderazgo la asignación equitativa de niveles de responsabilidad y la ejecución de acciones que permitan reforzar las interacciones entre las diferentes áreas. (Figura 15).

**Figura 15** Análisis de factores. Resultado Liderazgo



Después de cruzar el factor liderazgo con el resultado de cada una de las áreas a las que pertenecen los entrevistados se identifica que el área de educación continua obtiene el puntaje más bajo con 4,19 (Tabla 24 Liderazgo vs. Áreas, sede y antigüedad). Igualmente se observa que el liderazgo es una fortaleza para el área de operaciones virtuales en las cuales de acuerdo con la percepción de la muestra el jefe atiende sugerencias, reconoce la labor específica que se realiza, es un líder institucional y ejerce su trabajo de forma eficiente. En ninguna de las áreas se considera que la categoría de liderazgo sea una debilidad por cuanto su puntaje está por encima de 4, se considera pertinente reforzar el liderazgo institucional como acción de mejora (Tabla 24).

Con respecto a las sedes, la categoría liderazgo obtiene el promedio más alto en la ciudad de Pereira y el más bajo en la ciudad de Bogotá. Al ser Bogotá la muestra más representativa (63%), existe diversidad de perfiles, diferentes percepciones lo que incide directamente en los resultados. Se resalta el alto puntaje obtenido en esta categoría en todas las sedes con diferencias entre ellas poco significativas (Tabla 24).

Para la antigüedad en el cargo se encuentra que los que llevan en su cargo entre 1 y 3 años encuentran menor liderazgo en su jefe.

**Tabla 24** Liderazgo vs. Áreas, sede y antigüedad

<b>Área</b>	Dirección financiera	4,54
	<b>Educación continua</b>	<b>4,19</b>
	Operaciones virtuales	5,00
	Registro y control	4,73
	Servicio al estudiante	4,47
	Tecnología	4,40
	<b>Sede</b>	<b>Bogotá</b>
Pereira		4,74
Valledupar		4,53
<b>Antigüedad</b>	<b>Entre 1 y 3 años</b>	<b>4,28</b>
	Más de 3 años	4,63
	Menos de 1 año	4,59

La pregunta que tiene el puntaje más bajo en el área de educación continua es ¿Se identifica con el liderazgo institucional? el cual tiene un puntaje de 4 (Figura 16).

**Figura 16** Análisis de factores, Liderazgo, Educación Continua



Para encontrar con mayor detalle las falencias de la categoría liderazgo se entrecruzan áreas y antigüedad en el cargo, donde se identifica que los colaboradores del **área de educación continua** con la antigüedad en el cargo **entre 1 y 3 años** son los que se encuentran **menos satisfechos con el liderazgo** ejercido por su jefe y por la Institución (Figura 17).

**Figura 17** Análisis de factores, Liderazgo, Educación Continua, Antigüedad 1-3 años



### 9.2.3.2 Comunicación

Para el análisis de esta categoría se debe tener en cuenta las preguntas que permiten medir el impacto que tiene la comunicación en Areandina.

Se puede decir en general con una puntuación de 4,26 que los colaboradores sienten que sus jefes tienen una buena comunicación y crean espacios para que sean escuchados. Se debe mejorar los canales de comunicación y en la comunicación entre áreas las cuales tienen una calificación 4,02 y 3,87 respectivamente. El canal más utilizado para la comunicación entre áreas es el chat institucional con un 37,63% y el menos utilizado es la comunicación presencial con un 5,38% (

Figura 18).

**Figura 18** Análisis de factores, Resultado Comunicación



Después de cruzar la categoría comunicación con el resultado de las áreas que se encuestaron, se identifica que el área de educación continua es el que obtiene el puntaje más bajo con 4,00. En donde la percepción es baja frente a los canales oficiales y comunicación con las demás áreas (Figura 19). La sede con menor puntaje es Bogotá, y la antigüedad en el cargo reporta el puntaje más bajo en la franja de 1 a tres años con un promedio (Tabla 25).

**Tabla 25** Comunicación vs áreas sedes antigüedad

<b>Área</b>	Dirección financiera	4,20
	<b>Educación continua</b>	<b>4,00</b>
	Operaciones virtuales	4,88
	Registro y control	4,46
	Servicio al estudiante	<b>4,07</b>
	Tecnología	<b>4,20</b>
	<b>Sede</b>	<b>Bogotá</b>
Pereira		4,47
Valledupar		4,25
<b>Antigüedad</b>	<b>Entre 1 y 3 años</b>	<b>4,07</b>
	Más de 3 años	4,27
	Menos de 1 año	4,36

**Figura 19** Análisis de factores, Comunicación, Educación Continua



Siguiendo con el análisis de la categoría comunicación, se identifica que la debilidad se centra en los colaboradores de Pereira con la antigüedad en el cargo entre 1 y 3 años, quienes se encuentran menos satisfechos con un promedio de 3,63 que indica una percepción muy baja con la comunicación entre áreas y con los canales oficiales dispuestos por la institución (

Figura 20).

**Figura 20** Análisis de factores, Comunicación, Sede Pereira, Antigüedad 1-3 años



En completa sincronía con Chiavenato (2009) se entiende la comunicación como un medio de cohesión e integración siendo sus funciones el control, la motivación, la expresión de emociones y la información. Para que esta comunicación tenga éxito y fluya en la organización se deben tener claros los elementos administrativos, de desempeño del área y de atención al usuario para lograr consonancia y congruencia en los mensajes los cuales deben ser claros e inequívocos para todos los miembros de la institución.

Los canales de comunicación para la gestión de PQRS utilizados deben ser institucionales, por tanto se debe medir su nivel de eficiencia, la disponibilidad permanente de los mismos y el nivel de confidencialidad y seguridad que suministran.

### 9.2.3.3 Herramientas de trabajo

Para el análisis de esta categoría se debe tener en cuenta las preguntas que permiten medir si las personas cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Con una puntuación general de 4,17 para el factor de herramientas de trabajo, los colaboradores tienen la percepción más baja con los acuerdos de niveles de servicio para realizar la gestión de los procesos y el tiempo que poseen en el día para gestionar la respuesta ya que obtiene un puntaje de 4,01 y 4,15; además el 56,99% manifiesta que se deben trabajar en la optimización de los procesos por parte de la institución (Figura 21).

**Figura 21** Análisis de factores, Resultado Herramientas de trabajo



Después de cruzar la categoría herramientas de trabajo con los resultados de las distintas áreas que se encuestaron, se identifica que el área de educación continua y la dirección financiera son las áreas que tienen la percepción más baja, 3,25 y 3,91 respectivamente. La sede de Bogotá sigue

apareciendo con los más bajos puntajes al igual que la antigüedad de 1 a 3 años. Esto reporta una inconsistencia en el clima organizacional que perciben estos colaboradores.

**Tabla 26** Herramientas de trabajo vs áreas sedes antigüedad

<b>Área</b>	<b>Dirección financiera</b>	<b>3,91</b>
	<b>Educación continua</b>	<b>3,25</b>
	Operaciones virtuales	4,50
	Registro y control	4,43
	Servicio al estudiante	4,35
	<b>Tecnología</b>	<b>4,08</b>
<b>Sede</b>	<b>Bogotá</b>	<b>4,08</b>
	Pereira	4,35
	Valledupar	4,33
<b>Antigüedad</b>	<b>Entre 1 y 3 años</b>	<b>4,04</b>
	Más de 3 años	<b>4,14</b>
	Menos de 1 año	4,31

Al revisar las áreas se encuentra que tanto la educación continua como la educación financiera coinciden en que los ANS de los procesos y los tiempos que se tienen en el día para gestionar las respuestas de las solicitudes no son los adecuados (Figura 22). Se encuentra que para disminuir los tiempos de respuesta en las PQRS de segundo contacto se debe principalmente optimizar los procesos (74%).

**Figura 22** Análisis de factores, Herramientas de trabajo, Educación Continua y la Dirección Financiera



Se identifica que los colaboradores de Bogotá con la antigüedad en el cargo de más de 3 años son los que se encuentran menos satisfechos con un 3,88 con una percepción muy baja con los ANS de

los procesos y los tiempos que se tiene en el día para gestionar las respuestas de las solicitudes, además de manifestar un 63,64% que se deben optimizar los procesos (Figura 23).

**Figura 23** Análisis de factores, Herramientas de trabajo, Sede y Antigüedad en el cargo



#### 9.2.3.4 Conocimiento institucional

Para el análisis de esta categoría se debe tener en cuenta las preguntas donde se mide si la institución tiene un despliegue adecuado para que los colaboradores la conozcan.

Con una puntuación general de 4,31 para el factor de conocimiento institucional, la percepción de los colaboradores es buena, pero manifiesta que la institución se debe enfocar en dar a conocer las metas e indicadores de servicio de la institución. Además, el 22,58% manifiesta que se deben trabajar en aumentar las actividades de integración en la institución, así como revisar las condiciones laborales (Figura 24).

**Figura 24** Análisis de factores, Resultado Conocimiento Institucional

Después de cruzar la categoría conocimiento institucional con los resultados de las distintas áreas que se encuestaron, se identifica que el área de educación continua y la dirección financiera son las áreas que tienen la percepción más baja, con puntajes de 3,44 y 4,13 respectivamente. Bogotá con puntaje más bajo en esta categoría con 4,23 y la antigüedad con menor percepción en la categoría conocimiento institucional es de 1 a 3 años.

**Tabla 27** Conocimiento institucional vs áreas sedes antigüedad

Área	Dirección financiera	4,13
	<b>Educación continua</b>	<b>3,44</b>
	Operaciones virtuales	4,75
	Registro y control	4,44
	Servicio al estudiante	4,47
	Tecnología	4,29
	Sede	<b>Bogotá</b>
Pereira		4,44
Valledupar		4,53
Antigüedad	<b>Entre 1 y 3 años</b>	<b>4,18</b>
	Más de 3 años	4,32
	Menos de 1 año	4,37

Las áreas de educación continua y dirección financiera no se encuentran satisfechas con las tareas que deben realizar en la atención de PQRS de segundo contacto y tampoco con el conocimiento de las metas e indicadores de servicio institucional, los cuales ambos tienen un puntaje de 3,78 (

Figura 25).

**Figura 25:** Análisis de factores, Conocimiento Institucional, Educación Continua y la Dirección Financiera



Los colaboradores de Bogotá con la antigüedad en el cargo de más de 3 años son los que se encuentran menos satisfechos con un 4,11; con una percepción muy baja de 3,82 en la pregunta: ¿Conoce las metas e indicadores de servicio institucional?; además, el 22,73% manifiesta que se debe mejorar las condiciones salariales y de contrato (Figura 26).

**Figura 26** Análisis de factores, Conocimiento Institucional, Bogotá y más de tres años



### 9.2.3.5 Relacionamiento

Para el análisis de esta categoría analizaron las preguntas relacionadas con el impacto del relacionamiento de los colaboradores dentro de la institución. Con una puntuación general de 4,08 para el factor relacionamiento, la percepción de los colaboradores es la más baja de todas las categorías, donde la pregunta ¿Considera que existe compañeros con su jefe que con usted? Es la que tiene el

puntaje más bajo con 3,18, además, el 22,58% manifiesta que se debe trabajar más en equipo (Figura 27).

**Figura 27** Análisis de factores, Resultado Relacionamiento



Después de cruzar la categoría relacionamiento con los resultados de las distintas áreas, sedes y atendiendo a la antigüedad en el cargo de las personas que se encuestaron, se encuentra que educación continua y servicio al estudiante tienen promedios más bajos con 3,81 y 3,94 respectivamente. Valledupar y antigüedad de 1 a 3 años no lograron superar un puntaje de 4.0. Se considera que el relacionamiento es un aspecto para trabajar para mejorar los niveles de eficacia en el desempeño laboral.

**Tabla 28** Relacionamiento vs áreas sedes antigüedad

<b>Área</b>	Dirección financiera	<b>4,05</b>
	Educación continua	<b>3,81</b>
	Operaciones virtuales	4,75
	Registro y control	<b>4,15</b>
	Servicio al estudiante	<b>3,94</b>
	Tecnología	<b>4,11</b>
<b>Sede</b>	Bogotá	<b>4,08</b>
	Pereira	<b>4,16</b>
	Valledupar	<b>3,86</b>
<b>Antigüedad</b>	Entre 1 y 3 años	<b>3,88</b>
	Más de 3 años	<b>4,08</b>
	Menos de 1 año	4,22

De igual forma se identifica que las áreas de educación continua y servicio al estudiante tienen la percepción que existen compañeros con más afinidad con su jefe que con ellos con un puntaje de 2,86 (Figura 28).

**Figura 28** Análisis de factores, Relacionamiento, Educación Continua y Servicio al Estudiante



Siguiendo con el análisis de la categoría relacionamiento, se identifica que los colaboradores de Valledupar con la antigüedad en el cargo de más de 3 años son los que se encuentran menos satisfechos con un 3,82; se ratifica la preocupación que la percepción de que existen compañeros con más afinidad con su jefe que con ellos con un puntaje de 1,57. Este puntaje pone en alerta la importancia de revisar los procesos y las relaciones existentes entre los colaboradores. Es importante aclarar que generalmente por afinidad en gustos o perfiles las personas generan vínculos de amistad, sin embargo, esto no debe ser un factor para un trato desigual, ni para marcar preferencias, pues claramente esto afecta la percepción de los trabajadores (

Figura 29).

Figura 29 Análisis de factores, Relacionamiento, Valledupar y más de tres años



Después de hacer el análisis de los resultados de las cinco categorías y realizar los cruces entre factores se identificaron lo siguientes hallazgos:

- Las categorías herramientas de trabajo y relacionamiento son las que obtienen los puntajes más bajos por parte de los colaboradores
- Existe una preocupación con la comunicación entre las distintas áreas que trabajan para responder las solicitudes en segundo contacto.
- Los canales oficiales de comunicación dispuestos por la institución no reflejan eficiencia
- En la categoría de relacionamiento se encuentra que los encuestados creen que hay compañeros que tienen mayor afinidad con el jefe que con ellos.

- e) Educación continua es el área que tiene menor puntaje total en clima organizacional y operaciones virtuales es la mayor.
- f) En la categoría herramientas de trabajo los puntajes menores están en Dirección financiera.
- g) Educación continua presenta bajos puntajes en conocimiento institucional, herramientas de trabajo y relacionamiento.
- h) La sede con menor puntaje es Bogotá y la mayor Pereira; sin embargo, en líneas generales no se encuentran diferencias significativas ya que los promedios de las sedes oscilan entre 4,21 y 4,43.
- i) Los colaboradores que tienen de antigüedad entre 1 y 3 años en el cargo son los que muestran el puntaje más bajo y tienen percepciones de dificultades en la categoría de relacionamiento.

### 9.3 Incidencia de los factores evaluados en el clima laboral y el cumplimiento de ANS de segundo contacto

En este apartado se reflejan los resultados del cruce de información del nivel de cumplimiento de ANS por área, para identificar si hay semejanzas en inconformidad de las áreas con los tiempos promedio de respuesta de las PQRS que manejan. Se encuentra que el área de Dirección financiera y el área de Registro y control presentan el mayor número de PQRS e igualmente son las que más demoras presentan en la respuesta a la misma con 12,7 y 12,4 días promedio de respuesta respectivamente, lo que significa que presentan una diferencia negativa -6,7 con respecto al ANS planteado para 2021 (6 días hábiles).

El área de Dirección financiera percibe inconvenientes en las herramientas de trabajo y en el relacionamiento y el área de Registro y Control centra sus debilidades en relacionamiento. Analizando el área de educación continua se encuentra que, aunque no registra un alto volumen de casos tiene un tiempo de respuesta muy alto, presenta el menor promedio en los resultados de clima organizacional (3,74) y adicionalmente muestra calificaciones por debajo de 4.0 en las categorías herramientas de trabajo, conocimiento institucional y relacionamiento.

**Tabla 29** Áreas casos y puntaje final CO

Áreas	Cantidad de Casos	Promedio de duración días	Puntaje CO
Dirección financiera	14838	12,7	4,17
Operaciones virtuales	4084	6,5	4,78
Educación continua	1778	12,7	3,74
Registro y control	15968	12,4	4,44
Tecnología	2999	10,1	4,22
Servicio al estudiante	21282	7,6	4,26

A este análisis le sumamos que el área de operaciones virtuales con un puntaje de 4,78 en la encuesta de clima organizacional es el área con el mejor promedio de respuestas de las PQRS analizadas. Por tanto, se puede establecer que los tiempos de respuesta en días reflejan el nivel de cumplimiento de los ANS de las áreas y tienen relación con la percepción de los trabajadores en torno al clima laboral.

#### 9.4 Correlación estadística

A partir de los datos obtenidos en la tabla 29 se utiliza la estadística inferencial para buscar correlación bilateral entre las dos variables ejes de la investigación: Clima organizacional y días que se demoran las áreas para dar respuestas a la PQRS de segundo contacto.

**Tabla 30** *Correlación bivariada de Spearman*

		Promedio de DURACION días	Total Clima O
Promedio de DURACION días	Coefficiente de correlación	1	-,812*
	Sig. (bilateral)	.	,050
	N	6	6
Total Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	-,812*	1
	Sig. (bilateral)	,050	.
	N	6	6

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La relación entre el promedio de atención de las PQRS dada en días es de -.812 con una significación de .050. Esta tabla revela que la relación entre promedio de atención y clima organizacional es inversa porque hay un signo negativo (-.027). A mayor puntaje en Clima organizacional menor es el tiempo de respuesta de las PQRS. La correlación entre estas dos variables es significativa, porque la significación es de 0.05. Entonces, hay relación significativa entre estas dos variables.

Después de realizar el análisis se identificaron lo siguientes hallazgos:

- a) Las áreas que presenta mayor demora en resolver los PQRS de segundo contacto son Dirección financiera y Educación continua.
- b) Las áreas que manejan mayor número de casos de PQRS al año son Servicio al estudiante y Registro y control.
- c) Las áreas que manejan menor número de PQRS al año son tecnología y operaciones virtuales.

- d) Existe una relación inversa entre puntaje de CO y promedio de días en resolver PQRS, a mayor puntaje de CO menor tiempo de atención.

## 10. CONCLUSIONES

Tanto la institución como las personas que trabajan para ella tienen mutuas expectativas que se convierten en elementos estructurales reflejados en el clima organizacional, cuando alguno de ellos falla o se incumple se resquebrajan derechos y responsabilidades desencadenando relaciones interpersonales e intrapersonales tensas y un servicio al cliente poco eficiente. Por tanto, los acuerdos de reciprocidad, equilibrio y justicia son los llamados a formar parte de todo equipo de trabajo.

Durante el análisis de los ANS de los años 2020 y 2021 se estableció como meta un promedio de 6,5 días para atender las PQRS de segundo contacto; sin embargo, para 2020 se encuentra como Indicadores clave de rendimiento KPI (Key Performance Indicator ) de estos casos **11 días en promedio** y mientras que en 2021 se registran **6,4 días**. Al revisar los datos por áreas se encuentran grandes diferencias en estos tiempos de atención. El incumplimiento más alto se encuentra en las áreas de **dirección financiera, educación continua y registro** que están sobre los **12 días**. El mejor desempeño se observa en las áreas de operaciones virtuales y servicio al estudiante; esta última área es la que más casos de PQRS de segundo contacto atiende, además, se destaca por su ágil proceso en las respuestas.

En general la percepción de los colaboradores que atienden PQRS de segundo contacto en las diferentes áreas refleja satisfacción y reconocimiento institucional. El factor liderazgo se destaca en los resultados con un promedio nacional de 4,55, por el contrario el relacionamiento con un 4,08 de promedio nacional, es el que menor puntaje presenta.

De las tres sedes, Bogotá tiene la percepción de clima organizacional **más baja**; contrario a, Educación continua que tiene una percepción media del clima organizacional, con el puntaje más bajo (3,74).

Con respecto a la antigüedad los trabajadores que llevan entre **1 y 3 años** registran el puntaje más bajo en todas las categorías, teniendo un promedio de puntaje total de CO de 4,09.

En el cruce de factores con aspectos sociodemográficos se encuentra que la Sede de Valledupar y el factor relacionamiento tiene puntuación más baja con un promedio de 3,86; así como, educación continua herramientas de trabajo que presenta un promedio de 3,25; y educación continua y conocimiento institucional con un promedio de 3,44.

Al analizar los factores de clima organizacional con relación al cumplimiento de ANS establecida para dar respuesta a las PQRS de segundo contacto, se observa que las áreas de dirección financiera y educación continua tienen los puntajes totales más **bajos en clima organizacional** (4,17 y

3,74) e igualmente tienen **el mayor tiempo de respuestas a las PQRS de segundo contacto** (12,7 días), por lo que se hace necesario plantear una intervención en estas áreas.

El área de servicio al estudiante tiene mayor número de casos, se observa que su nivel de respuesta a todos estos es de 7,6 días, lo que demuestra un buen desempeño laboral y el resultado del clima laboral es muy bueno. Otro resultado que evidencia una relación entre clima laboral y niveles de cumplimiento es el área de operaciones virtuales que tiene el mejor tiempo de respuesta de las PQRS de segundo contacto (6.5 días) y el mejor puntaje total de clima organizacional (4,78).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la correlación bilateral realizada existe una relación inversa entre promedio de atención y clima organizacional, a mayor puntaje en Clima organizacional menor es el tiempo de respuesta de las PQRS., se encuentra una correlación significativa entre estas dos variables.

Según los trabajos realizados por Hernández (2018), Aranda (2017) , Moreira (2016) el desarrollo de un clima organizacional favorable tanto para directivos como para los colaboradores es relevante para lograr eficacia en los procesos misionales. Desde esta misma línea los resultados de la presente investigación corroboran que al fortalecer políticas de bienestar, trabajar el estímulo y reconocimiento, mejorar los canales de comunicación, mejoran los resultados esperados, haciendo más fácil el cumplimiento de metas.

Desde el punto de vista de atención al cliente, se encuentra que al igual que en el trabajo de Aranda (2017), se deben satisfacer las necesidades de los estudiantes quienes encuentran dificultades para resolver algunas de sus PQRS y adicionalmente los tiempos de respuesta en algunas áreas son más altos que los establecidos, situación que provoca inconvenientes, molestias, retrasos en procesos e inconsistencias internas y externas.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que existe una relación entre la percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional y los niveles de desempeño medidos en KPI, por tanto, vale la pena indagar en los aspectos que pueden fortalecer las buenas prácticas de clima organizacional y así alcanzar los ANS establecidos. Se debe hacer especial refuerzo en mejorar los factores de herramientas de trabajo y relacionamiento, atender las áreas de dirección financiera, educación continua. Se recomienda reforzar el clima organizacional en la sede de Bogotá y por último hacer un especial seguimiento a los colaboradores que llevan entre 1 y 3 años de trabajo.

Se presenta un plan de mejoramiento por áreas y categorías analizadas que contemplan acciones a realizar.

## 11. PLAN DE MEJORA

Para el mejoramiento del clima organizacional en los trabajadores que atienden las PQRS de segundo contacto se propone el siguiente plan por áreas de acuerdo con los resultados obtenidos. Se contemplan tres categorías por área para mejorar.

Las acciones de mejora que se sugieren llevar a cabo en cada una de las categorías se relacionan a continuación:

**Tabla 31** *Categorías a fortalecer*

Área	Comunicación	Herramientas Trabajo	Conocimiento Institucional	Relacionamiento
Dirección financiera		X	X	X
Educación continua		X	X	X
Operaciones virtuales		X	X	X
Registro y control		X	X	X
Servicio al estudiante	X	X		X
Tecnología	X	X		X

Las acciones de mejora que se sugieren llevar a cabo en cada una de las categorías se relacionan a continuación

**Tabla 32** *Acciones de mejora por áreas*

Categorías	Acciones de mejora
Herramientas de trabajo	<p>Capacitación en herramienta CMR.</p> <p>Análisis por parte del área de fortalezas y debilidades de las herramientas utilizadas.</p> <p>Establecer necesidades para mejorar las herramientas existentes.</p> <p>Análisis de ANS para PQRS de segundo contacto y como mejorarlas con herramientas de trabajo.</p> <p>Detección de dificultades en organización de datos</p> <p>Determinación de procesos que se pueden simplificar</p> <p>Optimización de tiempos de respuesta.</p>

---

Conocimiento institucional	<p>Presentación de la identidad corporativa</p> <p>Afianzamiento de objetivos misionales de la institución</p> <p>Propiciar bienestar a los trabajadores con teletrabajo, horarios flexibles e incentivos.</p> <p>Otorgar beneficios de formación por buen desempeño laboral.</p> <p>Socialización de deberes y derechos de los trabajadores.</p> <p>Establecer con claridad los objetivos para cada trabajador.</p> <p>Vincular al personal en cursos de formación gratuita y continúa otorgando espacios y tiempos.</p> <p>Establecer una política justa para todos los empleados</p>
Relacionamiento	<p>Desarrollar mecanismos para conciliación laboral y personal</p> <p>Crear un ambiente de cohesión</p> <p>Establecer canales claros de reconocimiento social</p> <p>Realizar actividades de integración con ambientes cálidos y amables</p> <p>Implementar actividades para resolver en equipo.</p> <p>Establecer en el perfil del líder del equipo competencias, valores y habilidades relacionadas con solidaridad, compromiso, comunicación asertiva, lealtad, equidad, trabajo en equipo, dinamismo y control.</p> <p>Incorporar elementos naturales en el espacio de trabajo.</p> <p>Desarrollar actividades sociales por medio de la conformación de comités.</p> <p>Implementar dinámicas lúdicas o de ejercicios como rutinas de descanso.</p>
Comunicación	<p>Mantener un vínculo y comunicación directa entre el líder y el equipo de trabajo</p> <p>Generar canales de comunicación para expresarse libremente.</p> <p>Realizar reuniones mensuales para establecer metas de cumplimiento y estrategias de mejora.</p> <p>Trabajar en los canales de comunicación institucionales que se usan entre las áreas para que sean más efectivos.</p> <p>Desarrollar estrategias visuales de comunicación permanente que estén presenten en los lugares de trabajo (posters, carteleras).</p> <p>Elaborar boletines que indiquen metas de cumplimiento por áreas, resalten mejores empleados del mes, comuniquen actividades programadas, eventos sociales, etc.</p>

---

El desarrollo de las actividades se programa con base en un cronograma coordinado por los jefes de área, en el cual se acuerdan horarios antes de iniciar las asignaciones laborales en una sala de reuniones de la universidad. Después de la intervención, se generará una nueva medición con el fin de conocer la apropiación de los temas abordados en el desarrollo de las tareas de atención a estudiantes.

A continuación, se despliega la propuesta a realizar durante el primer semestre de 2023, orientado a las áreas de educación continuada y dirección financiera:

**Objetivo general:** Lograr un mejoramiento del clima organizacional que influirá positivamente en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral.

**Tiempo:** desde 15 enero a abril de 2023

**Tabla 33** Programación Plan piloto

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo /Estrategia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Evidencia de terminación</b>
Herramientas de trabajo	Optimizar el uso de las herramientas disponibles para tramitar las PQRS derivadas en segundo contacto Capacitación práctica	Porcentaje de funcionarios que asisten a la capacitación completa.	Capacitación en herramienta CMR.	15/01/2023 3 horas	16/01/2023 2 horas	Humanos: jefes de área, profesional en sistemas. Técnicos: sala de sistemas, video beam Materiales: Certificaciones	Coordinador del plan de acción Profesional en sistemas CMR	Certificación individual

Herramientas de trabajo	<p>Establecer ventajas y desventajas de las herramientas utilizadas para la gestión de servicio al estudiante y establecer acciones de mejora.</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Porcentaje de funcionarios que participan en reuniones focales por áreas.</p>	<p>Se organizan grupos focales para el análisis por parte del área de las fortalezas y debilidades de las herramientas utilizadas.</p> <p>Se establecen las necesidades para mejorar las herramientas existentes</p> <p>Se realiza una socialización de las conclusiones.</p> <p>Detección de dificultades en organización de datos</p>	<p>7/02/2023</p> <p>8 horas</p>	<p>7/02/2023</p>	<p>Jefes de área</p> <p>Sala de conferencias</p>	<p>Jefes de área.</p> <p>Coordinador del plan de acción</p>	<p>Acta de asistencia</p>
Herramientas de trabajo	<p>Establecer los tiempos de respuesta actuales y establecer estrategias para cumplir los ANS.</p>	<p>Porcentaje de funcionarios que participan en el taller.</p>	<p>Por medio de un taller participativo se analizan las ANS para PQRS de segundo contacto y como alcanzarlos con las herramientas de trabajo existentes.</p> <p>Determinación de procesos que se pueden simplificar y evitar duplicaciones.</p> <p>Optimización de tiempos de respuesta</p>	<p>02/03/2023</p> <p>8 horas</p>	<p>02/03/2023</p>	<p>Jefes de área</p> <p>Sala de conferencias</p>	<p>Jefes de área.</p> <p>Coordinador del plan de acción</p>	<p>Acta de asistencia</p>

Relacionamiento	Fortalecer los vínculos sociales y laborales que sirvan de mecanismo de cohesión del trabajo en equipo.	Número de actividades programadas realizadas	Por medio de talleres se desarrollan mecanismos para conciliación laboral y personal; se crea un ambiente de cohesión; se desarrollan actividades sociales por medio de la conformación de comités; y se realizan actividades de integración en ambientes cálidos y amables Se acuerdan actividades a realizar.	05/04/2023 8 horas	05/04/2023	Jefes de área Tallerista especialista en actitud positiva y trabajo en equipo. Sala de conferencias	Jefes de área	Acta de reunión
-----------------	---	--	--	-----------------------	------------	--	---------------	-----------------

Relacionamiento	Optimizar los ambientes laborales y reconocer el trabajo de los empleados para mejorar los niveles de satisfacción de los empleados con la institución.		<p>Se programa reunión con jefes de área en la cual se establezca:</p> <p>Canales claros de reconocimiento social</p> <p>Implementación actividades para resolver en equipo.</p> <p>Determinación en el perfil del líder del equipo competencias, valores y habilidades relacionadas con solidaridad, compromiso, comunicación asertiva, lealtad, equidad, trabajo en equipo, dinamismo y control.</p> <p>Incorporar elementos naturales en el espacio de trabajo.</p> <p>Implementar dinámicas lúdicas o de ejercicios como rutinas de descanso.</p>	08/04/2023 4 horas	08/04/2023	Salón de conferencia Coordinador recursos humanos Coordinador administrativo	Coordinador del plan de acción.	
-----------------	---	--	---	-----------------------	------------	--	---------------------------------	--

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, G., & Gacharna, C. (2017). *Propuesta para mejorar el servicio y atención al cliente en la Fundación Universitaria Los Libertadores - sede Bogotá hacia los estudiantes*. Trabajo de grado, Fundación Universitaria Los Libertadores, Facultad Ciencias de la Comunicación, Bogotá. Obtenido de <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1537/arandageraldine2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ascensio, I., & Fernández, J. (2001). El clima de las instituciones de Educación Superior. *Revista complutense de Educación.*, 2(2), 501-518. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/129344/18982-19057-1-PB.PDF?sequence=1>
- Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y síndrome Burnout en trabajadores administrativos de una universidad estatal. *Tesis de doctorado*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9456/Atalaya\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9456/Atalaya_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barnes, B. R. (2007). Analysing service quality: the case of post-graduate Chinese students. *Total Quality Management & Business Excellence*, 313-331.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones* (5a reimpression ed.). México: Ed. Trillas.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Cañellas, J., & Castellanos, M. (2011). Aspectos del clima organizacional del Policlínico Universitario. *Merdisur*, 5(3). Obtenido de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295/4034>
- Chiang, M., Nuñez, A., & Huerta, P. C. (septiembre diciembre de 2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior ICADE. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(72), 49-74.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

- Ciobanu, A. (2013). The Role of Student Services in the Improving of Student Experience in Higher Education . *ScienceDirect*.
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, III, 25-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=15329875002>
- EUDE. (18 de julio de 2018). *La importancia de las relaciones humanas en la gestión de empresas*. Obtenido de Escuela Europea de Dirección y Empresa: <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>
- Figuerola, E., Omelas, M., González, M., & Luna, G. (2018). El clima organizacional en una institución educativa superior privada. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo* . Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/clima-organizacional-educacion.html>
- Fundación Universitaria Área Andina. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2020*. Bogotá. Obtenido de [https://cms.areandina.edu.co/sites/default/files/cartilla\\_plan\\_estrategico\\_v3.pdf](https://cms.areandina.edu.co/sites/default/files/cartilla_plan_estrategico_v3.pdf)
- Fundación Universitaria Área Andina. (2022). *Informe de gestión 2021*. Bogotá.
- Fundación Universitaria de Área Andina. (2019). *Proyecto educativo institucional Areandina*. Bogotá D.C.: Acuerdo del Consejo Superior.
- Fundación universitaria del Área Andina. (2019). *Informe de autoevaluación multicampus con fines de acreditación institucional*. Bogotá. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3567>
- Gaírín, J. (1996). *La detección de necesidades de formación: Formación para el empleo*. Barcelona: Grupo CIFO.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*(42).
- García, M., Gil, I., & Berenguer, G. (2015). Dimensionalidad del servicio universitario: una aproximación desde un enfoque de marketing. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 26-49. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007287215300020?token=53B7887603186288678F093BB4E5886F068CAB4D832EBA9FE4C0B371E33251171BC88BF99571F0F632A91B0C38FECFF8&originRegion=us-east-1&originCreation=20210515065905>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. doi:ISBN 978-958-5133-39-6

- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.*
- Grisales, J., & Monroy, I. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo.* Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de ingeniería industrial, Pereira. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/1da8bafc-65e3-4e76-83f5-38184407e00a/content>
- Hernández Díaz, G. (2018). *Descripción del clima organizacional en la Institución Educativa Oficial La Balsa.* Bogotá D.C.: Universidad de La Sabana. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34515>
- Hernández Sampieri, E., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, H., Garrido, N., & Rico, M. (octubre de 2016). Diseño De Instrumento Para Evaluar Clima Organizacional De Universidades Públicas En México. *European Scientific Journal* , 12(28), 312-328.
- Horovitz, J. (2007). *Los secretos del servicio al cliente. Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes.* Madrid: Prentice Hall.
- Lamoyi, C. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco.* Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de contaduría y administración, México. Obtenido de <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value.* New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stinger, R. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Harvard Business School.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1999). *Clima y comportamiento Organizacional.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Madrigal Torres, B. (2017). *Habilidades Directivas* (Vol. 3). Mc Graw Hill.

- Martin, C. A. (2006). Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing*, 34(3), 419-438. doi:10.1177/0092070306286205.
- Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 296-307. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/255/305>
- Murillo, L. (2018). *Fundamentos de Servicio al Cliente*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. doi:ISBN: 978-958-5462-71-7
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo variable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 135-169. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Patterson, M. W. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Sánchez Soto, J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Bogotá D.C.: Eunsa.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 447-479.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. En *Personnel Psychology* (Vol. 36, págs. 19-39).
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Organizational climate research:. En N. Ashkanasy, & M. P. Wilderom, *The handbook of organizational culture and climate* (págs. 29-49). Peterson Eds.
- SurveyMonkey. (14 de Mayo de 2021). *Aquí tienes 6 claves para mejorar las habilidades de tu equipo de atención al cliente*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/6-keys-improving-teams-customer-service-skills/>

- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2013). *Cátedra Universidad y Entorno*. Tunja: Educación virtual. Obtenido de [https://www.uptc.edu.co/sitio/export/sites/default/portal/sitios/universidad/vic\\_aca/dia/.content/documentos/cat\\_uni\\_ent/pdf\\_catedra\\_u7.pdf](https://www.uptc.edu.co/sitio/export/sites/default/portal/sitios/universidad/vic_aca/dia/.content/documentos/cat_uni_ent/pdf_catedra_u7.pdf)
- Vega Angarita, O. (2020). Calidad en la educación superior y acreditación de alta calidad: contextualización. *Avances en Enfermería*, 38(1), 7-8. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-45002020000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002020000100007)
- Vlex. (2016). Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores? *Vlex*, 1. Obtenido de <https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645>
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.

## 13. ANEXOS

### **Anexo 1. Encuesta para determinar los factores del clima institucional de los colaboradores en el modelo de gestión de solicitudes de peticiones, quejas y reclamos de Areandina**

#### **ENCUESTA**

Desde la Dirección Nacional de Operaciones de Servicio al Estudiante de Areandina, se está realizando esta encuesta con el fin de determinar los aspectos relevantes del clima institucional en los colaboradores que trabajan en el modelo de gestión de solicitudes PQR's (Peticiones, quejas y reclamos) de los estudiantes. Agradecemos su amable participación en la misma, adicionalmente, los resultados de este ejercicio podrían reflejarse en una mejora de su entorno laboral.

Esta encuesta hace parte de un proyecto académico, por tanto, las respuestas serán anónimas y la información recolectada no se utilizará con fines diferentes.

Autoriza usted el uso de sus datos para el siguiente estudio.

Si      No

A continuación, encontrará una selección sociodemográfica

#### **Datos sociodemográficos**

##### **1. Área a la que pertenece**

Registro y control  
Servicio al estudiante  
Dirección financiera  
Operaciones virtuales  
Educación continua  
Tecnología

##### **2. Sede**

Bogotá  
Pereira  
Valledupar

##### **3. Antigüedad en el cargo**

Menos de 1 año  
Entre 1 y 3 años  
Más de 3 años

A continuación, encontrará un bloque de preguntas de cinco factores que se relacionan con clima institucional

#### **Liderazgo**

**En esta sección encontrará preguntas que permite medir el modelo de liderazgo de la institución. Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

4. ¿Su jefe inmediato tiene en cuenta sus sugerencias y oportunidades de mejora frente a la gestión de las PQR's de segundo contacto?

1      2      3      4      5

5. ¿Su jefe inmediato reconoce el trabajo realizado en el cumplimiento de la gestión de las PQR's de segundo contacto?

1      2      3      4      5

6. ¿Se identifica usted con el liderazgo Institucional?

1      2      3      4      5

7. ¿Qué tan de acuerdo está con el liderazgo ejercido por su jefe?

1      2      3      4      5

8. ¿Qué aspectos considera que su jefe debe mejorar en términos de liderazgo?

---



---



---

### **Comunicación**

**En esta sección encontrará preguntas que permite medir el impacto que tiene la comunicación en nuestra institución. Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

9. ¿Su jefe inmediato le comunica con claridad las tareas a desarrollar para dar respuesta a las PQR's de segundo contacto?

1      2      3      4      5

10. ¿Su jefe inmediato crea espacios para que pueda expresarse?

1      2      3      4      5

11. ¿La comunicación con las demás áreas que trabajan para dar respuestas a las PQR's de segundo contacto son eficientes?

1      2      3      4      5

12. ¿Cree que los canales oficiales para comunicarse con las demás áreas son los adecuados?

1      2      3      4      5

13. ¿Por qué medio le gusta más comunicarse con sus compañeros?

---



---



---

### **Herramientas de trabajo**

**En esta sección encontrará preguntas que permite medir si usted cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

14. ¿Puede realizar sus tareas sin ningún problema con la herramienta CRM?

1      2      3      4      5

15. ¿La capacitación que ha obtenido para realizar la gestión de las PQR's en segundo contacto le permite realizar su trabajo correctamente?

1      2      3      4      5

16. ¿Los tiempos de respuesta Acuerdos de niveles de servicio (ANS) que tienen los procesos, son los adecuados para poder realizar la gestión de respuesta a las PQR's de segundo contacto?

1      2      3      4      5

17. ¿El tiempo que posee en el día laboral es adecuado para poder realizar la gestión de respuesta a las PQR's?

1      2      3      4      5

18. ¿Cómo cree usted que pueden disminuir los tiempos de respuesta de los procesos de segundo contacto para cumplir con las ANS?

---



---



---

### **Conocimiento de la institución**

**En esta sección encontrará preguntas que permite medir el despliegue adecuado para que los colaboradores conozcan la Institución. Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

19. ¿Conoce las metas e indicadores de servicio institucional?

1      2      3      4      5

20. ¿Está de acuerdo con las tareas que debe realizar en la atención de las PQR's de segundo contacto?

1      2      3      4      5

21. ¿La Institución cumple con los principios y valores que promulga?

1      2      3      4      5

22. ¿Se siente feliz con el contrato de vinculación que tiene con la Institución?

1      2      3      4      5

23. ¿Qué aspectos mejoraría usted para que se sienta más cercano a la Institución?

---

---

---

### Relacionamiento

**En esta sección encontrará preguntas que permite medir el impacto del relacionamiento dentro de la Institución. Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

24. ¿La relación con las demás áreas de la institución que trabajan para dar respuestas a las PQR's de segundo contacto son buenas?

1      2      3      4      5

25. ¿Considera que puede trabajar adecuadamente con sus compañeros?

1      2      3      4      5

26. ¿Considera que existen compañeros con más afinidad con su jefe que con usted?

1      2      3      4      5

27. ¿Siente motivación de trabajar en el área que se encuentra en la Institución?

1      2      3      4      5

28. ¿Qué aspectos cambiaría en la relación con sus compañeros de área?

---

---

---

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado para completar la encuesta, su participación es muy valiosa para el proceso de investigación!

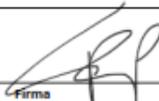
## Anexo 2. Validaciones de expertos

CRITERIOS A EVALUAR												
CATEGORÍA	ITEM	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO		MIDE LO QUE SE PRETENDE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SOCIODEMOGRAFICOS	1	X		X		X		X		X		ES CLARA
	2	X		X		X		X		X		ES CLARA
	3	X		X		X		X		X		ES CLARA
LIDERAZGO	1		X	X		X		X		X		ORGANIZAR LA REDACCIÓN DE LA PREGUNTA... TIENE EN CUENTA LAS SUGERENCIAS QUE USTED LE REALIZA...
	2	X		X		X		X		X		ES CLARA
	3		X	X		X		X		X		LA REDACCIÓN DEL FINAL DE LA PREGUNTA NO ES CLARA
	4		X		X		X		X		X	LA PREGUNTA NO ES CLARA - ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO? LO CONOCEN?
	5	X		X		X		X		X		N/A
	6	X		X		X		X		X		N/A
	7		X		X		X		X		X	LA PREGUNTA ABIERTA NO ES CLARA, MUY AMPLIA
COMUNICACIÓN	1	X		X		X		X		X		ES CLARA
	2		X		X		X		X		X	CLARIDAD EN LA PREGUNTA... GENERA ESPACIOS EN LOS QUE USTED PUEDA SER ESCUCHADO...
	3	X		X		X		X		X		ES CLARA
	4	X		X		X		X		X		ES CLARA
	5	X		X		X		X		X		ES CLARA
	6	X		X		X		X		X		ES CLARA
	7	X		X		X		X		X		ES CLARA
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	1	X		X		X		X		X		ES CLARA
	2	X		X		X		X		X		SE FUE UNA PALABRA DE MÁS EN LA REDACCIÓN
	3	X		X		X		X		X		ES CLARA
	4	X		X		X		X		X		ES CLARA
	5	X		X		X		X		X		ES CLARA
	6	X		X		X		X		X		ES CLARA
	7	X		X		X		X		X		LAS SIGLAS PODRIAN IR EN PARENTESIS Y PONER EL NOMBRE DEL CONCEPTO
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	1	X		X		X		X		X		ES CLARA
	2	X		X		X		X		X		ES CLARA
	3	X		X		X		X		X		ES CLARA
	4	X		X		X		X		X		ES CLARA
	5	X		X		X		X		X		ES CLARA
	6	X		X		X		X		X		ES CLARA
	7		X		X		X		X		X	LA PREGUNTA NO ES CLARA
RELACIONAMIENTO	1	X		X		X		X		X		ES CLARA
	2	X		X		X		X		X		ES CLARA
	3		X		X		X		X			LA PREGUNTA NO ES CLARA
	4		X		X		X		X			¿ A QUÉ TE REFIERES CON GRUPOS CERRADOS?
	5		X		X		X		X			N/A
	6	X		X		X		X		X		ES CLARA
	7		X		X		X		X		X	LA PREGUNTA NO ES CLARA
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		AMPLIAR LA INTRODUCCIÓN INICIAL
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación										X		N/A
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		N/A
El número de items es suficiente para recoger la información, si no es así sugiera items a añadir.										X		N/A
<b>VALIDEZ</b>										<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
*Criterio de par evaluador* CUMPLE CON EL OBJETIVO PROPUESTO SEGÚN CADA CATEGORÍA										X		N/A
Validado por:	LEISA DANIELA SUAREZ											
Fecha:	9 DE ABRIL DEL 2022											

\*Método de Agregados Individuales  
Formato modificado de: Corral (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos.

María Paula

CATEGORÍA	ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
		CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO		MIDE LO QUE SE PRETENDE		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Sociodemográficos	1	X		X		N/A		X	X			Sería mejor utilizar un lenguaje más formal, tercera persona
	2	X		X		N/A	X	X		X		
	3	X		X		N/A	X	X		X		
Liderazgo	1	X		X			X	X		X		
	2		X	X		X		X		X		Eliminar el adjetivo "bien" para más objetividad y añadir "su trabajo"
	3	X		X			X	X		X		Explicar que las PQR's son segundo contacto en la introducción y así no repetirlo en la cada pregunta
	4	X		X			X	X		X		Estilo del liderazgo / respuesta si o no
	5	X		X			X	X		X		Qué tan de acuerdo está con...
	6	X			X			X	X		X	No se que tan pertinente sea esta pregunta con la categoría
	7	X		X				X	X		X	¿Qué aspectos considera que su jefe debe mejorar en términos de liderazgo?
Comunicación	1	X		X			X	X		X		Respuesta de si / no
	2		X	X			X	X		X		Su jefe dispone espacios para que usted pueda expresarse...
	3		X	X			X	X		X		No se entiende muy bien la pregunta, mejorar la redacción.
	4	X		X		X			X	X		Puede sesgar un poco. Respuesta si / no
	5	X		X			X	X		X		Respuesta de si / no
	6	X		X				X	X		X	Respuesta de si / no
	7	X		X				X	X		X	
Conocimiento de la institución	1	X		X			X	X		X		En la introducción "encontrará" lleva tilde. No es muy claro "el despliegue...". Primera respuesta si/no
	2	X		X			X		X	X		Sería mejor "qué tan de acuerdo está con la asignación de tareas que debe realizar para..."
	3	X		X			X	X		X		Respuesta de si / no
	4	X		X			X	X		X		Respuesta de si / no
	5	X		X			X	X		X		Respuesta de si / no
	6	X		X				X	X		X	Respuesta de si / no
	7	X		X				X	X		X	Que aspectos mejoraría usted para sentirse más cercano a la institución

CRITERIOS A EVALUAR												
CATEGORÍA	ITEM	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO		MIDE LO QUE SE PRETENDE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Liderazgo	1	X		X			X	X		X		
Liderazgo	2	X		X			X	X		X		
Liderazgo	3	X		X			X	X		X		
Liderazgo	4	X		X			X	X		X		
Liderazgo	5	X		X			X	X		X		
Liderazgo	6	X		X			X	X		X		
Liderazgo	7	X		X			X	X		X		
Comunicación	1	X		X			X	X		X		
Comunicación	2	X		X			X	X		X		
Comunicación	3	X		X			X	X		X		
Comunicación	4	X		X			X	X		X		
Comunicación	5	X		X			X	X		X		
Comunicación	6	X		X			X	X		X		
Comunicación	7	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	1	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	2	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	3	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	4	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	5	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	6	X		X			X	X		X		
Herramientas de Trabajo	7	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	1	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	2	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	3	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	4	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	5	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	6	X		X			X	X		X		
Conocimiento de la Institución	7	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	1	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	2	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	3	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	4	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	5	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	6	X		X			X	X		X		
Relacionamiento	7	X		X			X	X		X		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los Items permiten el logro del objetivo de la Investigación										X		
Los Items están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de Items es suficiente para recoger la información, si no es así sugiera Items a añadir.										X		
VALIDEZ										SI	NO	OBSERVACIONES
Aplicable										X		Es un buen instrumento, se sugiere contextualizar al respecto del segundo contacto.
Validado por:		Lina Rodriguez Perez										
Fecha:		6 de abril de 2022										
Firma 												

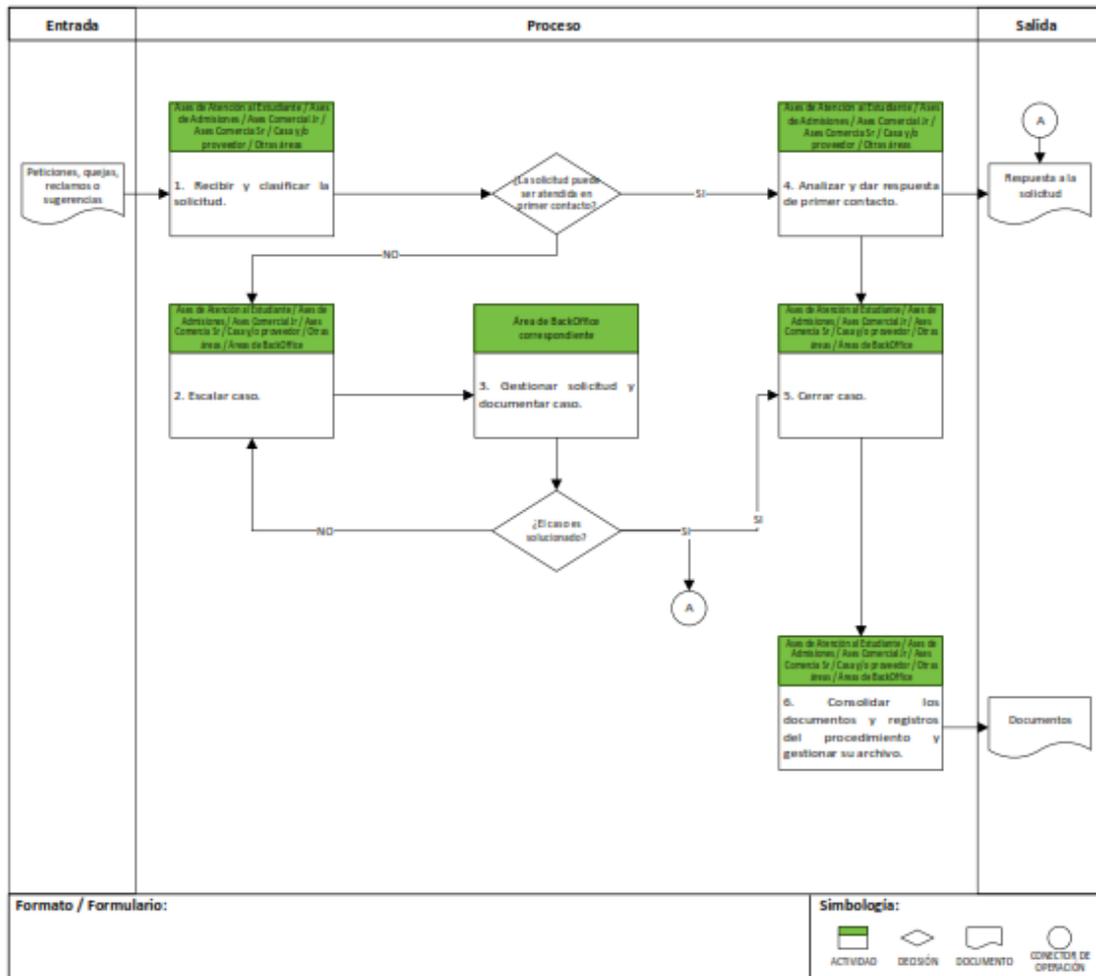
\*Método de Agregados Individuales

Formato modificado de: Corral (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos.

Anexo 3. Diagrama de flujo procedimiento PQRS Areandina

 <p>AREANDINA Fundación Universitaria del Área Andina</p>	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	1 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

1. DIAGRAMA DE FLUJO



A continuación, se presenta la descripción completa del proceso gestión de experiencia, subproceso gestión de servicio al estudiante de Areandina.

 Fundación Universitaria del Área Andina	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-PO1	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	2 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

## 2. OBJETIVO

Atender y/o derivar las PQRS con el fin de dar respuesta de forma clara, precisa, oportuna y coherente a cada una de las solicitudes de los aspirantes, estudiantes, egresados, graduados, acudientes o terceros autorizados.

## 3. ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>
Inicia con la recepción y clasificación de la PQRS.	Finaliza con la respuesta definitiva al solicitante y el cierre del caso en la plataforma CRM.
<b>Ámbito de aplicación</b>	
Aplica para todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias realizadas a través de los medios de comunicación oficiales de la Fundación Universitaria del Área Andina a nivel Nacional.	

## 4. RESPONSABLE

Subdirector Nacional de Atención al Estudiante.

## 5. CONDICIONES DEL PROCEDIMIENTO

### 5.1. Definiciones

- **Atención de primer contacto:** requerimientos solucionados inmediatamente al recibir una solicitud.
- **Atención de segundo contacto:** requerimientos que deben ser derivados a otras áreas para ser solucionados.
- **Petición:** puede ser la solicitud de forma verbal o escrita donde se solicite a la Institución su intervención en un asunto puntual y concreto. La petición puede ser que realicen una acción o simplemente solicitar cierta información.
- **Queja:** es la inconformidad que presenta el aspirante, estudiante, acudiente o tercero autorizado, ya sea de manera verbal o escrita, para mostrar su disgusto hacia cierto proceso, asesor, coordinador, director o área de la institución.
- **Reclamo:** es la demanda de un servicio que hace el aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado, ya sea de manera verbal o escrita de insatisfacción por el incumplimiento de un derecho que no se ha respetado

 Fundación Universitaria del Área Andina	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	3 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

o se ha visto amenazado, ocasionado por la mala prestación del servicio o fallas en el producto.

- **Sistema PQRS:** hace referencia al proceso mediante el cual, la Fundación Universitaria del Área Andina gestiona las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de aspirantes, estudiantes, egresados, graduados, acudientes o terceros autorizados. Son las actividades básicas del proceso de Atención al Estudiante que responde a las necesidades más importantes del solicitante.
- **Sugerencia:** Cualquier expresión verbal o escrita de recomendación entregada por el aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado, con el propósito de mejorar el servicio y/o los productos ofrecidos.

## 5.2. Condiciones generales

5.2.1. Los canales de atención oficiales de la Fundación Universitaria del Área Andina son los siguientes:

- Canal telefónico
- WhatsApp de Atención al Estudiante
- Asistente virtual NINA-chat
- Formulario WEB (Estudiantes virtuales)
- Canal presencial

**Nota.** El correo electrónico no es un canal oficial para la radicación de PQRS.

5.2.2. El aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado, podrá tramitar las PQRS por cualquier canal de atención oficial y vigente de la Institución.

5.2.3. Las respuestas dadas pueden ser de carácter informativo, explicativo, argumentativo según sea el caso.

5.2.4. El área que finalice el proceso de respuesta definitiva a las solicitudes de los aspirantes, estudiantes, egresados, graduados, acudientes o terceros autorizados, será la encargada de dar respuesta final y cierre de caso en la plataforma CRM, verificando que se haya abordado todo lo expuesto o solicitado, y de igual manera, que quede incluido en la respuesta final enviada.

5.2.5. Cuando las áreas atiendan solicitudes directamente, estas deben ser registradas en la plataforma CRM. En caso de no contar con el permiso para crear casos, deben informar a los solicitantes los canales de atención oficiales para radicar la solicitud, garantizando la memoria institucional.

 Fundación Universitaria del Área Andina	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	4 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

5.2.6. Para la atención y respuesta de toda las PQRS se debe validar la actualización de los datos del solicitante y en caso de que exista alguna actualización, ésta deberá registrarse en la plataforma habilitada.

5.2.7. No se debe suministrar información que no esté relacionada con el solicitante a terceros ni tampoco aquella que la Institución considere de carácter confidencial, salvo que exista una autorización por parte del titular o alguna entidad administrativa o judicial.

5.2.8. Dentro de las respuestas emitidas por las áreas involucradas se entiende de fondo y calidad que responde a cada una de las solicitudes del aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado de manera clara, objetiva y con soportes en caso de ser necesario.

5.2.9. En términos de calidad para brindar respuesta desde las áreas, se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Toda respuesta debe ser documentada en la plataforma CRM, incluyendo los casos derivados erradamente.
- Cuando un área reciba un caso derivado por error, tiene la responsabilidad de remitirlo oportunamente al área que corresponda para evitar tiempos muertos que afecten la continuidad de los procesos.
- Debe dar respuesta a cada una de las solicitudes del aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado, debidamente justificada.
- Debe contar con los soportes asociados a la gestión realizada y ser incluida en la Plataforma CRM.
- Cada área debe realizar la validación y análisis en las diferentes plataformas, comunicarse con el solicitante (en caso de ser necesario) para aclarar dudas o interpretaciones y llamar a las áreas pertinentes, con el fin de garantizar que quede actualizado en sistema y evitar derivaciones innecesarias en la plataforma CRM.

### 5.3. Responsabilidades y alcances

5.3.1. Las PQRS realizadas por aspirantes, admitidos y matriculados de primer semestre serán atendidas desde el área de Admisiones y Comercial. Las demás solicitudes serán atendidas por el área de Atención al Estudiante, y el seguimiento y trazabilidad en todos los casos se debe realizar en la plataforma CRM.

5.3.2. La Responsabilidad de Atención al Estudiante para el tiempo de cierre de casos será únicamente la atención de primer contacto. En el caso de las PQRS de segundo contacto, el tiempo de respuesta, debe ser asumido por el área o áreas encargadas de solución.

5.3.3. El área de Atención al Estudiante solo asumirá el tiempo de cierre del caso desde el momento que lo derivan con solución final a las bandejas de aplicación de descuentos y derechos de petición, con un plazo máximo de dos (2) días hábiles. Si el caso se devuelve

 Fundación Universitaria del Área Andina	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	3 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

por alguna razón, el tiempo se contará nuevamente cuando se hayan realizado las correcciones a lugar y se encuentre en la bandeja del área.

## 6. PROCEDIMIENTO

No.	Descripción de la actividad	Responsable
1.	<p><b>Entrada:</b> Peticiones, quejas, reclamos o sugerencias</p> <p><b>Recibir y clasificar la solicitud.</b> Recibir la solicitud del aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado por los diferentes canales de atención oficiales de la Fundación.</p> <p>Ingresar a la plataforma CRM la información y clasificarla en solicitud, consulta, reclamo, derecho de petición.</p> <p>¿La solicitud puede ser atendida en primer contacto?</p> <p><b>Si.</b> Continuar con la actividad 4.</p> <p><b>No.</b> Continuar con la actividad 2.</p>	<p>Asesor de Atención al Estudiante</p> <p>Asesor de Admisiones</p> <p>Asesor Comercial Junior</p> <p>Asesor Comercial Senior</p> <p>CASA y/o proveedor que realice atención de canales de contacto</p> <p>Otras áreas con permiso de creación de casos en CRM</p>
2.	<p><b>Escalar caso.</b></p> <p>Escalar caso al área correspondiente en la plataforma CRM, de acuerdo con el tipo de solicitud, indicando toda la información necesaria para su gestión dentro de los términos estipulados.</p>	<p>Asesor de Atención al Estudiante</p> <p>Asesor de Admisiones</p> <p>Asesor Comercial Junior</p> <p>Asesor Comercial Senior</p> <p>CASA y/o proveedor que realice atención de canales de contacto</p> <p>Otras áreas con permiso de creación de casos en CRM</p> <p>Áreas de BackOffice</p>
3.	<p><b>Gestionar solicitud y documentar caso.</b></p> <p>El área debe analizar, validar y dar solución a las solicitudes que le fueron remitidas, documentar en la plataforma CRM y dar continuidad al caso.</p> <p>¿El caso es solucionado?</p>	<p>Área de BackOffice correspondiente</p>

 <small>Fundación Universitaria del Área Andina</small>	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	6 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

No.	Descripción de la actividad	Responsable
	<p><b>Si.</b> Dar respuesta al aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado de la solicitud. Continuar con la actividad 5.</p> <p><b>Salida:</b> Respuesta a la solicitud</p> <p><b>No.</b> Ir a la actividad 2.</p>	
4.	<p><b>Analizar y dar respuesta de primer contacto.</b></p> <p>Analizar la solicitud del aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado, verificando toda la información relacionada.</p> <p>Informar al solicitante la respuesta final o el proceso de gestión adelantado de forma verbal o escrita de ser necesario. Para las respuestas finales, cuando no se pueda contactar al aspirante, estudiante, egresado, graduado, acudiente o tercero autorizado se enviará respuesta vía correo electrónico</p> <p><b>Salida:</b> Respuesta a la solicitud</p>	<p>Asesor de Atención al Estudiante</p> <p>Asesor de Admisiones</p> <p>Asesor Comercial Junior</p> <p>Asesor Comercial Senior</p> <p>CASA y/o proveedor que realice atención de canales de contacto</p> <p>Otras áreas con permiso de creación de casos en CRM</p> <p>Áreas de BackOffice</p>
5.	<p><b>Cerrar caso.</b></p> <p>Cerrar caso en la plataforma CRM, teniendo presente los tiempos de respuesta establecidos.</p>	<p>Asesor de Atención al Estudiante</p> <p>Asesor de Admisiones</p> <p>Asesor Comercial Junior</p> <p>Asesor Comercial Senior</p> <p>CASA y/o proveedor que realice atención de canales de contacto</p> <p>Otras áreas con permiso de creación de casos en CRM</p> <p>Área de BackOffice correspondiente</p>
6.	<p><b>Consolidar los documentos y registros del procedimiento y gestionar su archivo.</b></p>	<p>Asesor de Atención al Estudiante</p> <p>Asesor de Admisiones</p>

 Fundación Universitaria del Área Andina	<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE EXPERIENCIA EN AREANDINA	<b>CÓDIGO:</b>	MGE-GS-P01	
	<b>SUBPROCESO:</b>	GESTIÓN DE SERVICIO AL ESTUDIANTE	<b>VERSIÓN:</b>	2	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>PÁGINA:</b>	7 de 7
	<b>PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS)</b>			<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	DD MM AAAA 07 04 2022

No.	Descripción de la actividad	Responsable
	<p>Recopilar los documentos y registros generados en el presente procedimiento y gestionar su archivo conforme a lo descrito en el procedimiento Aplicación de tablas de retención documental.</p> <p><b>Salida:</b> Documentos</p>	<p>Asesor Comercial Junior</p> <p>Asesor Comercial Senior</p> <p>CASA y/o proveedor que realice atención de canales de contacto</p> <p>Otras áreas con permiso de creación de casos en CRM</p> <p>Área de BackOffice correspondiente</p>

## 7. CONTROL DE APROBACIONES

El presente procedimiento entrará en vigencia a partir de su firma, en concordancia con la fecha de actualización establecida en el documento.

Publíquese, comuníquese y cúmplase a partir del día 07 del mes 04 del año 2022.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<b>Firma:</b> 	<b>Firma:</b> 	<b>Firma:</b> 
<b>Nombre:</b> ADRIANA GALINDO RIVERA	<b>Nombre:</b> MARIA PAULA BERNAL CELEMIN	<b>Nombre:</b> DIEGO ANDRES CELIS SÁNCHEZ
<b>Cargo:</b> SUBDIRECTOR NACIONAL DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE	<b>Cargo:</b> SUBDIRECTOR NACIONAL DE PROCESOS	<b>Cargo:</b> DIRECTOR NACIONAL DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

