**CLIMA LABORAL EN LAS OFICINAS DE SERVICIO AL
CLIENTE DE LA UAM**

Trabajo de grado II

Producción escrita de la Unidad

Docente: Luisa Fernanda Jiménez Cardona

Estudiantes: Maritza Andrea Urrea Loaiza
Ingrid Lizeth Peláez Zapata

**Universidad Católica Luis Amigo
Especialización en Gerencia Del Talento Humano
Manizales - 2017**

TABLA DE CONTENIDO

Tema	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema	5
Justificación	5
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Marco Teórico.....	8
Integración de Variables	30
Aspectos Éticos.....	33
Construcción del diseño metodológico.....	35
Enfoque.....	35
Nivel y Método de investigación	35
Población	35
Caracterización de la población estudio.....	36
Muestra	36
Definición de variables	36
Plan operativo	40
Conclusión General.....	45
BIBLIOGRAFÍA	47

Tema

Clima laboral en las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales.

Planteamiento del problema

Un buen clima laboral orienta al cumplimiento de los objetivos, al alto rendimiento, se ve reflejado en la productividad, la calidad de este influye directamente en la satisfacción de los trabajadores. La calidad del clima laboral se relaciona con la comunicación entre directivos y empleados, con el comportamiento de los mismos, su manera de desempeñarse y desenvolverse ante la cotidianidad.

Es por eso que se decide estudiar el clima laboral en las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales, debido a los inconvenientes y dificultades que se presentan, como por ejemplo el mal manejo de los conflictos, problemas en la comunicación, falta de inteligencia emocional, estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones, trabajos pocos estimulantes, mal manejo del reconocimiento, quizá por falta de tolerancia, y en gran medida por las distintas maneras de ser, con los valores y creencias inculcados desde la infancia; pero un factor también muy fuerte, es el papel que juegan los coordinadores, que llevan los límites de mando o autoridad al máximo, y no brindan a sus empleados la confianza, liderazgo y comunicación que impulse a prestar un mejor servicio. En algunas ocasiones se puede observar el trato no grato que reciben algunos empleados por sus jefes de área, ocasionando desmotivación laboral, pérdida de compromiso, falta de comunicación y alteraciones en las relaciones

con sus compañeros, y este repercute en los servicios prestados en la universidad, brindando mala atención, o los empleados convirtiéndose en personas poco diligentes que se limitan a realizar única y exclusivamente las funciones de su puesto, sin tener en cuenta la satisfacción del cliente.

Para obtener la información que estamos planteando, fue necesario solicitar colaboración al área de bienestar universitario, para que nos orientará y brindará información de las metodologías que se han aplicado para medir el clima laboral en la organización, por consiguiente se evidencia que se han realizado estudios, encuestas y entrevistas, que sirve para analizar puntos críticos que se presentan en las diferentes áreas de la institución.

Es de aclarar que las investigaciones realizadas en la institución, no han tenido impacto, es decir, no ha habido una gestión completa o un proceso que permita hacer todo el recorrido, que permita obtener respuestas dentro de la organización, La idea sería fortalecer este proceso, dando secuencia, para que se pueda finalizar hasta el punto de llegar a generar conclusiones y sugerencias que permitan analizar de una manera más profunda el clima laboral en las oficinas de servicio al cliente.

Aunque ha habido acercamientos al tema, solamente ha quedado el proceso hasta la aplicación de instrumentos, sin lograr respuestas esperadas dentro de la organización. Por este motivo es necesario fortalecer y dar continuidad a las investigaciones que se realizan al interior de la institución, que permita favorecer su clima laboral.

Con el análisis de este problema se pretende identificar factores que permitan encontrar herramientas y elementos que inciden en el clima laboral de la institución;

logrando caracterizar puntos críticos que serán claves en la construcción del proceso investigativo. También será necesario establecer conclusiones que permitan generar conciencia en cada uno de los empleados de estos departamentos, de cómo impacta directamente en sus funciones un mal o buen clima laboral, pero también como logra afectar este fenómeno sus vidas personales, convirtiéndolos en personas altamente productivas o por el contrario poco productivas.

(Alves, 2000), dice que una buena comunicación, el respeto, el compromiso, un ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, y como consecuencia genera una alta productividad y un alto rendimiento en su desempeño.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales?

Justificación

En los diversos sectores laborales de nuestra economía, se puede observar el gran valor que tiene para las organizaciones ofrecer a sus empleados un ambiente laboral sano, un agradable clima que se pueda ver reflejado en la competitividad y productividad de los mismos, que permita a la empresa tener un crecimiento y preferencia en el mercado por los servicios ofertados; que a pesar de que no sean tangibles, se hace necesario alinear a toda la institución hacia la comprensión de lo importante que puede llegar a ser esto para los clientes; pero esto se puede lograr si al interior de la compañía se crean relaciones

laborales cálidas entre los empleados, relaciones de compañerismo, colaboración, respeto y ante todo tolerancia a la desigualdad de personalidades, cultura, preferencias y demás comportamientos del ser humano.

Con el presente trabajo pretendemos dar a conocer a la comunidad en general las causas que pueden desatar el convivir en un mal clima laboral al interior de la Universidad Autónoma de Manizales, mediante relaciones directas e indirectas entre empleados y la necesidad de analizar y tener en cuenta cada factor que está influyendo en que su personal se sienta inconforme y se generen malas relaciones, desencadenando una falta de comunicación enorme entre áreas, desde sus coordinadores hasta sus subordinados, lo que genera procesos a medias, baja productividad y mala atención; diariamente se puede observar gran cantidad de personas que se ven en la necesidad de acceder a algún tipo de servicio o información que solo se puede brindar en la UAM, por ello es preocupante el clima laboral que se percibe en las áreas de servicio al cliente de la institución, personal en su mayoría con poca actitud de servicio y colaboración a quien los requiere.

Con la ejecución de este proyecto, se revelará como el ser humano a pesar de sus diferenciaciones con los demás seres, puede adaptarse a cualquier situación del medio que lo rodea y más cuando de desempeñar funciones a cambio de una remuneración se trata, muchas veces debiendo soportar circunstancias que van en contra de su pensar profesional, pero que aun así debe tomar las herramientas para convertirlas en un aprendizaje y no un tropiezo en el desempeño de sus funciones al interior de una organización como lo es la Universidad Autónoma de Manizales.

La investigación que se va realizar en las oficinas de servicio al cliente de la UAM, para determinar un diagnóstico del clima laboral, es una experiencia de gran valor que nos permite aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera profesional. En este estudio, se espera que sus resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes, inclinadas a mejorar el clima laboral, factor trascendental en el éxito de la institución.

Esta investigación no solo aporta a la Universidad Autónoma de Manizales, sino también a la Universidad Católica Luis Amigó como fuente bibliográfica y referente para nuevas investigaciones acerca del clima laboral.

Objetivos

Objetivo general

- Identificar factores que afectan el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM

Objetivos específicos

- Describir y seleccionar los factores intralaborales que inciden en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales
- Caracterizar puntos críticos en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM.
- Establecer conclusiones y sugerencias para mejorar el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM.

Marco Teórico

El clima laboral es en la actualidad un factor determinante en la alta productividad de las organizaciones, el comprender desde la alta gerencia que hay que saber delegar funciones y responsabilidades que haga sentir a los empleados involucrados en los procesos de la empresa, que se sientan parte de ella, y de esta manera puedan disfrutar sus labores, sentirse a gusto, estos serán elementos que motivaran a los colaboradores y por ende propiciarán un buen ambiente laboral que dará como resultado un rendimiento con niveles altos de satisfacción en la empresa.

En la presente investigación se ha definido el planteamiento del problema y se han fijado los objetivos para llevar a cabo la misma, en los distintos estudios que se han realizado en el presente trabajo se han tenido en cuenta aspectos teóricos a cerca del clima organizacional o clima laboral, entre los aspectos importantes mencionados por los autores de estas teorías, tal como se expone a continuación en algunos de ellos:

(Stephen, 2012), que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

(Hodgetts & Altman, 1985), definen al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en este lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

(Anzola, 2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para (Seisdedos, 1996), se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

(Placencia Galindo, 2013), apoyándose en las teorías de Acotton (2013), Reichers & Schneider (1990) y Valbuena de la Fuente (1979), realizo esta investigación en la Universidad Tecnológica Equinoccial, con el fin de analizar las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El estudio se realizó con funcionarios y empleados de diversas profesiones y roles, Empresas públicas y privadas, grandes y pequeñas, de producción o de servicios mediante cuestionarios, entrevistas estructurales y semi estructurales y grupos focales, concluyendo así, que cuando se mide el clima laboral, se miden percepciones vinculadas a constructos, emociones, sentimientos, personalidad, creencias, entre otros elementos, por lo que, la responsabilidad de las personas que elaboran los instrumentos de medición y los aplican exige un grado elevado de conocimiento y de ética profesional.

(Palma Carrillo, 2000), realizo un estudio acerca de la “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”; apoyándose en las teorías de Maslow (1996), Alderfer (1999), Herzberg (1996), McClelland (1998) y Vroom (1996), analiza las siguientes problemáticas, ¿Cuáles son las características de la Motivación y Clima Laboral en el personal de una entidad educativa a nivel universitario? y ¿Cuál es la

relación entre Motivación y Clima Laboral en el personal de una entidad educativa a nivel universitario?, esto con el fin de medir 7 aspectos del clima organizacional: Motivación, Comunicación, Autorrealización, Relaciones Humanas, Dirección, Control y Objetivos. Se aplicó a trabajadores desde los 18 años de edad, utilizando dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland (1998) y Litwing (2000), mediante preguntas formuladas con alternativas múltiples. Los puntajes totales permitieron categorizar el clima en Ineficaz, Bueno y Motivador. *Palma Carrillo*, concluye que presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

(Arias Gallegos & Arias Caceres, 2014), citan las teorías de McClelland (1998), Alderfer (1980), Vroom (1999) y Hackman (2000) en su estudio acerca de la “Relación Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Del Sector Privado”, mencionan que según estos autores, La satisfacción laboral es compatible con las teorías motivacionales y que además se relaciona con el cumplimiento de las normas y el desempeño del trabajador.

(Rodriguez M, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011), apoyados en las teorías de Litwin & Stringer (1968), o Lawler, Hall & Oldman (1974), Kopelman, Brief & Guzzo, (1990) y Parker (2003), en su investigación acerca del “Clima y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño: En Una Organización Estatal Chilena” en la Universidad Andrés Bello en Santiago de Chile, se plantearon como problema de investigación, el ¿Cómo identificar la relación del clima laboral, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización publica chilena?, utilizando una

metodología cuantitativa, llegaron a la conclusión que los modelos de desarrollo organizacional, no deben conformarse con una visión única, parcial o basarse en una sola dimensión del clima, sino que deben fundarse en un enfoque integral y oolítico. Por esto, replicar este tipo de estudios considerando además variables como el clima laboral, la motivación laboral, compromiso organizacional.

(Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012), también aportan al tema en cuestión, con su investigación acerca del “*Clima Organizacional En Instituciones De Atención Primaria De Salud*”, mediante las variables de estructura organizativa y administrativa de la institución, las motivaciones para la productividad al trabajo y para la realización personal, la responsabilidad individual y colectiva de los trabajadores, así como los procesos de comunicación, de toma de decisiones y la solución de conflictos, como los más relevantes; basan su estudio en la pregunta a si: ¿los integrantes de la institución se sienten partícipes en un medio favorable a su desarrollo personal?, arrojando como resultado que cuando la organización aprende, enseña y educa, continuamente se transforma a sí misma, en definitiva, porque desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo, de integrarse a las funciones formativas de manera activa y dinámica, se convierte en una organización inteligente. Al mismo tiempo, la calidad de la asistencia y la realización de investigación educacional en los propios servicios de salud se ven favorablemente influidas, se integran y transforman en un nivel cualitativamente superior, la atención en salud y la docencia; estos autores basan su estudio en teorías tales como la de Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999), Goncalves (2001).

De acuerdo con (B, 2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: **a)** Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo **b)** Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así

un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

(Martin & Colbs, 1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone *Likert (1999)*. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

(Likert, Clima y compromiso organizacional, 1999), sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

(Likert, clima-laboral-organizaciones, 1965), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo.

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la

interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones Específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

(Likert & S, Comportamiento y desarrollo organizacional, 1999), hace una contribución en cuanto a las variables que todo gerente debe saber medir ya que hoy en día existen métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

- El nivel de motivación personal.
- El nivel de motivación grupal y organizacional.
- El grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización.
- La medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales.
- El grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías.
- El grado de confianza existente entre los pares.
- La eficacia del sistema de comunicación.
- La medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados.
- La medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management.
- La medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

Factores de riesgo

El término factor de riesgo se emplea para hacer referencia a las condiciones que hacen que un determinado hecho tenga una mayor probabilidad de ocurrir, con la

condición de que este hecho acarree una amenaza física tanto para los individuos como para su entorno.

Según la resolución del (Ministro de protección social, 2008), los factores de riesgo psicosocial comprenden los aspectos extralaborales, intralaborales y condiciones del individuo, los cuales en una interrelación dinámica mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y el desempeño de los trabajadores.

A continuación se realiza una explicación a que corresponde y que incluye los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.

Artículo 5°. Factores psicosociales. Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Artículo 6°. **Factores psicosociales intralaborales** que deben evaluar los empleadores. La evaluación de los factores psicosociales del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora.

Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa:

- a)** Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.

- b)** Características de la organización del trabajo: Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.

- c)** Características del grupo social de trabajo: Comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

- d)** Condiciones de la tarea: Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.

- e)** Carga física: Comprende el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico, conforme a la definición correspondiente consignada en el artículo 3° de la presente resolución.

- f) Condiciones del medioambiente de trabajo: Aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración); químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.
- g) Interface persona–tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización.
- h) Jornada de trabajo: Contar con información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.
- i) Número de trabajadores por tipo de contrato.
- j) Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: Programas de vivienda, educación, recreación, deporte, etc.
- k) Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Artículo 7°. **Factores psicosociales extralaborales** que deben evaluar los empleadores. Los empleadores deben contar como mínimo con la siguiente información sobre los factores extralaborales de sus trabajadores:

- a) Utilización del tiempo libre: Hace referencia a las actividades realizadas por los trabajadores fuera del trabajo, en particular, oficios domésticos, recreación, deporte, educación y otros trabajos.
- b) Tiempo de desplazamiento y medio de transporte utilizado para ir de la casa al trabajo y viceversa.
- c) Pertenencia a redes de apoyo social: familia, grupos sociales, comunitarios o de salud.
- d) Características de la vivienda: estrato, propia o alquilada, acceso a vías y servicios públicos.
- e) Acceso a servicios de salud.

Parágrafo. Esta información puede ser recopilada a través de una encuesta y utilizada para el diseño de planes de intervención en aspectos psicosociales y de bienestar del trabajador.

Artículo 8°. Factores psicosociales individuales que deben ser identificados y evaluados por el empleador. Los empleadores deben contar, como mínimo, con la siguiente información sobre los factores psicosociales individuales de sus trabajadores:

- a) Información sociodemográfica actualizada anualmente y discriminada de acuerdo al número de trabajadores. Esta información debe incluir datos sobre: sexo, edad, escolaridad, convivencia en pareja, número de personas a cargo, ocupación, área de trabajo, cargo, tiempo de antigüedad en el cargo.

- b) Características de personalidad y estilos de afrontamiento mediante instrumentos psicométricos y clínicos aplicados por expertos.
- c) Condiciones de salud evaluadas con los exámenes médicos ocupacionales del programa de salud ocupacional.

Parágrafo. Con base en la información de que trata el presente artículo, se debe realizar un análisis epidemiológico que permita determinar los perfiles de riesgo-protección por área de la empresa.

Artículo 9°. Evaluación de los efectos de los factores psicosociales. Para efecto de la evaluación de los factores psicosociales, los empleadores deben incluir información periódica y actualizada sobre los siguientes aspectos:

- a) Condiciones de salud, tomando en cuenta cada uno de los sistemas corporales: osteomuscular, cardiovascular, respiratorio, gastrointestinal, mental, sistema nervioso central y periférico, dermatológico, endocrino, genitourinario e inmunológico.
- b) Ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- c) Estadísticas de morbilidad y mortalidad por accidente de trabajo, enfermedad profesional y enfermedad común, discriminadas por diagnóstico, días de incapacidad médica, ocupación y género.
- d) Ausentismo.
- e) Rotación de personal.
- f) Rendimiento laboral.

Artículo 10. Instrumentos para la evaluación de los factores psicosociales. Los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando los instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país.

Artículo 11. Reserva de la información y de la evaluación. La información utilizada para la evaluación de factores psicosociales está sometida a reserva, conforme lo establece la Ley 1090 de 2006, en consecuencia, los expertos evaluadores deben garantizar por escrito el compromiso de usar la información obtenida, única y exclusivamente para los fines inherentes a la salud ocupacional.

La evaluación y el correspondiente informe sobre las condiciones de salud deben ir precedidos del consentimiento informado del trabajador.

Artículo 12. Análisis y seguimiento de la información sobre factores de riesgo psicosocial. Identificados los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se procederá a su recopilación, análisis y seguimiento desde la perspectiva de la salud ocupacional, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país, a efecto de establecer la carga física, mental y psíquica asociada a estos factores, con el fin de identificar si se deben intervenir en el corto, mediano o largo plazo y si se deben llevar a cabo programas para su prevención.

Los empleadores deben actualizar anualmente esta información, la cual debe ir discriminada por actividad económica, número de trabajadores, ocupación, sexo y edad y deberá mantenerla a disposición tanto del Ministerio de la Protección Social para efecto de la vigilancia y control que le corresponde realizar, como de las administradoras de

riesgos profesionales para llevar a cabo la asesoría y asistencia técnica sobre factores psicosociales.

Relación entre factores de riesgo psicosocial y clima organizacional

La relación entre el riesgo psicosocial y el clima laboral, es compleja, debido a que el clima puede cambiar tanto a través de los trabajadores sometidos como de los administradores que hacen parte importante en las políticas y e instrucciones organizacionales por las cuales los trabajadores tienen una guía para sus labores (Adamek & King, 2007). Al mismo tiempo los factores de riesgo psicosocial perjudican las relaciones que mantiene el trabajador en una organización, incurriendo sobre las características del clima organizacional.

Existen varios estudios de la relación entre los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional, entre ellos el de estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, el cual fue un estudio comparativo un estudio comparativo donde se describe el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo que perciben un grupo de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades colombianas. (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejia, 2009).

Otros estudio que demuestra la relación del clima organizacional y factores de riesgo psicosocial es el titulado clima organizacional como factor de riesgo ocupacional de la Universidad del Bosque, el cual resalta la importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional compilando varios aspectos relacionados con el clima laboral, enmarcándolos en conceptos como la ergonomía de los factores humanos, salud y

trabajo, riesgos psicosociales y el estrés laboral, enfatizando en el clima como factor de riesgo psicosocial, desde su conceptualización en Colombia. (Castellanos, 2007)

En el 2002 el instituto Navarro de salud Laboral realizó un estudio sobre los riesgos factores de riesgo psicosocial donde se menciona como consecuencia de estos riesgos el deterioro del clima organizacional. (Martín & Gorgora, 2002)

El clima laboral se relaciona de manera unidireccional con las características personales, lo que evidencia el papel de las diferencias en la adaptación organizacional, lo cual afecta procesos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la solución de problemas, la productividad y la realización personal, entre otros (Sierra, Jaime, & Medina, 2005).

Se encuentran varios aspectos comunes al observar y analizar varias definiciones lo cual resalta que se encuentran varios aspectos comunes que vale la pena resaltar (Sierra, 2005), como lo es clima que se refiere a una representación mental que hace el individuo de las características del entorno que le rodea, lo cual es un concepto muy importante para el trabajador ya que es lo que percibe y con lo cual se relaciona.

Todas las organizaciones tienen características propias y estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores. Estas características inciden en la satisfacción laboral y en el comportamiento en el contexto laboral. Por la anterior razón el clima es, por lo tanto, una variable interviniente, las características de la organización son relativamente estables en el tiempo y se diferencian de una organización a otra. Por otro lado el clima, junto con las características organizacionales y los individuos que lo conforman, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, es por eso que las

percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran cantidad de factores, tales como las prácticas de dirección, las consecuencias del comportamiento y el sistema formal en el ámbito laboral como lo son incentivos y el apoyo social.

De otra manera, Davis & Newstrom; Robbins (1999, citados en Sierra, 2005) argumentan que los factores necesarios a considerar para el clima organizacional son motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, conflicto y estrés.

Una de las formas de medir la escala de clima organizacional es el ECO el cual es una escala multidimensional desarrollada por (Fernandes, 2008) el cual quería plantear con esta herramienta el conocimiento de los trabajadores sobre las diferentes características del clima organizacional. Esta herramienta está compuesta por 63 preguntas y 5 opciones de respuesta, que agrupa cinco factores los cuales son:

- Apoyo del jefe y de la organización: Gestión operacional, afectivo y estructural.
 - Recompensa: Como la organización recompensa la productividad, esfuerzo y eficacia de los colaboradores de la organización.
 - Comodidad físico: entorno físico y ambiente de seguridad que brinde la organización a los trabajadores.
 - Control-presión: gestión de los supervisores sobre el desempeño de los trabajadores.
- Relaciones del grupo de trabajo: Formas de colaboración entre trabajadores.

El clima laboral como cultura organizacional

(Chiavenato, 2001), presenta la cultura organizacional como " un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

(Valle, 1995), establece que la cultura de una organización es " fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

(García & Dolan, 1997), definen la cultura como " la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual."

(Guedez, 1998), "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

(Serna, 1997), "La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

Una reciente encuesta de Randstad reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados. De acuerdo con esta encuesta, la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en

los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis. (Franco, 2010).

Conclusiones y sugerencias según diversos autores:

Es importante reconocer que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, la empresa tiene los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener. Por ello se considera que el éxito y la efectividad de las mismas está en darle actividad al proceso para evitar sensación al interior de la organización de la puesta en marcha de un plan que no se va a cumplir, por ello se plasman de forma objetiva, medible, práctica y dinámica en donde se involucren todos los individuos de la organización y se tenga éxito en su desarrollo. Para esta actividad es importante tener en cuenta como lo menciona (Gubman, 2000), “que los diferentes estilos estratégicos exigen diferentes capacidades medulares a una compañía. Estas capacidades son las habilidades esenciales de su compañía, las únicas que sobresalen por encima del resto para crear ventaja y valor”

Para la ejecución de la estrategia es importante como lo menciona (Gubman, 2000), cumplir con la premisa de alinear, comprometer, medir e implementar.

Según (Gubman, 2000), “para tener una ejecución eficaz de la estrategia es fundamental alinear la estrategia y las personas, estructuras, procesos y sistemas para obtener resultados extraordinarios” (p. 279).

(Álvarez, 1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa.

(Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

(Ivancevich, 2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

(Toro, 2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Como se observa en las anteriores descripciones, las definiciones y aportes a la definición de clima organizacional son variadas, sin embargo todas ellas concluyen en

que el clima organizacional involucra tres aspectos fundamentales: Medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado “percepciones”. Así, es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos que le ofrece a sus empleados.

Según los autores mencionados anteriormente, podemos evidenciar la importancia que tiene el clima laboral en una organización, debido que se estudia comportamientos, actitudes y desempeño de las personas que laboran al interior de una organización. Por tal motivo es importante basarse en teorías que permita conocer diversas investigaciones, para que ayude a orientar la investigación de trabajo. Los autores mencionados llegan a ser parte de la investigación, porque permite ampliar conocimientos del tema que se está estudiando.

Integración de Variables

Es importante identificar, definir e integrar las variables en el proceso de investigación que se está realizando. En el caso de esta investigación, permite conocer de qué forma se relacionan las variables con el clima laboral y permite conocer su comportamiento en el transcurso que se está llevando la investigación. Por tal motivo es de suma importancia tener estos aspectos dentro del tema principal, porque permite establecer diferencias y semejanzas entre dichos elementos, que ayuda a orientar y ampliar el tema que se está trabajando. Las variables se pueden definir, como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse.

La comunicación: Según (Reece & Brandt, 1990), una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral. Los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias, quejas y hacer sentir a la administración que tiene algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos. En efecto las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación.

La motivación: Según (K, 1981), el clima puede influir en la motivación en el trabajo, este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones en base a la percepción en el clima laboral.

Las relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales son las relaciones humanas que se dan en ámbitos organizacionales o personales (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007). Hacen referencia a la relación del trabajador con sus compañeros, supervisores y subordinados. Si existe un mal ambiente o clima laboral, las personas se sienten a disgusto (Martinez, 2010) y sus relaciones interpersonales se deterioran.

El liderazgo: El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, Perez, Cartujano, López, & Álvarez, 2014), y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo

genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.

Trabajo en Equipo: (Rovira) en el artículo, El trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico Equipo y talento, menciona que al momento de analizar el trabajo es necesario tener autoconocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad, también el entorno que se le dé a los miembros del equipo es primordial ya que los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros; existen elementos distorsionadores del ambiente, que es necesario identificar y tratar, siendo el trabajo del líder ayudar a mantener el ambiente necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se le presenten.

Interacción: El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Gellar & Taffer , 2009).

Toma de Decisiones: También existe la toma de decisiones como una variable intermedia en el clima organizacional según (Likert, El clima organizacional presente en, 1968), en esta ocasión se evidencia que los trabajadores no pueden participar en la toma de decisiones cuando el jefe se ausenta y tampoco no son tomados en cuenta en la consulta antes de ser tomada una decisión importante en la organización. El clima más

favorable es el clima de participación en grupo, y entre las características del mismo se establece que las decisiones están diseminadas en toda la organización.

Establecimiento de metas: Según (Meggison, Mosley, & Prieto, 1988), un objetivo es el resultado final que una organización aspira o quiere llegar a alcanzar. El establecimiento de metas brinda orientación y refleja las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño y clima de la organización.

Aspectos Éticos

La ética está directamente relacionada con la moral, determinando que es correcto o incorrecto, permitido o rechazado, bueno o malo, por eso se dice que el concepto ética proveniente del griego ethikos que significa “carácter”; se puede definir como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad. (Definición de etica)

Es necesario que todo proceso de investigación este fundamentado en aspectos éticos, por valores que direccionen el actuar para la toma de decisiones correctas por parte de los involucrados en el momento preciso; el estatuto de ética, permite además, realizar los ajustes, cambios o mejoras a los inconvenientes que se van presentado durante la investigación, todo encaminado a excelentes resultados y al cumplimiento de los objetivos.

Por eso, la investigación debe ser un acto ético que debe estar compuesto por los siguientes requerimientos:

- Honestidad

- Responsabilidad
- Libertad
- Justicia
- Fidelidad
- Integridad científica
- Salvaguardar los derechos de los participantes en la investigación: se debe garantizar la protección y respeto de los derechos, la seguridad y el bienestar de los participantes de la investigación.
- Evitar el daño a terceras personas y al medio ambiente.
- Preservar la privacidad y la confidencialidad.
- No realizar plagio, tomando como propio el trabajo de otros autores.
- Otorgar el reconocimiento a los distintos autores tomados como referencia en la investigación.
- No cometer fraude científico o falsificación de la investigación.
- Regulación y seguimiento a los problemas presentados antes durante y después de la investigación.
- Veracidad en la información.
- No manipular los objetivos de la investigación de acuerdo a conveniencias personales.
- Buscar en todo momento el beneficio social, colectivo y no un beneficio individual.

Construcción del diseño metodológico

Enfoque

La presente investigación es de carácter cualitativo, ya que su objetivo es identificar factores que afectan el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente ubicado en el edificio Fundadores de la Universidad Autónoma de Manizales.

Nivel y Método de investigación

Tipo de investigación descriptiva no experimental de corte transversal, ya que permite establecer factores puntuales y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Los factores de la presente investigación ayudan a describir las posibles causas por las cuales los colaboradores de las oficinas de atención al cliente ubicadas en el edificio Fundadores de la Universidad Autónoma de Manizales, perciben de una manera u otra cada uno de los elementos incidentes en el clima organizacional.

Población

El presente estudio está compuesto por una muestra de 28 colaboradores de las oficinas de atención al cliente ubicadas en el edificio Fundadores de la Universidad Autónoma de Manizales, Se entiende por colaboradores, aquellos que tienen vinculación directa a término fijo a través de un contrato de trabajo.

Caracterización de la población estudio

La población consta de auxiliares administrativos, y coordinadores de cada área.

AREAS (Servicio al cliente)	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Registro Académico	7
Relaciones internacionales	2
Educación continuada	5
Cartera	4
Mercadeo	10

Muestra

En este proyecto de investigación no se utilizara la fórmula de muestreo probabilístico para obtener muestra, debido que la población es pequeña. Por este motivo se decide aplicar a todos los integrantes que laboran en las oficinas de atención al cliente ubicadas en el edificio Fundadores de la Universidad Autónoma de Manizales.

Definición de variables

La comunicación: Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay

trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan males entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas. (Likert, Diseño Organizacional)

Una buena comunicación mejora la competitividad de la institución, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

El liderazgo: es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos. (Likert, Diseño Organizacional)

Un buen líder es capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales para lograr los objetivos propuestos de la institución, siempre pensando en un clima laboral sano.

La motivación: La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello,

dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. (Likert, Diseño Organizacional)

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Las Relaciones interpersonales: Es la interacción que por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo de trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. (Likert, Diseño Organizacional)

La mayoría de los medios de trabajo son de actividad grupal, por consiguiente requiere un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros de un grupo de trabajadores. Es a partir de unas adecuadas relaciones interpersonales que puede crearse una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución.

Trabajo en equipo: hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (UCA). El trabajo en equipo en la institución, está relacionado con el clima laboral, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes.

Interacción: Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas. (Likert, Diseño Organizacional)

La interacción con las demás personas se da a cada instante y más cuando nos encontramos compartiendo el mismo fin, el mismo espacio, “la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, es el proceso social más importante” (Fernández, 1991)

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. (Likert, Diseño Organizacional). En muchas instituciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma.

Establecimiento de metas: El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una empresa podemos encontrar varias finalidades. (Likert, Diseño Organizacional)

(Locke, 1968), afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.

Plan operativo

1. Objetivos Específicos:

- Describir y seleccionar los factores intralaborales que inciden en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Caracterizar puntos críticos en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM.
- Establecer conclusiones y sugerencias para mejorar el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM.

2. Estrategias:

- Para este tipo de investigación, se decide aplicar LA ENCUESTA, para describir e identificar los factores que inciden en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la UAM.
- La encuesta para el análisis del clima organizacional, estará diseñada con 10 preguntas, las cuales contiene varias opciones de respuesta.
- Se tendrán en cuenta las categorías analizadas anteriormente, con el fin de obtener información adecuada en la recolección de los datos.

- Recolectar información, por medio del instrumento de la encuesta, para obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.
- Evaluar la confiabilidad y validez de la información recolectada de forma ordenada, haciendo uso de las nuevas tecnologías.
- Para la búsqueda de información, es necesario tener claridad el problema de investigación, con el fin de dar respuesta a este. De igual manera el investigador debe tener conocimiento o dominio conceptual y teórico tanto del tema a investigar y la población a estudiar, para minimizar la posibilidad de que se presenten inconvenientes en esta etapa.
- Para tabular la información obtenida por medio de la encuesta, se va utilizar la herramienta Google Forms, la cual permite que por medio del correo electrónico institucional, los empleados de esta área interesada, respondan la encuesta para medir el clima laboral en las mismas; además nos proporciona los gráficos de la información obtenida.
- Interpretar la Información que se obtiene, después de aplicar el instrumento.

3. Acciones/Actividades

- **Elaboración cuestionario:** Para realizar la elaboración de un cuestionario, es necesario tener claro el planteamiento del problema de la investigación. El primer paso es saber qué información es la que se requiere, para poder formular o construir las preguntas de la encuesta. El investigador debe construir de una forma muy cuidadosa las preguntas de la encuesta para que midan lo que realmente se requiere

medir. Es muy importante que las preguntas sean claras, exactas y precisas, para obtener respuestas de calidad.

- **Selección de muestra:** En este proyecto de investigación no se utilizara la fórmula de muestreo probabilístico para obtener muestra, debido que la población es pequeña. Por este motivo se decide aplicar a todos los integrantes que laboran en las oficinas de atención al cliente ubicadas en el edificio Fundadores de la Universidad Autónoma de Manizales.
- **Aplicación de cuestionario:** A la hora de aplicar el cuestionario se ha de informar a la persona del objetivo y del tiempo estimado para la aplicación. se debe asegurar que el cuestionario incluye todas las instrucciones de forma clara. El cuestionario será aplicado por medio una herramienta de Google que se llama Google Forms, que permite enviar el instrumento realizado, por medio de correo electrónico a cada persona que se desea encuestar, brindando discreción y facilidad en la aplicación. Los Formularios de Google Forms son receptivos, lo que significa que es fácil y atractivo, para crear, editar y responder en pantallas grandes y pequeñas, como los Smartphone.
- **Tabulación de datos:** Las respuestas de las encuestas se recopilan de forma automática y ordenada, automáticamente genera gráficos y datos de las respuestas en tiempo real. La información también se puede analizar en Hojas de Cálculo, la cual descarga toda la información de la encuesta aplicada y así realizar un análisis a más profundidad.
- **Análisis de resultados:** Una vez recibidas todas las respuestas se debe hacer una categorización y sistematización de las respuestas

- **Conclusiones:** Para su elaboración se toman en cuenta los conceptos derivados de las encuestas que tuvieron mayor impacto en el área de servicio al cliente de UAM, es decir, son basadas en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas durante el trabajo de investigación.
- **Recomendaciones:** Sugerencias referidas de acuerdo al análisis de los resultados.

4. Metas/Indicadores:

- Alcanzar el objetivo general y específicos de la investigación.
- Determinar un diagnóstico sobre el clima laboral el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Alcanzar las expectativas planteadas al inicio de la investigación.
- Comprender cómo inciden factores de la comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, interacción y toma decisiones, en el clima laboral de las oficinas de servicio al cliente de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Entender la necesidad de trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de la institución educativa.
- Obtener resultados que sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes.

5. Tiempo/Plazo ejecución de cada acción

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Elaboración cuestionario	X					
Selección de muestra		X				
Aplicación de cuestionario		X				
Tabulación de datos			X	X		
Análisis de resultados				X	X	
Conclusiones						X
Recomendaciones						X

6. Recursos:

- **Recurso Humano:** Para el desarrollo de la investigación, se debe tener en cuenta el siguiente recurso humano: Auxiliares Administrativa y Coordinadores de cada área, que son la población de estudio, los cuales serán participes de la aplicación del instrumento de investigación. También hace parte de este ítem los investigadores del proyecto, debido que es un recurso humano esencial para el progreso de la investigación.
- **Recurso Físico:** El espacio de trabajo para la ejecución del proyecto será en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Manizales, en las oficinas de servicio al cliente de la UAM, primer piso, edificio fundadores. Se hará uso de material de oficina como lo son: Computadoras, escritorios, muebles y teléfonos.
- **Recurso Tecnológico:** Para la aplicación del instrumento de investigación, se dispondrán de equipos de cómputos modernos, acceso al internet banda ancha, acceso a correo electrónico Gmail.

7. Responsables:

- Grupo de Investigadores

8. Fuente de Verificación:

- Cuestionario
- Informes
- Estadísticas
- Observaciones

Conclusión General

- Cuando iniciamos a construir el trabajo de investigación, logramos tener un acercamiento más directo con la investigación y selección de información en artículos, revistas, libros etc. ayudándonos a enfocar nuestro tema de investigación. La construcción del marco teórico fue indispensable para elaborar este proyecto puesto que nos proporcionó resultados, y pudimos indagar sobre las diferentes teorías que existen sobre el clima laboral. De igual manera, mientras realizábamos la construcción del trabajo, nos dimos cuenta que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de cualquier empresa, ya que es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente identificado con la organización. Con el presente estudio uno de los beneficios que se obtuvieron, es que las integrantes del equipo de este proyecto de investigación, conocimos, aprendimos, observamos, debatimos sobre nuestro tema de interés el cual es “Clima laboral en las oficinas de servicio al cliente de la UAM”, teniendo un

acercamiento más directo con la investigación. La temática nos deja un aprendizaje bastante amplio, porque permite ver como un buen clima laboral orienta al cumplimiento de los objetivos organizacionales y por lo contrario como un mal clima laboral puede conllevar al fracaso o ambientes de trabajo pocos saludables, tanto para el empleado o la organización. En este estudio, se pretende alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que sus resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes, factor trascendental en el éxito de la institución. Para finalizar es necesario resaltar que como Especialistas en Gerencia del Talento Humano, se debe generar una sinergia entre todos los integrantes de la organización, creando grupos colaborativos y funcionales, que permitan enfocar a toda la empresa en un mismo objetivo, donde se trabaje en ambientes laborales sanos y agradables, que motive al empleado a dar su valor agregado para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Adamek, & King. (2007). *Perspectivas de desarrollo e investigación*. Medellín: Research.
- Álvarez. (1992). El clima laboral de cara a la investigación. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1276/Trabajo%20de%20Monica%20y%20Yilen.pdf?sequence=1>
- Alves. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicología del Deporte*, 123.
- Alves, J. (03 de 03 de 2000). *Revista de Psicología del deporte*. Recuperado el 22 de 10 de 2016, de **LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL:** <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Anzola. (2003). Diagnóstico y Evaluación Del Clima Laboral. *Revista Javeriana*, 65.
- Arias Gallegos, W., & Arias Caceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. 2.
- B, B. (2004). **CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**. Veracruz: Nueva Editorial Interamericano.
- Bibiana Cubillos Rivera, F. C. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Elsevier Doyma Suma de Negocios, 69-73.
- Bill Jonathan Serrano Orellana, A. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Elsevier Doyma Suma de Negocios, 5(11), 117-125.
- Bisquert, A. (S.f de S.f). Razón y palabra. *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis*, 32.
- Blogger.com. (S.f de S.f de S.f). Blogger.com. Recuperado el 19 de 09 de 2016, de **Conceptos basicos de Metodologia de la Investigacion:** http://metodologia02.blogspot.com.co/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Campbell, Dunnette,, Lawler, & Weick. (1971). **PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL**. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>

- Carrillo, S. P. (07 de 2000). Motivacion y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3 No. 1, 11-21.
- Castellanos, C. (2007). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 69 - 76.
- Chiavenato. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia. 3.
- Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, como criterios de Responsabilidad Social Empresarial. *Acta Colombiana de Psicología*, 12, 13, 26.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson.
- Definición de etica. (s.f.). Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://definicion.de/etica/>
- Duarte1, L. D. (Mayo-Junio de 2005). Scielo ACIMED. Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna, 13(3).
- F., E. B. (S.f de S.f de S.f). TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.
- Fernandes, M. (2008). *Clima organizacional*. Bogotá: M.M.
- Fernández. (1991).
- Franco, C. (2010). La cultura organizacional es clave para el exito de una empresa. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- Galindo, N. P. (2013). La Medicion del Clima Laboral. *EIDOS*, 30-35.
- Gallardo, R. Y., & Novales, M. A. (Jul/Dic de 2010). Scielo Perú. El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general, 16(2).

Gallegos, W. L., & A, C. G. (28 de 11 de 2014). Relacion entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 185-191.

García, & Dolan. (1997). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia. 33.

Gellar, S., & Taffer , J. (2009). Factores esenciales para crear un buen clima laboral. *Entrepreneur*, 3.

Gubman. (2000). RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES. PERÚ: VEA.

Guedez. (1998). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

Guerrero, A. G. (18 de 04 de 2006). Calidad visual planeación Estrategica. Trabajo en equipo.

Hodgetts, & Altman. (1985). *Comportamiento En Las Organizaciones*. Mexico: Interamericana S.A.

Idolina Bernal Gonzalez, N. A. (2015). El clima organizacional y su relacion con la calidad de los servicios publicos de salud: diseño de un modelo teorico. *Elsevier Doyma Estudios gerenciales*, 31, 8-19.

Ivancevich. (2006). Clima organizacional y desempeño laboral. Recuperado el 25 de 08 de 2017, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

K, D. (1981). *Human Behavior at Work* . USA: McGraw-Hill.

La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso en la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. (Enero-Marzo de 2008). *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64.

- Likert, R. (1965). clima-laboral-organizaciones. Recuperado el 03 de Abril de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>
- Likert, R. (1968). El clima organizacional presente en. Bilbao España: Devito.
- Likert, R. (1999). Clima y compromiso organizacional. Mexico.
- Likert, R. (s.f.). Diseño Organizacional. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <https://belenanahi22.files.wordpress.com/2012/06/disec3b1o-organizacional.doc>
- Likert, R. (s.f.). Diseño Organizacional. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <https://belenanahi22.files.wordpress.com/2012/06/disec3b1o-organizacional.doc>
- Likert, R., & S, D. (1999). Comportamiento y desarrollo organizacional. Latinamerica.
- Liket, R. (s.f.). Diseño Organizacional. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de Diseño Organizacional: <https://belenanahi22.files.wordpress.com/2012/06/disec3b1o-organizacional.doc>
- Locke. (1968). ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES. Recuperado el 26 de 08 de 2017, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Lujan, S. M.-G. (2016). Analisis de los factores del comportamiento organizacional en jovenes que estan iniciando su carrera laboral. Elsevier Estudios gerenciales, 32, 61-59.
- M., A. A., RETAMAL, M. P., LIZANA, J. N., & CORNEJO, F. A. (MAYO-AGOSTO de 2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. SALUD & SOCIEDAD, 2 No. 2, 219-234.
- Mainegra, J. M., & Diaz, B. A. (Septiembre-Octubre de 2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Revista Medica Electronica, 34 No. 5, 1-10.
- Martin, & Colbs. (1998). CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Veracruz: Psicom.
- Martín, M., & Gorgora, J. (2002). Factores Psicosociales-Identificacion de situaciones de riesgo. Navarro.

- Martinez, J. (2010). Teoría y Práctica en Recursos Humanos. Germany: Grin.
- Más, J. L. (2005). Revista de Investigación UNMSM. MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, 8(15).
- Meggison, L., Mosley, D. C., & Prieto, D. (1988). Administración, Conceptos y aplicaciones. Mexico: Continental.
- Miguel Alejandro Bustamante-Ubilla, M. L. (S.f de S.f de 2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Elsevier Estudios Gerenciales, 432-440.
- Ministro de protección social. (2008). Resolución 2646 de 2008 - Consulta de la Norma. Recuperado el 20 de 04 de 2017
- Palma Carrillo, S. (2000). MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN PERSONAL DE ENTIDADES UNIVERSITARIAS . Revista de Investigación en Psicología, 2.
- Placencia Galindo, N. (2013). La medición del clima laboral. EIDOS, 3, 6.
- Ponce, S., Perez, S., Cartujano, R., López, C., & Álvarez, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Reece, L., & Brandt, R. (1990). Effective Human Relations in Organizations. USA: Houghton Mifflin.
- Roberto Hernández Sampieri, S. M. (ENERO-MARZO de 2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración, 59(1), 229-257.
- Rodriguez M, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. Revista Salud y Sociedad, 2,3,4.
- Romaña, E. M. (S.f de S.f de S.f). Diseño Metodológico. Recuperado el 18 de 09 de 2016, de Capitulo 3: http://www.bdigital.unal.edu.co/3709/10/35898292.2011_4.pdf
- Romero, E. C. (2010). CiDd. El dinamismo pedagógico, 1-25.

- Rovira, A. (s.f.). Equipo y Talento. Recuperado el 01 de 10 de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Santa Eulalia Mainegra, J., & Sampedro Díaz, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista espacios*, 2,3,4,5,6.
- Seisdedos. (1996). Clima laboral. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Serna. (1997). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm
- Sierra. (2005). Clima laboral como factor de riesgo psicosocial. Bogotá: Tesis de grado.
- Sierra, Y., Jaime, & Medina, S. (2005). Clima laboral como factor de riesgo psicosocial. BOGOTA: Tesis de grado.
- Significados. (S.f de S.f de S.f). Significados. Recuperado el 19 de 09 de 2016, de Significado de Motivación: <http://www.significados.com/motivacion/>
- Stephen, R. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención onal en instituciones de atención. *Espacios*, 5.
- Tirado, J. S. (2007). Fundación Dialnet. Relaciones entre organizaciones y stakeholders necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés, 17(30), 153-158.
- Toro. (2001). PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL. Recuperado el 21 de 04 de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>
- UCA. (s.f.). Trabajo en equipo. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra
- Valle. (1995). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia. 96.