

**Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá Colombia:  
estrategias para el desarrollo del talento humano.**

Consultoría Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá  
Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano.

Acero Rivera Jennifer Estefanía, Bermúdez Manzanares María Victoria, Pico Luna Francy

Magaly - Universidad Santo Tomás - Facultad de Administración de empresas

Bogotá 2024

Propuesta Optimización Clima Organizacional

Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá Colombia:  
estrategias para el desarrollo del talento humano.

Trabajo de grado consultoría organizacional para obtener el título de Magister en Gestión del  
Talento Humano

**Por:**

Acero Rivera, Jennifer Estefanía

Bermúdez Manzanares, María Victoria

Pico Luna, Francy Magaly

**Asesor:**

PhD. Norha Ismaelina Castillo Castro

Universidad Santo Tomas

División de Administración de Empresas

Maestría en Gestión del Talento Humano

2024

**Tabla de contenido**

<i>Índice de Tablas</i> .....	6
<i>Índice de Figuras</i> .....	7
<i>Índice de Anexos</i> .....	9
<i>Lista de Abreviaturas</i> .....	10
<i>Agradecimientos</i> .....	11
<i>Resumen</i> .....	13
<i>Abstract</i> .....	14
<i>Introducción</i> .....	15
<i>Planteamiento del problema</i> .....	16
<i>Pregunta de investigación</i> .....	19
<i>Objetivos de la consultoría</i> .....	19
<b>Objetivo general</b> .....	19
<b>Objetivos Específicos</b> .....	19
<i>Justificación</i> .....	20
<i>Marco Teórico</i> .....	21
<b>Estrategias para mejorar el Clima organizacional</b> .....	25
<i>Marco legal</i> .....	31

<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>33</b>
<b>Diseño de estudio.....</b>	<b>33</b>
<b>Instrumento .....</b>	<b>35</b>
Caracterización .....	35
Clima laboral, desempeño y ausentismos .....	36
<b>Actividades Puntuales.....</b>	<b>36</b>
<b>Presupuesto de la Consultoría.....</b>	<b>39</b>
<b>Análisis resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>Análisis caracterización sociodemográfica .....</b>	<b>41</b>
Análisis general de frecuencias.....	43
Análisis MCA .....	44
Análisis gráficos de agrupación de individuos .....	47
Tablas contingencia .....	50
<b>Análisis clima laboral .....</b>	<b>54</b>
Correlaciones .....	54
Análisis por sección .....	58
<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>89</b>
<b><i>Plan de Acción para la optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá</i></b>	
<b><i>Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano.....</i></b>	<b>93</b>
<b><i>Conclusiones parciales de la “Propuesta de optimización del clima organizacional en el</i></b>	
<b><i>Colegio Fernando Soto Aparicio”.....</i></b>	<b>98</b>

<i>Recomendaciones parciales de la “Propuesta de optimización del clima organizacional en el Colegio Fernando Soto Aparicio”</i> .....	100
<i>Presentación del Equipo Consultor</i> .....	101
<i>Tutor Académico</i> .....	102
<i>Conclusiones de la consultoría</i> .....	102
<i>Recomendaciones de la consultoría</i> .....	104
<i>Referencias Bibliográficas</i> .....	105
<i>Anexos</i> .....	109

### Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de análisis organizacional de Kast y Rosenzweig .....	23
Tabla 2 Diseño metodológico .....	34
Tabla 3 Cuadro de la intervención y metodología utilizada para la consultoría o intervención propuesta. ....	36
Tabla 4 <i>Plan de acción (Etapas de desarrollo)</i> . ....	37
Tabla 5 <i>Resultados esperados</i> . ....	38
Tabla 6 Presupuesto Consultoría .....	39
Tabla 7 Denominación de variables.....	41
Tabla 8 Resumen de resultados.....	42
Tabla 9 <i>Incapacidad v.s. rango de edad</i> .....	51
Tabla 10 Incapacidad v.s. Estado Civil.....	52
Tabla 11 Incapacidad v.s. Estrato .....	52
Tabla 12 Incapacidad v.s. Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo .....	53
Tabla 13 Secciones .....	58
Tabla 14 Plan de acción mejoramiento clima organizacional colegio FSA .....	93

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Relación y asociación entre respuestas. ....	44
Figura N° 2 Incapacidad.....	47
Figura N° 3 <i>Nivel Educativo</i> .....	48
Figura N° 4 Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo .....	49
Figura N° 5 Matriz de correlación.....	54
Figura N° 6 Frecuencias de respuesta escala Likert – Comunicación interna .....	59
Figura N° 7 Satisfacción v.s. Ausentismo – Comunicación interna parte 1. ....	61
Figura N° 8 Satisfacción v.s. Ausentimo - Comunicación interna parte 2.....	63
Figura N° 9 Frecuencias de respuesta escala Likert - Reconocimiento .....	65
Figura N° 10 Satisfacción v.s. Ausentismo – Reconocimiento parte 1.....	67
Figura N° 11 Satisfacción v.s. Ausentismo – Reconocimiento parte 2.....	68
Figura N° 12 Frecuencias de respuesta reconocimiento escala Likert – Calidad de trabajo .....	70
Figura N° 13 Satisfacción v.s. Ausentismo – Calidad de trabajo parte 1 .....	72
Figura N° 14 Satisfacción v.s. Ausentismo – Calidad de trabajo parte 2 .....	73
Figura N° 15 Frecuencias de respuesta escala Likert – Toma de decisiones.....	74
Figura N° 16 Satisfacción v.s. Ausentismo – Toma de decisiones.....	76
Figura N° 17 Frecuencias de respuesta escala Likert – Entorno físico.....	78
Figura N° 18 Satisfacción v.s. Ausentismo – Entorno físico .....	79
Figura N° 19 Frecuencias de respuesta escala Likert – Delegación de actividades y funciones ..	80
Figura N° 20 Satisfacción v.s. Ausentismo – Delegación de actividades y funciones .....	82
Figura N° 21 Frecuencias de respuesta escala Likert – Coordinación externa .....	84
Figura N° 22 Satisfacción v.s. Ausentismo – Coordinación externa .....	85

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Figura N° 23 Frecuencias de respuesta escala Likert – Eficiencia en la productividad..... 87

Figura N° 24 Satisfacción v.s. Ausentismo – Eficiencia en la productividad..... 88

**Índice de Anexos**

Anexo N° 1 Acta de reunión con la rectora del Colegio Fernando Soto Aparicio .....	109
Anexo N° 2 Autorización del Colegio Fernando Soto Aparicio para realizar la consultoría ..	110
Anexo N° 3 Instrumento de medición: Consultoría para mejorar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral. ....	111
Anexo N° 4 Análisis del instrumento.....	123

**Lista de Abreviaturas**

**F.S.A:** Fernando Soto Aparicio

**C.E.D:** Centro Educativo Distrital

**C.E.D:** Centro Educativo Distrital

**I.E:** Institución Educativa

**I.E.D:** Institución Educativa Distrital

**M.EN:** Ministerio de Educación Nacional

**O.I.T:** Organización Internacional del Trabajo

**P.E.I:** Proyecto Educativo Institucional

## **Agradecimientos**

### ***Jennifer Estefanía Acero Rivera***

Al amor de mi vida, quien olvido su vida, para construirme una a mí, ¡Mamita esto es por y para ti! Te amo.

A mis dos bebes, que me enseñaron amar sin necesidad de hablar, me enseñaron amar en el silencio, me enseñaron a estar sola en compañía, mis dos gatitas.

### ***María Victoria Bermúdez Manzanares***

A Dios, por poner este sueño en mi corazón y darme las herramientas para hacerlo realidad.

Gracias infinitas a mi mamá, por su amor incondicional y su apoyo moral.

Su fe en mí, incluso en los momentos en los que me sentía cansada, ha sido el pilar de este logro.

También expreso mi gratitud a mi novio, quien supo brindarme su tiempo al recogerme de la universidad y apoyarme a cumplir mi sueño,

A mi consentido Choky mi perrito, quien estuvo acompañándome en las clases virtuales durante la pandemia.

Sin ustedes, todo esto no habría sido posible.

***Francy Magaly Pico Luna***

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios y a la Virgen por ser mi guía día a día.

A mis padres, quienes gracias a su esfuerzo lograron proporcionarme la mejor educación y lecciones de vida, enseñándome que con constancia y dedicación puedo alcanzar todas mis metas y sueños; papitos gracias por su apoyo incondicional, ¡los amo!

A mi Esposo Iván e hijo Luis Ángel, gracias por ser el motor de mi vida, todo lo que hago es por y para ustedes, este es el primero de muchos logros que obtendremos como familia.

***Agradecimiento grupal***

A nuestra tutora y directora del programa, la Dra. Norha Ismaelina Castillo que, sin su ayuda, empatía, y conocimiento no habría sido posible culminar esta meta educativa.

A la rectora Gladys Esther Castro de Ramos por permitirnos realizar nuestra consultoría académica en el Colegio Fernando Soto Aparicio sede A, a los docentes de la institución por su colaboración en el diligenciamiento del instrumento aplicado.

A nuestros docentes, por transmitirnos los conocimientos necesarios durante estos dos años para hoy poder estar aquí.

Por último, agradecer a la Universidad Santo Tomas por su exigencia educativa, y ser la herramienta para permitirnos alcanzar nuestra tan anhelada meta profesional.

### **Resumen**

La presente consultoría titulada “Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio Fernando Soto Aparicio de Bogotá Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano” busca conocer la percepción del clima laboral entre los docentes y proponer recomendaciones para el mejoramiento de este, las cuales puedan impactar positivamente en el desempeño laboral y en el ausentismo, partiendo de tres objetivos los cuales busca analizar, examinar y aplicar estrategias que influyan en el clima organizacional de los docentes de dicha institución.

Para lograr esto, se realizó una medición del clima laboral y una caracterización sociodemográfica de los docentes, en donde durante el análisis, se consideraron unos subgrupos para las preguntas de satisfacción, donde cada sección se evaluó de manera individual y luego se comparó con la variable de incapacidad, la cual refleja el ausentismo de los docentes en la institución. Con base en ellos, se plantean las recomendaciones estructuradas a la institución para mitigar la problemática presentada.

*Palabras claves: Clima laboral, Desempeño docente, Talento Humano, Docente de planta, Institución Educativa Distrital.*

### **Abstract**

This consultancy titled “Proposal to optimize the organizational climate at the Fernando Soto Aparicio school in Bogotá Colombia: strategies for the development of human talent” seeks to understand the perception of the work climate among teachers and propose recommendations for its improvement, which can have a positive impact. in job performance and absenteeism, based on three objectives which seek to analyze, examine and apply strategies that influence the organizational climate of the teachers of said institution.

To achieve this, a measurement of the work environment and a socio-demographic characterization of the teachers was carried out, where during the analysis, some subgroups were considered for the satisfaction questions, where each section was evaluated individually and then compared with the disability variable, which reflects the absenteeism of teachers in the institution. Based on them, structured recommendations are made to the institution to mitigate the problem presented.

*Keywords: Work environment, Teaching performance, Human Talent, Staff teacher, District Educational Institution.*

## Introducción

El Colegio Fernando Soto Aparicio es una institución pública que brinda educación inicial, básica y media a los habitantes de la localidad de Kennedy; en el año 2023 la sede que oferta el bachillerato sufrió un cambio en la naturaleza de sus jornadas académicas, pasando de tener jornada mañana y tarde a tener una jornada única. Esta situación ha originado diversos retos y problemáticas entre los cuales está un desmejoramiento del clima laboral entre los docentes, lo cual empieza a impactar el desempeño de estos y por tanto la calidad académica que ha caracterizado a este colegio.

Mediante la consultoría “Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano.” Se buscó identificar las razones por las cuales el clima laboral de la institución se estaba viendo afectado, para esto, se realizó una entrevista semiestructurada con la directora del Colegio quien indicaba que probablemente esto se debía a la unificación de las jornadas y el nivel de ausentismo laboral por parte del personal de docentes que se estaba presentando en los últimos 2 años.

El ausentismo de los docentes puede tener varias repercusiones en el clima laboral dentro del colegio FSA, para esto se realizó la aplicación de una encuesta de medición de Clima laboral, la cual constaba de dos partes, la primera, realizaba un análisis sociodemográfico buscando conocer su estructura social, y en la segunda media los factores de la escala de Clima Organizacional para realizar un análisis estadístico completo, abarcando todas las variables evaluadas mediante la escala Likert y así identificar la verdadera razón del problema para proponer estrategias que promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y proporcionar apoyo adecuado para el bienestar emocional y profesional de los docentes.

Como resultado del análisis realizado, se estructuraron las recomendaciones entregadas a la institución diseñadas para fortalecer el clima organizacional en la institución.

### **Planteamiento del problema**

El Colegio Fernando Soto Aparicio es una institución académica bogotana, de carácter público y de educación inicial, primaria y secundaria divididas respectivamente en tres sedes, Sede A Carrera 73 A Bis B 36-47 sur en el barrio California, la Sede B en la Carrera 80 A 51B 29 sur y la Sede C en la Calle 52 A sur 80-56 del barrio Pastranita, las tres sedes pertenecen a la localidad 8 Kennedy. Para efectos normativos, concernientes a la formalidad y disposición legal ante la Secretaría de Educación Distrital, la sede B y C se consolidan como una Institución Educativa (IE) y la sede A como una Institución Educativa de Dirección (IED), es decir que, a diferencia de la IE, la IED tiene autonomía organizacional y presupuestal según la ley 115 de 1994, el consejo directivo tiene como una de sus funciones aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de la institución.

El colegio inició labores en 1979 en la actual sede A, en ese entonces bajo el nombre de Colegio Nuevo Kennedy. Al inaugurarse, se le vinculó al Centro Educativo Distrital (CED) Pastranita, el cual funcionaba desde 1973. En el 2003 se le integró al CED Alfonso López con atención únicamente a primera infancia en donde las labores se distribuían en las jornadas mañana y tarde.

En el año 2013, como una reflexión en torno a la identidad institucional, surgió la propuesta de renombrar el colegio, toda vez que generaba confusión a los usuarios y residentes del sector de Kennedy. La comunidad institucional participó colectivamente en este proyecto,

dando como resultado “Colegio Fernando Soto Aparicio” en honor al escritor y profesor colombiano y desde el 2014 es reconocido oficialmente con este nombre.

En la actualidad la planta de personal está compuesta por 6 directivos y 83 docentes que atienden a aproximadamente a una población de 2000 estudiantes. La sede objeto de estudio del presente trabajo de grado, es la sede A en donde se encuentran laborando 47 docentes de planta. Con motivo de la implementación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que busca optimizar, entre otros, los criterios de la gestión institucional, la sistematización del currículo escolar y el desarrollo conjunto de las habilidades de los estudiantes, la jornada doble pasó a ser única. En efecto, hasta el año 2022, la sede A operaba con dos jornadas académicas, una por la mañana y otra por la tarde, con grupos de docentes distintos para cada jornada, a partir del año 2023 con la jornada única de 6:30 a.m. a 2:30 p.m. los profesores se integraron en una sola planta de personal, originando algunas dificultades relacionadas con la integración, organización de clases, división de trabajo e incluso presiones laborales y bulliing<sup>1</sup>, suscitándose un malestar generalizado y una posible afectación al clima laboral. (Ver anexo I Acta de reunión con la rectora del Colegio Fernando Soto Aparicio)

De igual forma revisando información suministrada por la institución de los días que estuvieron incapacitados los docentes, se evidencia que para el año 2020 en presencialidad, hubo 57 incapacidades, en cambio, para el año 2022 se encontró un total de 91 incapacidades, por lo que se ha observado un aumento en el ausentismo laboral, asociado a la presencia de síntomas respiratorios leves como parte del aislamiento preventivo recomendado por las autoridades sanitarias. Para evitar la desatención de la población estudiantil se dispuso cubrimiento de grupos

---

<sup>1</sup> Situaciones descritas por la Rectora la Dra. Gladys Esther Castro de Ramos en entrevista semiestructurada el día 07 de marzo de 2023.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

con la consecuente sobrecarga de trabajo evidenciada en los horarios y tiempo de permanencia de los docentes en la institución, quienes aseguran utilizar sus horas libres en el cubrimiento de docentes incapacitados, adicionalmente este año la Secretaria de Educación envía almuerzos a los estudiantes, teniendo en cuenta que el colegio no tiene restaurante cada docente debe realizar el acompañamiento a la entrega de almuerzos del salón donde se encuentre dictando clase o desplazarse al auditorio o cafetería en las clases de los salones de sistemas.

Por otra parte, la evaluación del desempeño de los docentes, aunque estructurada y formalizada (evaluación del orientador en lo referente a convivencia y trabajo académico, evaluación de estudiantes, autoevaluación y evaluación de la rectoría), su aplicación no ha estado exenta a inconformidades, ya que según el momento de vinculación de los profesores están regidos por dos estatutos diferentes, el Decreto 2277 de 1979, que rige a los antiguos y el Decreto 1278 de 2002 este último conocido como el Estatuto de Profesionalización Docente, que rige a los docentes nuevos, esto se traduce en una percepción negativa por parte de los docentes nuevos, quienes consideran que el instrumento de evaluación tiene un impacto negativo en comparación con los requisitos para los docentes antiguos, desencadenando desacuerdo con los resultados entre los dos grupos diferenciados de profesores, pese a que son situaciones exógenas las tensiones en el clima laboral que amenazan el desempeño docente, el trabajo mancomunado, la comunicación y el desarrollo de procesos interrelacionados es evidente, lo que no ha pasado por desapercibido en los directivos buscando atender esta problemática en particular.

Así pues, la consultoría busca conocer la percepción actual del clima laboral entre los docentes del colegio (en la sede A que es donde más se reportan los casos) y analizar cómo influye el ausentismo y en el desempeño de los docentes.

### **Pregunta de investigación**

*¿De qué forma afecta el ausentismo al clima laboral de los docentes de planta en la institución Fernando Soto Aparicio Sede A?*

### **Objetivos de la consultoría**

#### **Objetivo general**

Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio Fernando Soto Aparicio Sede A de Bogotá Colombia: Estrategias para el desarrollo del talento humano.

#### **Objetivos Específicos**

Analizar el clima organizacional actual del colegio FSA, tomando las características socio demográficas de los docentes y la satisfacción laboral en el entorno, identificando las áreas de mejora y fortalezas.

Realizar un diagnóstico de las necesidades y expectativas de los docentes en términos de comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, teniendo en cuenta el ausentismo de los docentes en la institución.

Diseñar un plan de acción y recomendaciones para mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio sede A, basado en los resultados obtenidos en el análisis del instrumento, con el fin de reducir el ausentismo laboral y promover un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

### **Justificación**

La consultoría surge de la necesidad imperante de abordar los desafíos presentes en el Colegio Fernando Soto Aparicio (FSA) sede A, ubicado en Bogotá, Colombia. La institución educativa enfrenta diversos retos relacionados con el clima organizacional y el ausentismo laboral de sus docentes, lo cual repercute directamente en la calidad de la enseñanza y el bienestar de la comunidad educativa en su conjunto.

El contexto sociodemográfico y la estructura organizativa del colegio, caracterizados por la diversidad de docentes y la reciente transición hacia una jornada única, plantean la necesidad de comprender a fondo el clima organizacional actual. Además, el aumento del ausentismo laboral entre los docentes genera preocupaciones significativas sobre la estabilidad y continuidad de las actividades educativas. Es fundamental comprender las causas subyacentes de este fenómeno y su impacto en el desempeño docente y el clima laboral en la institución.

La consultoría tiene como objetivo contribuir significativamente a la calidad educativa y al bienestar de la comunidad escolar en el Colegio Fernando Soto Aparicio sede A al proponer estrategias concretas para optimizar el clima organizacional y promover un ambiente laboral más satisfactorio y productivo, se espera mejorar la retención del talento humano, fortalecer el trabajo en equipo y, en última instancia, potenciar el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

### Marco Teórico

El clima laboral hace referencia a una valoración subjetiva que hace el trabajador de su ambiente de trabajo, la cual incluye su percepción del entorno y de la relación con sus semejantes. Los ambientes laborales al estar conformados fundamentalmente por personas son complejos y muy dinámicos, lo que desencadena una diversidad de comportamientos y situaciones positivas y negativas entre los trabajadores y sus relaciones con jefes, pares y personas a cargo (Chaparro, 2006); (Silva, 2009), que se atenúan o acentúan según sean las condiciones de trabajo, el medio y los factores estructurales de la organización. De hecho, según Chiavenato citado en (Solarte, 2009) *“el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y, además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”* (p. 47). Esto quiere decir que cada trabajador a partir de su historia de vida personas, experiencias previas, creencias e interpretaciones estructurará en unos esquemas de conocimiento su propia valoración, lo que servirá de catalizador para su propia conducta al interior de la empresa, en este caso, de la institución educativa, se conoce que Chiavenato es conocido por sus aportes a la administración en recursos humanos, varios autores lo toman como referencia para aplicar y/o exponer sus ideas en diferentes ambientes labores, como es el caso de Solarte, que lo utilizo como referencia en un ambiente académico.

Schein resalta la importancia de las presunciones básicas y creencias arraigadas en el nivel más profundo de una organización, ya que influyen en la forma en que los individuos interpretan y responden a los acontecimientos diarios, así como en su capacidad para enfrentar los desafíos internos y externos de la organización. Estas presunciones básicas son fundamentales para

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

comprender la verdadera naturaleza de la cultura organizacional, ya que representan el modelo desarrollado por el grupo para adaptarse y aprender a lo largo del tiempo (Pedraza 2015)

Los valores y comportamientos observables en una organización son manifestaciones externas de estas presunciones básicas, que en conjunto conforman la cultura organizacional. En este sentido, la cultura organizacional no se limita a lo que se ve superficialmente, sino que se fundamenta en estas creencias subyacentes que moldean la forma en que los individuos interactúan y se comportan en el entorno organizacional. (Pedraza 2015)

Por otro lado, aunque la percepción subjetiva de los individuos es la clave de la comprensión del clima laboral, también es verdad que esta percepción se da sobre aspectos objetivos tales como el tipo de liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, las condiciones de trabajo, la toma de decisiones, la remuneración y los valores de la organización (Cota, 2019).

Surge como propuesta Kast y Rosenzweig, en el cual se adopta un enfoque sistémico para comprender las organizaciones, estas últimas definidas por los autores como “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental” Kast y Rosenzweig, 1988, citado por (Mitnik & Descalzi, 2012).

De la misma manera, Kast y Rosenzweig presentan un modelo de análisis organizacional que permite mirar desde 5 subsistemas que se interrelacionan y llevan a su buen o mal funcionamiento, los cuales se indican en la siguiente tabla.

Tabla 1 *Modelo de análisis organizacional de Kast y Rosenzweig*

<b>Subsistemas</b>	<b>Concepto</b>
<b>De fines y objetivos</b>	Hace referencia a los propósitos y finalidades de la organización. Esta se visibiliza en la misión, visión y objetivos estratégicos.
<b>Tecnológico</b>	Se entiende como las metodologías, conocimientos, entrenamientos, herramientas y técnicas de los empleados.
<b>Psicosocial</b>	Son los actores de la organización, sus relaciones, comportamientos y relaciones humanas.
<b>Estructural</b>	Es la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y psicosocial. Se traduce en la división del trabajo, organización de las tareas, funciones, etc.
<b>Gerencial</b>	Controla los demás subsistemas, determina sus interacciones y es responsable por la efectividad de todo el sistema.

Fuente: Kast y Rosenzweig, 1988, citado por (Mitnik & Descalzi, 2012)

Es notorio que algunos subsistemas tienen una clara relación con los trabajadores como el psicosocial, estructural y gerencial, con unos impactos altos en el de fines y objetivos y el tecnológico, puesto que si hay un liderazgo adecuado en la gestión de los otros subsistemas seguramente habrá efectividad en todos los procesos de la organización como resultado de buscar, mantener y mejorar la motivación de los trabajadores, propender por una baja conflictividad y pronta resolución de conflictos, integración del equipo de trabajo, cohesión, confianza y respetuosas relaciones humanas.

De acuerdo con lo anterior, se logra determinar que el clima laboral diferencia a las organizaciones exitosas de aquellas que no obtienen buenos resultados de gestión toda vez que las primeras tienen una importante influencia en el desempeño laboral gracias al cuidado de las personas. Es así como percepción positiva del clima laboral se refleja en el involucramiento de los

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

empleados y fluidez en la comunicación que redundan en los indicadores de gestión de la empresa, (Pantoja-Aguilar & Garza-Treviño, 2019).

Por otro lado, es importante ver que el Clima Laboral docente es un factor clave en la calidad de la educación, según un artículo de la revista: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, “El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza” se enfoca en cuatro aspectos que influyen en el clima laboral de los docentes; Liderazgo, según Rodríguez (2016) “el liderazgo en la escuela es un elemento esencial para el éxito educativo” (p. 32). Un líder que comunica y guía a su equipo de manera adecuada sin ser autócrata, Comunicación: Según González (2019), “una comunicación efectiva en el ámbito educativo es esencial para la construcción de un clima laboral saludable” (p. 45) comunicarse de manera adecuada con sus compañeros, estudiantes y personal administrativo permite una crear una armonía en el diario vivir. Otro factor importante es el apoyo emocional, Según Flores (2018), “los docentes que se sienten apoyados emocionalmente por sus colegas y superiores son más propensos a sentirse satisfechos con su trabajo y a permanecer en la profesión” (p. 22). Un apoyo en los momentos emocionales, reconocimiento de las labores de cada docente, ser parte de la vida del otro, un poco de empatía, motivan y se ve reflejado en el clima organizacional de las instituciones. Rojas (2017), habla sobre “las condiciones laborales de los docentes, como la carga de trabajo, el salario y las prestaciones, tienen un impacto significativo en su motivación y satisfacción laboral” (p. 56), las condiciones de trabajo de los docentes deben ser adecuadas y los recursos brindados de una manera eficiente para el desarrollo de su función.

**Estrategias para mejorar el Clima organizacional**

Es importante que cada entidad cuente con estrategias para mejorar el clima organizacional o mantenerlo en un nivel adecuado, como algunas estrategias Bustos & Vargas, 2017 sugieren la motivación: motivar al trabajador con incentivos económicos, medallas, menciones, reconocimientos en diferentes actos culturales reconociendo al colaborador por realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Por otra parte, Cortés & Leal, 2019 sugiere como estrategia la aplicación de actividades de pedagogía dialogante y técnicas de interacción grupal, teniendo en cuenta que estas actividades permiten desarrollar en los colaboradores competencias socio afectivas, además de permitir solucionar los conflictos que puedan llegar a presentarse de una manera más fácil.

El concepto de clima organizacional, como lo describe Sudarsky (1977), logra comprender cómo diferentes aspectos de una organización, como las políticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, entre otros, afectan el entorno laboral y, a su vez, influyen en el comportamiento de los equipos de trabajo y de las personas que forman parte de la organización; refiere al ambiente psicológico o emocional que se percibe en una organización, y puede influir en la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Un clima organizacional positivo puede fomentar la colaboración, la creatividad y el bienestar de los mismos, mientras que un clima negativo puede generar estrés, desconfianza y disminuir la productividad.

Por lo tanto, comprender cómo las políticas, prácticas y procesos organizacionales influyen en el clima laboral es esencial para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Esto implica no solo implementar políticas y prácticas efectivas, sino también tener en cuenta cómo estas son percibidas y experimentadas por los colaboradores en su día a día.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Entonces, el clima organizacional se caracteriza por la percepción colectiva que los colaboradores que tienen sobre el ambiente de trabajo en una organización. Esta percepción se forma a partir de una combinación de factores físicos, humanos y organizacionales que influyen en el comportamiento de los mismos. Para comprender el clima organizacional, es necesario analizar tanto los aspectos tangibles como intangibles que afectan la experiencia de los colaboradores en su entorno laboral.

Los componentes físicos incluyen el diseño del espacio de trabajo, la distribución de las instalaciones, el nivel de comodidad y seguridad, entre otros aspectos que pueden influir en el bienestar físico y emocional de los empleados.

Los componentes humanos abarcan las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Estos aspectos determinan en gran medida la dinámica social dentro de la organización y pueden afectar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Los procesos organizacionales se refieren a las políticas, procedimientos, sistemas de recompensas, sistemas de evaluación del desempeño y otros mecanismos que rigen el funcionamiento de la organización. Estos procesos pueden influir en la percepción de equidad, justicia y autonomía de los empleados, así como en su capacidad para desempeñarse eficazmente en su trabajo (García, 2009)

Los modelos de comunicación organizacional tradicionales, diseñados principalmente para la gestión empresarial, a menudo no se adaptan fácilmente a la realidad de las organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro, instituciones filantrópicas, movimientos sociales, entre otros, representan un campo heterogéneo y complejo.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Esto hace que sea difícil analizar e intervenir comunicacionalmente en ellas utilizando un modelo preestablecido.

La dinámica propia de estos movimientos ha generado sus propios procesos comunicacionales. Desde la perspectiva de las asociaciones comunitarias, han surgido nuevas pautas y conceptos que constituyen el ejercicio y el estudio de la comunicación organizacional en este contexto particular. Es importante reconocer esta diversidad y complejidad para poder desarrollar estrategias de comunicación efectivas y adecuadas a las necesidades y características específicas de estas (Di Paolo, 2023)

Así mismo como lo es la comunicación ha hecho posible que las personas puedan establecer relaciones, tanto a nivel personal como a nivel de organizaciones e instituciones. En una organización la comunicación permite que exista una cultura eficiente y eficaz, permitiendo que existan canales comunicativos entre los trabajadores de todas las áreas, así como también desde la alta gerencia hacia ellos, lo cual proporciona que se compartan ideas y opiniones que vayan evaluar y desarrollar al personal, establecer y motivar un buen excelente clima laboral y permite tener un contacto continuo su entorno. Valle (2023)

La comunicación organizativa, también conocida como comunicación organizacional, es fundamental para el fortalecimiento y desarrollo institucional. Según Valenzuela et al. (2020), se concreta en las acciones comunicativas que se derivan de los vínculos y articulaciones generadas dentro de la organización, fortaleciendo así la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. Su objetivo es facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre todos los miembros de la organización y entre esta y su entorno, incluyendo las opiniones y conductas del público, para lograr sus objetivos.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

La comunicación integrada al mercadeo, según Contreras y Garibay (2020), orienta a las organizaciones a aprovechar sus oportunidades económicas y sociales en relación con su ideología central, lo que les otorga un excelente potencial para el crecimiento y la rentabilidad.

Por otro lado, las relaciones públicas, según Menéndez (2022), son una disciplina cuyo propósito es gestionar las comunicaciones entre la organización y su público clave para mantener una imagen positiva. Se trata de una comunicación planificada y reflexiva, que se ejecuta estratégicamente bajo una comunicación bidireccional, abierta tanto al público interno como externo. Las relaciones públicas también escuchan y atienden las necesidades del público, lo que facilita el entendimiento y la competitividad de la organización. Valle (2023)

En el contexto organizacional, es importante que las comunicaciones tengan una función práctica y táctica, y que se establezca claramente la línea jerárquica que seguirá toda comunicación, tanto interna como externa, de la organización. (Builes, 2023)

- **Función práctica:** Debe ser estratégica y sistematizada, incluyendo información específica sobre procedimientos y su ejecución. Debe ser comprensible para todos los involucrados, coherente con los valores organizacionales y establecer criterios de eficiencia, como alcance de objetivos, uso de recursos y tiempo razonable, y señalar indicadores de logro (Builes, 2023)
- **Función táctica:** Debe traducirse en acciones concretas y específicas que permitan alcanzar los objetivos planteados, en consonancia con la estrategia de la empresa. Esta estrategia forma parte de un plan de acción más amplio donde están definidas y sistematizadas las acciones a emprender (Builes, 2023)

En cuanto a la línea jerárquica, existen tres tipos de comunicación organizacional:

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

- **Descendente:** Es la comunicación tradicional que proviene de los niveles más altos de la organización y fluye hacia la base de la estructura jerárquica (Builes, 2023)
- **Horizontal:** Es la comunicación que fluye entre integrantes de un mismo nivel jerárquico (Builes, 2023)
- **Ascendente:** Es la comunicación que circula de abajo hacia arriba en el nivel jerárquico, originándose en la base de la organización y fluyendo hacia la alta dirección (Builes, 2023)

Otro aspecto importante es el plan integral de clima organizacional según Pedraza, I. (2012) propone evaluación y mejora del desempeño laboral para el personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia es la clave para promover un ambiente de trabajo óptimo en cualquier organización, dependiendo según las necesidades y características específicas de cada organización.

### ***1. Diagnóstico Inicial:***

Encuestas y Evaluaciones: Realiza encuestas de clima laboral para comprender las percepciones de los empleados

### ***2. Establecimiento de Objetivos:***

Definición de Metas: Establece metas claras y medibles para mejorar el clima organizacional.

### ***3. Diseño de Estrategias y Acciones:***

Comunicación Efectiva: Mejora los canales de comunicación interna.

### ***4. Implementación:***

Formación y Capacitación: Proporciona capacitación sobre nuevas políticas y prácticas.

### ***5. Evaluación y Retroalimentación:***

Análisis de Resultados: Analiza los resultados de las encuestas y otras métricas clave.

#### **6. *Ciclo de Mejora Continua:***

Revisión y Ajuste: Revisa regularmente el plan y ajusta las estrategias según la evolución de la organización.

#### **7. *Cierre de Brechas:***

Abordar Problemas: Aborda proactivamente cualquier problema o conflicto.

#### **8. *Cultura de Participación:***

Fomento de la Participación: Incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Todo lo mencionado anteriormente es enfocado en el PEI de la Institución Educativa, en el cual se evidencia la importancia que tiene la comunicación para la institución, ya que su Proyecto Educativo Institucional es: **“La comunicación para el desarrollo humano y la construcción de ciudadanía”**.

Es fundamental que las organizaciones creen espacios y actividades que fomenten el fortalecimiento de las relaciones entre el personal. Estas iniciativas deben estar diseñadas para promover la interacción entre todos los compañeros de trabajo, sin importar su cargo, posición o jerarquía dentro de la empresa.

Facilitar el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva. Al crear oportunidades para que los empleados colaboren y compartan ideas, se fomenta la creatividad, la innovación y la resolución de problemas de manera conjunta.

Además, el afianzamiento de lazos de confianza es crucial para construir un ambiente laboral saludable y productivo. Cuando los empleados confían en sus compañeros de trabajo, se

sienten más cómodos compartiendo ideas, expresando preocupaciones y trabajando juntos hacia metas comunes.

Asimismo, fomentar la empatía por las particularidades y situaciones de cada empleado contribuye a crear un ambiente inclusivo y respetuoso. Reconocer y valorar las diferencias individuales ayuda a fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo y a promover un sentido de pertenencia en la organización.

Crear espacios y actividades para fortalecer las relaciones entre el personal es una inversión importante para el éxito a largo plazo de la organización. Estas iniciativas no solo contribuyen a mejorar el ambiente laboral, sino que también impulsan el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

### **Marco legal**

Para la presente consultoría se tomó en cuenta los siguientes decretos, de acuerdo al Ministerio de Educación en Colombia \*Decreto 1860 de 1994: Este decreto regula la jornada escolar, el calendario académico y otros aspectos relacionados con la organización de la educación escolar en Colombia, en lo cual en dicho decreto se analizan puntos claves de la institución como lo es la creación y/o organización de los distintos Consejos Académicos y Consejos Directivos: Se establecen las funciones y la composición de estos órganos de gobierno en las instituciones educativas.

De igual forma se implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI): Se regula la elaboración y actualización del PEI, que es un documento en el que cada institución educativa define su misión, visión y objetivos. También, se toma en cuenta la participación de la

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Comunidad Educativa: Se promueve la participación de los padres de familia y la comunidad en la gestión y el mejoramiento de las instituciones educativas.

\*Decreto 1290 de 2009: Este decreto establece el Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación, que incluye la evaluación de estudiantes, docentes, instituciones educativas y programas académicos, así mismo dicho decreto también regula la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes, estableciendo un proceso de evaluación periódica.

Es importante destacar que las leyes y regulaciones pueden cambiar con el tiempo, por lo que es fundamental consultar con las autoridades educativas locales y nacionales para obtener la información más actualizada sobre el marco legal aplicable a los colegios en Colombia.

Por su parte el Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.10.7 habla sobre los programas de bienestar de calidad de vida laboral que deberán efectuar las entidades, entre los cuales menciona:

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

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

El sector educativo es regido por el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Teniendo en cuenta la naturaleza de la presente consultoría trabaja en su mayoría bajo la normatividad del decreto 2277 (MEN, decreto 2277 , 1979 ) que rige la normatividad para los antiguos docentes y el (MEN, Decreto 1278, 2002) que rige a los docentes más nuevos, al ser una Institución Educativa Distrital depende directamente de lo que disponga la Secretaria de Educación Distrital.

Finalmente, y no menos importante, esta consultoría está bajo el control ético de Ley 1090 (CDB, 2006), la cual se reglamenta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones, especialmente el numeral 5 Confidencialidad, por lo que los datos obtenidos serán utilizados con fines de mejorar la organización y en ninguna situación se data información de esta.

### **Marco Metodológico**

#### **Diseño de estudio**

El alcance de esta consultoría es identificar el estado actual del clima organizacional de los docentes de planta de la sede A del Colegio Fernando Soto Aparicio para plantear un plan de acción y una serie de recomendaciones de acuerdo con los resultados encontrados; para esto, se

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

realizó un acercamiento formal a la institución y se realizó una entrevista semiestructurada a la Rectora quien indagaba por las posibles necesidades del Colegio en lo referente al clima laboral.

Una vez realizado el diagnóstico de los requerimientos y necesidades por parte del consultante, se identificó que era necesaria la aplicación de un instrumento que consta de una encuesta de medición de Clima laboral, una parte de la encuesta dará a conocer datos sociodemográficos y la otra Factores de la Escala de Clima Organizacional; para lo anterior se establecen unos pasos de acuerdo con el método de estudio de este caso.

Tabla 2 *Diseño metodológico*

Etapa	Descripción
<b>1. Planteamiento del problema</b>	- Descripción clara de la pregunta problema. Descrita como la relación entre el clima laboral, el desempeño y el ausentismo.
<b>2. Objetivos de la investigación</b>	- Establecer objetivos generales y específicos del estudio de caso. Son medibles, cuantificables y demostrables y ayudan a la resolución del problema anterior.
<b>3. Marco teórico</b>	- Revisión de la literatura existente sobre el tema de estudio, ampliamente citado, en lo concerniente a los aspectos del clima laboral, el desempeño y el ausentismo.
<b>4. Diseño de investigación</b>	- Enfoque de consultoría está dirigida en identificar el estado actual del clima organizacional.
<b>5. Recolección de datos</b>	- Desde Fuente primaria: Entrevista a la rectora y fuente secundaria: literatura teórica y práctica sobre la identificación de factores que afectan el clima organizacional.
<b>6. Análisis de datos</b>	- Transcripción y organización de la entrevista. Identificación de enfoques de análisis cualitativo y cuantitativo.
<b>7. Validación y confiabilidad</b>	-Análisis de resultados, comparándolos con los objetivos, su conclusión responde al problema
<b>8. Presentación de resultados</b>	- Exposición de resultados y conclusiones con tablas, gráficos y respuesta a la hipótesis.

Fuente: Elaboración propia

### **Instrumento**

Con el fin de analizar el clima organizacional actual del colegio FSA, tomando las características socio demográficas de los docentes y la satisfacción laboral en el entorno, identificando las áreas de mejora y fortalezas el equipo consultor realiza un análisis de dos o más variables con el fin de estimar dicha relación, para esto, se parte de los datos primarios sobre el comportamiento de los profesores en el colegio, referente al ausentismo. Por sus características, esta consultoría se inscribe dentro de un estudio de corte **cuantitativo** “que miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (Hernández, Fernández, & Batista, 2014) Tiene un diseño **no experimental**, ya que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 152) (Hernández, Fernández, & Batista, 2014) y por lo tanto, teniendo presente que las variables que se utilizaron fueron ausentismo y clima organizacional para la realización de la presente consultoría se utilizarán dos instrumentos de la mano de (Hernández, Fernández, & Batista, 2014) desarrollando así el primer objetivo específico.

### ***Caracterización***

El instrumento de caracterización es una herramienta que busca desglosar a los docentes de la presente institución con el fin de conocer su entorno familiar, social y académico, esto permite conocer cuál es el estado actual de los docentes que laboran en la institución, esta primera parte del instrumento fue desarrollada tomando en consideración la selección de preguntas sociodemográficas del instrumento utilizado acordado por el equipo de trabajo, el cual pretende analizar la población a la que se va a realizar la intervención, conocer entre que edades oscila, estado civil, ubicación geográfica, grado de escolaridad, núcleo familiar y si realizan otras actividades aparte de sus compromisos académicos, esto con el fin de determinar si existe alguna

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

correlación entre dichos factores, para ello se presentará en medio de la plataforma virtual Microsoft Forms (Ver anexo III Instrumento de medición: Consultoría para mejorar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral).

### ***Clima laboral, desempeño y ausentismos***

Esta segunda parte del instrumento pretende analizar la estructura organizacional y su funcionalidad, tiene una distribución de doce secciones: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad. (ver anexo III. Instrumento de medición: Consultoría para mejorar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral).

Por otra parte, una de las consultantes trabaja en el Colegio Fernando Soto Aparicio e identificó un interés de las directivas del colegio por conocer y abordar el clima laboral del equipo docente de planta del IED.

### **Actividades Puntuales**

Tabla 3 *Cuadro de la intervención y metodología utilizada para la consultoría o intervención propuesta.*

<b>Objetivo</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Intervención</b>
<b>Caracterización socio demográfica de los docentes</b>	Cuestionario de caracterización creado por las consultantes	Rectoría facilitará a las consultantes la documentación necesaria y suficiente sobre el colegio.
<b>Diagnóstico sobre el clima laboral</b>	Cuestionario de clima laboral adaptado de la municipalidad de la ciudad de los Ángeles	Las consultantes aplicarán los instrumentos por medio virtual a través de la plataforma que maneje la institución. El colegio se compromete a que los docentes responderán los cuestionarios.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

<b>Objetivo</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Intervención</b>
<b>Análisis caracterización socio demográfica</b>	Análisis de frecuencias y componentes principales con R	Cuantificación de resultados e identificación de perfiles de respuesta.
<b>Análisis del clima laboral</b>	Análisis de correlaciones y evaluación de resultados en escala Likert con R	Identificación de variables con asociaciones positivas y negativas, análisis de satisfacción porcentual de docentes junto a la evaluación de ausentismo.
<b>Análisis con base en el modelo de Kast y Rosenzweig del clima laboral y su impacto en el desempeño y ausentismo laboral</b>	Comparación de resultados obtenidos en los análisis de caracterización socio demográfica y clima laboral	Alineación de la evaluación del desempeño con la misión, visión y objetivos estratégicos del colegio
<b>Diseño de un plan de acción y recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en el colegio</b>	Uso de resultados	Recomendaciones y plan de acción dirigido al colegio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 *Plan de acción (Etapas de desarrollo).*

<b>Etapas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>
<b>Etapa 0: Identificación de necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la entrevista semiestructurada a la Rectora del colegio.</li> <li>• Definir expectativas de ambas partes y alcance de la consultoría.</li> <li>• Definir espacios acordados y logística para la implementación del proyecto.</li> <li>• Proponer el cronograma de actividades, indicadores recursos y responsables.</li> <li>• Definir el presupuesto de la consultoría.</li> </ul>	Cuatro (4) horas.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Etapas	Acciones	Duración
<b>Etapa I: Diagnóstico de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica el instrumento para la aplicación de la encuesta de caracterización sociodemográfica para implementar a los docentes y de clima laboral.</li> <li>Digitalización de la encuesta de caracterización sociodemográfica y de clima laboral en formularios virtuales en un solo formato.</li> <li>Aplicación de las encuestas vía internet.</li> </ul>	Ochenta (80) horas.
<b>Etapa II: Análisis del clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transcripción de los datos obtenidos al software R.</li> <li>Análisis de los resultados obtenidos.</li> <li>Análisis de la información obtenida con la teoría.</li> </ul>	Noventa (90) horas.
<b>Etapa III: Diseño del plan de acción y recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración del plan de acción y recomendaciones</li> <li>Presentación de la propuesta a la Rectoría del colegio.</li> </ul>	Cuarenta y ocho (48) horas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 *Resultados esperados.*

Objetivos específicos	Acciones
<b>Etapa 0: Identificación de necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada realizada a la rectora de la institución.</li> <li>Acta de reunión con necesidades de la rectoría.</li> </ul>
<b>Etapa I: Diagnóstico de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de datos sociodemográficos digitalizado.</li> <li>Cuestionario de clima laboral digitalizado.</li> </ul>
<b>Etapa II: Análisis del clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de datos y resultados cargados al software R Studio para realizar análisis estadísticos.</li> </ul>
<b>Etapa III: Diseño y ejecución del plan de acción de mejoramiento del clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento que contiene el plan de acción y recomendaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto de la Consultoría

El valor referencial para la Consultoría “Propuesta optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano” asciende a la suma de \$10’560.000,00 (Diez millones quinientos sesenta mil pesos), de acuerdo con la siguiente tabla de actividades, donde el valor total se calculó teniendo en cuenta el tiempo de trabajo que requiere cada una de ellas, así:

Tabla 6 *Presupuesto Consultoría*

	Unidad.	Cantidad	Costo Unitario.	Costo Total
<b>Personal Profesional</b>				
Equipo consultor	Unidad.	3	\$ -	\$ -
<b>Actividad</b>				
Diagnostico	Hora	8	\$ 220.000	\$ 1.760.000
Aplicación del Instrumento	Hora	8	\$ 220.000	\$ 440.000
Análisis de resultados	Hora	24	\$ 220.000	\$ 5.280.000
Planteamiento de recomendaciones	Hora	8	\$ 220.000	\$ 880.000
<b>Actividades adicionales</b>				
Capacitaciones al personal directivo	Hora	2	\$ 290.000	\$ 580.000
Talleres personal docentes	Hora	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Sesiones de Coaching personales o grupales	Hora	2	\$ 350.000	\$ 700.000
<b>Total presupuesto sin actividades adicionales</b>				<b>\$ 10.560.000</b>
<b>Total presupuesto con actividades adicionales</b>				<b>\$ 12.340.000</b>

Fuente. Elaboración Propia

Es importante aclarar que se estableció que todas las revisiones que incurrieran en una modificación sustancial de la propuesta técnica inicialmente acordada tendrían un valor adicional.

El presupuesto incluye visitas técnicas por parte del equipo consultor a las instalaciones del Colegio Fernando Soto Aparicio.

El alcance de la consultoría no incluye la ejecución de “*las actividades adicionales*”, se realiza cotización de un paquete mínimo de capacitación, talleres grupales y sesiones de coaching en el presupuesto en caso de que una vez se establezcan las recomendaciones la institución requiera adquirir los servicios con el equipo consultor.

### **Análisis resultados**

Una vez se realizó la aplicación de la encuesta en la primera parte de la consultoría, el equipo consultor inicia el proceso para realizar un diagnóstico de las necesidades y expectativas de los docentes en términos de comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, teniendo en cuenta el ausentismo de los docentes en la institución para lo cual, se realizó el respectivo análisis de resultados del instrumento, donde se llevó a cabo un análisis estadístico completo, abarcando tanto variables sociodemográficas como preguntas de satisfacción evaluadas mediante la escala Likert, mencionados en la metodología de investigación. En el primer análisis, se realizó una visualización de las frecuencias de respuesta para todas las variables, se construyeron tablas de contingencia y se identificaron perfiles. En el segundo análisis, se observó la correlación entre variables, se consideraron los subgrupos en los que se formularon las preguntas de satisfacción, donde cada sección se evaluó de manera individual y luego se comparó con la variable de incapacidad, la cual refleja el ausentismo de los docentes en la institución. Para ser

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

más concisos y alinearse con los objetivos de la investigación, en esta sección de resultados se presentará un resumen de cada parte del análisis realizado, destacando los hallazgos importantes. (ver Anexo IV: Análisis del instrumento).

**Análisis caracterización sociodemográfica**

Para mejor visualización del análisis, se desarrolló una denominación por cada pregunta y respuesta.

Tabla 7 *Denominación de variables*

<b>Pregunta</b>	<b>Denominación</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Denominación respuestas</b>
Sexo	SX	Masculino	M
		Femenino	F
Rango de Edad	ED	25-35 años	ED1
		36-45 años	ED2
		46-55 años	ED3
		56 o más años	ED4
Estado Civil	CV	Soltero	CV1
		Casado	CV2
Nivel Educativo	NE	Unión Libre	CV3
		Pregrado	NE1
		Especialización	NE2
		Maestría	NE3
		Doctorado	NE4
Localidad	LC	Doctorado en curso	NE5
		Usme	LC1
		Tunjuelito	LC2
		Bosa	LC3
		Kennedy	LC4
		Fontibón	LC5
		Engativá	LC6
		Suba	LC7
		Barios Unidos	LC8
Estrato	ES	Puente Aranda	LC9
		Estrato 1	ES1
		Estrato 2	ES2

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
Familia/Hogar	FA	Estrato 3	ES3
		Estrato 4	ES4
		Estrato 5	ES5
		Estrato 6	ES6
		1-3 personas	FA1
Número de Hijos	HJ	4-5 personas	FA2
		No tengo	HJ1
Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo	TM	1 hijo	HJ2
		2 hijos	HJ3
		3 hijos	HJ4
		4 hijos o más	HJ5
		Media hora	TM1
Cargo que desempeñan	CR	45 minutos	TM2
		1 hora	TM3
		1 hora y media	TM4
		2 horas o más	TM5
		Directivo	CR1
Tipo de Vinculación	VN	Docente	CR2
		Orientador	CR3
		Docente provisional	VN1
Trabaja para generar otros ingresos	OI	Decreto 1278	VN2
		Decreto 2277	VN3
		Si	OI1
Ha sido incapacitado	IN	No	OI2
		Si	SI
		No	NO

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se evidencia el resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta con respecto a las preguntas socio demográficas.

Tabla 8 *Resumen de resultados*

SX	ED	CV	NE	LC	ES	FA	HJ	TM
F:16	ED1: 2	CV1:12	NE1: 4	LC4:15	ES2: 3	FA1:20	HJ1: 9	TM1:18
M:17	ED2: 9	CV2:14	NE2: 9	LC6: 5	ES3:23	FA2:13	HJ2:11	TM2: 9

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

ED3:15	CV3: 7	NE3:18	LC9: 5	ES4: 7	HJ3: 7	TM3: 3
ED4: 7		NE4: 1	LC2: 2		HJ4: 4	TM4: 2
		NE5: 1	LC3: 2		HJ5: 2	TM5: 1
			LC1: 1			
CR	VN	OI	IN			
CR1: 2	VN1: 5	OI1: 4	NO:15			
CR2:30	VN2:14	OI2:29	SI:18			
CR3: 1	VN3:14					

Fuente: Elaboración propia

### ***Análisis general de frecuencias***

Con base en las 18 preguntas formuladas para recopilar información sociodemográfica de los docentes en la sede A del Colegio Fernando Soto Aparicio, se evidencia que, aunque las respuestas de hombres superaron a las de mujeres en el total de encuestados, la muestra presenta equilibrio de género al contar con una proporción casi igual de hombres y mujeres encuestados. La franja de edad de los participantes se sitúa entre 46 y 55 años, resaltando que la mayoría supera los 36 años. Con relación al estado civil, la predominancia es de docentes casados; el nivel educativo más alto alcanzado es la maestría, y la localidad de residencia principal es Kennedy. En cuanto al núcleo familiar, ningún encuestado vive solo, la mayoría comparte su hogar con al menos una persona, y la cifra de hijos en su mayoría es de uno. El tiempo de desplazamiento hacia la institución, y viceversa, para la mayoría es inferior o igual a una hora. En referencia al tipo de vinculación, se observa un equilibrio entre aquellos regidos por el decreto 1278 de 2002 y el decreto 2277 de 1979. Además, más de la mitad de los encuestados no cuenta con otra fuente de ingresos aparte de su trabajo en la institución.

En lo que respecta a la salud, 11 docentes informaron tener otras enfermedades. En los últimos 6 meses, 12 de ellos estuvieron incapacitados entre 1 y 3 días. Dos docentes atribuyeron

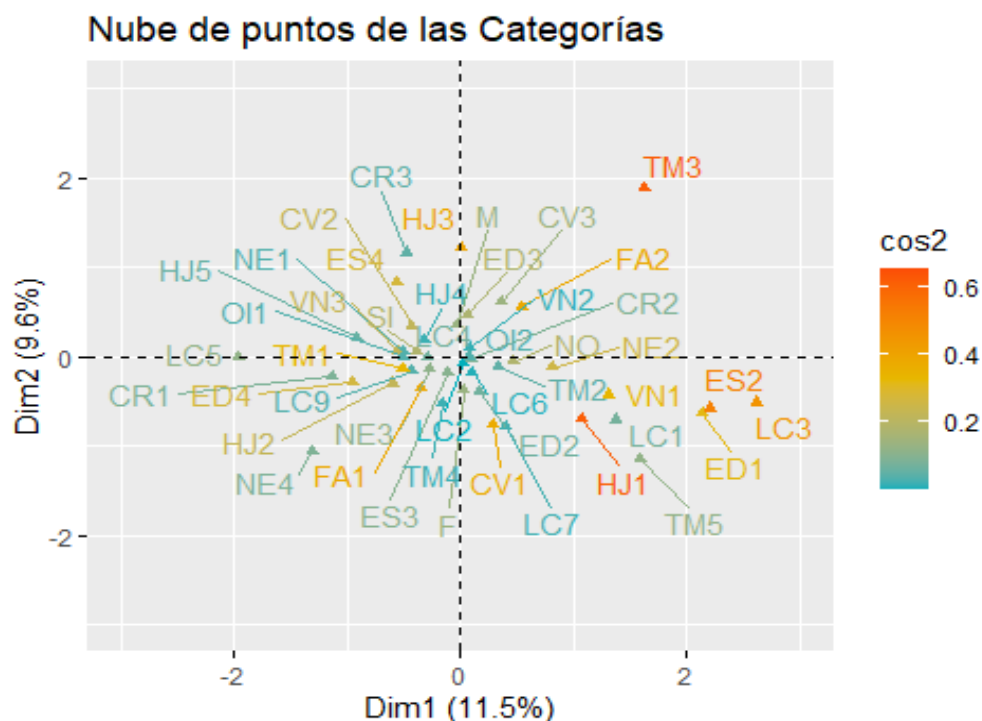
## Propuesta Optimización Clima Organizacional

su incapacidad al estrés, mientras que los demás mencionaron diagnósticos diversos, como gripas recurrentes, cálculos, malestar general, problemas de columna, afonía, laringitis, infecciones urinarias, esfuerzo físico, molestias en el omóplato y cirugías. Este análisis sociodemográfico proporciona una visión detallada y estructurada de la población docente, contribuyendo así a la comprensión integral de los factores que influyen en su bienestar y desempeño laboral, aspectos fundamentales para el desarrollo de la presente tesis.

### ***Análisis MCA***

Se llevó a cabo un Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA), una técnica de análisis de datos para variables categóricas ampliamente utilizada en estadística multivariada (RPUBS - Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM), s. f.). En el Anexo IV: Análisis del instrumento, se detalla el proceso completo del análisis realizado por etapas. Entre los resultados significativos identificados, se destacan los siguientes:

Figura N° 1: *Relación y asociación entre respuestas.*



Fuente: Elaboración propia

En el anterior gráfico se evidencia las categorías próximas entre las respuestas obtenidas en el instrumento. La barra de color determina la calidad de representación de las categorías en las dimensiones, siendo los colores cálidos las más fuertes y los fríos las más débiles.

Analizando el gráfico encontramos que en nuestras dos dimensiones las categorías mejor representadas son (TM3), (ES2), (HJ1), (LC3), ya que su color es anaranjado. Por otro lado, le siguen las categorías de color amarillo, correspondientes a (ED1), (VN1), (FA2), (HJ3), (TM1), (FA1).

En cuanto al análisis de proximidad, analizando las categorías más cercanas, se obtuvo lo siguiente:

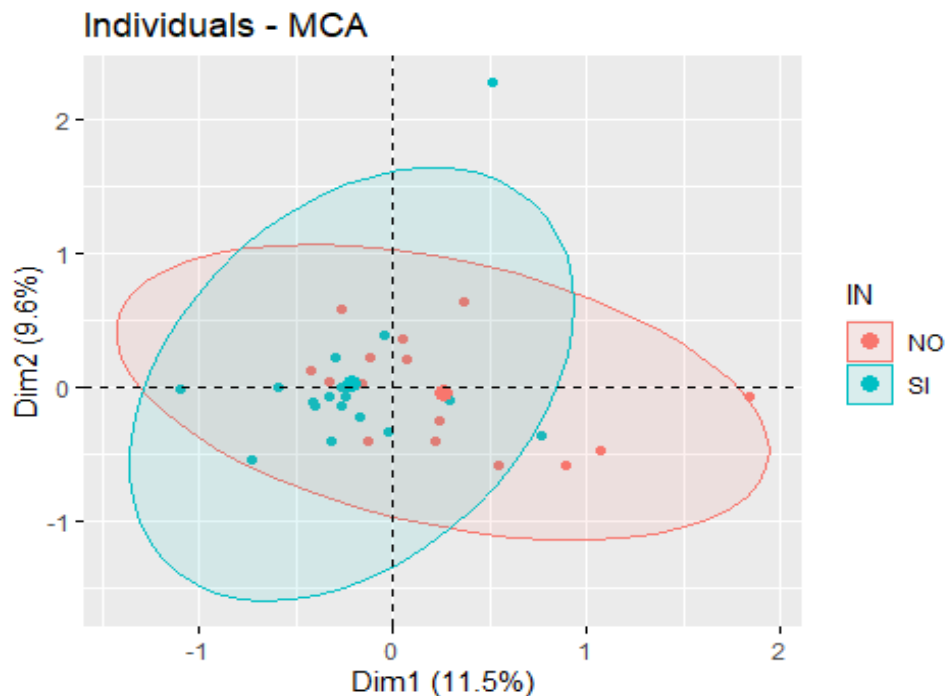
## Propuesta Optimización Clima Organizacional

- **(ES2), (ED1), (LC3):** Podemos observar que hubo proximidad en las respuestas de personas que son de estrato 2, se encuentran en un rango de edad entre 25 y 35 años y viven en la localidad de Bosa.
- **(HJ1), (VN1), (NE2):** Se encontró proximidad en las respuestas de las personas que no tienen hijos, son docentes provisionales y su nivel educativo máximo es especialización.
- **(FA2), (CV3), (IN2):** Se observa un perfil de respuesta similar en las personas que conviven en su hogar con 4 o 5 personas, viven en unión libre y no han sido incapacitados.
- **(CV1), (F):** Se obtuvo un perfil parecido en las respuestas de personas del sexo femenino y que están solteras.
- **(HJ3), (ED3), (M):** Se observa proximidad en las respuestas de personas que tienen 2 hijos, su rango de edad esta entre los 46 y 55 años, además de pertenecer al sexo masculino.
- **(ES4), (CV3), (IN1), (M):** Se encontró una proximidad entre personas del sexo masculino de estrato 4, que han sido incapacitados en los últimos seis meses y viven en unión libre.
- **(TM1), (IN1), (VN3), (HJ2), (ED4):** Se observa un perfil de respuestas parecido en las personas que han sido incapacitadas, que tienen como tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo aproximadamente media hora, tienen un hijo, son mayores de 56 años y están en la vinculación del decreto 2277 de 1979.
- **(FA1), (F), (TM1), (HJ2):** Se encontró un perfil similar en las personas de sexo femenino, que tienen el tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo aproximadamente media hora, viven en su hogar con 1 a 3 personas y un hijo.

Luego se realizó un análisis de grupos, siguiendo la estructura de análisis de nuestro MCA, los resultados más influyentes fueron los siguientes:

**Análisis gráficos de agrupación de individuos**

Figura N° 2 Incapacidad



Fuente: Elaboración propia.

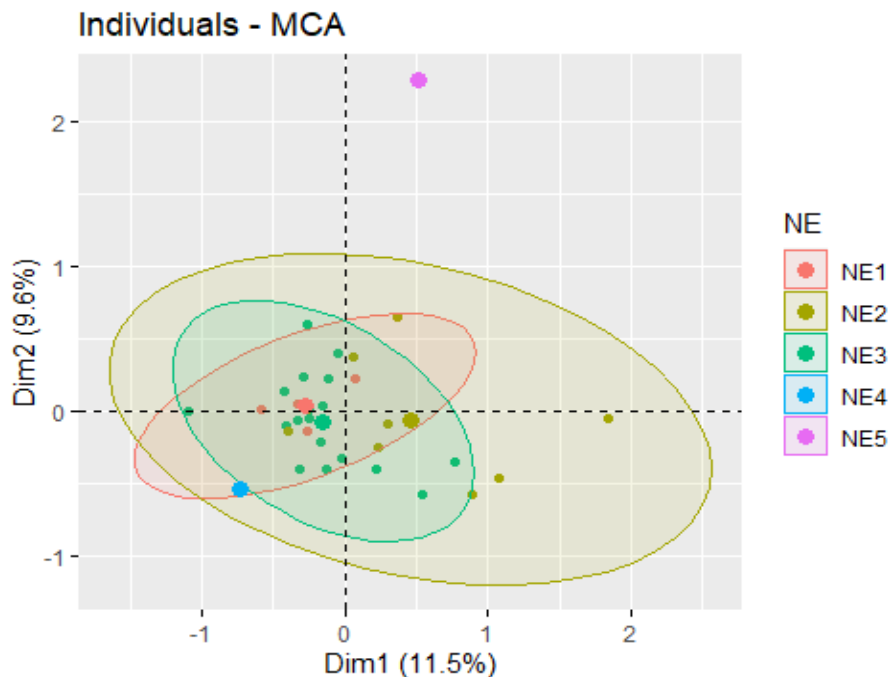
Comparando el conjunto total de individuos con la variable que indica si han sido incapacitados, se identifican dos grupos claramente distinguibles. La elipse roja representa a aquellos que sí experimentaron alguna incapacidad en los últimos 6 meses, mientras que la elipse azul representa a quienes no han sido incapacitados.

Es evidente que las dos poblaciones presentan cierta superposición, indicando que solo en unos pocos casos los perfiles de respuesta difieren. Al examinar detenidamente, notamos que las respuestas de los individuos incapacitados muestran tres casos que se desvían del perfil de respuesta de aquellos que no han solicitado incapacidad en los últimos 6 meses. Sin embargo, se concluye que no existe un perfil de respuesta significativo entre los individuos que permita determinar diferencias sustanciales en sus respuestas, considerando la variable de haber

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

experimentado incapacidades.

Figura N° 3 *Nivel Educativo*



Fuente: Elaboración propia.

Ahora observamos la segmentación de individuos según su nivel educativo, donde la elipse roja representa el nivel de pregrado, el marrón la especialización, y el verde la maestría. Respecto a las respuestas de doctorado (azul) y aquellos en proceso de obtener un doctorado (rosado), notamos que solo dos personas han respondido, lo que impide la formación de un grupo específico.

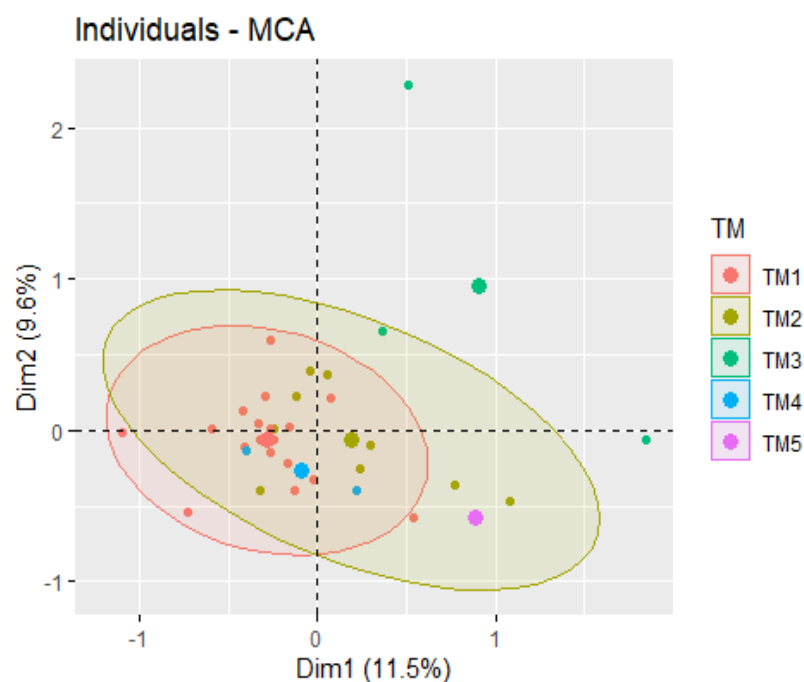
Se identifican tres elipses, siendo la más grande la correspondiente a individuos con especialización, indicando una mayor diversidad en sus perfiles de respuesta. Por otro lado, las elipses rojas (pregrado) y verde (maestría) se superponen sobre la elipse marrón (especialización), sugiriendo que los perfiles de respuesta de aquellos con pregrado y maestría tienden a ser similares, mientras que los individuos con especialización muestran respuestas

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

similares, pero sin un perfil tan centralizado entre ellos.

En relación con las otras dos categorías, observamos que la persona con doctorado presenta un perfil de respuestas similar a los grupos previamente mencionados, ya que en el gráfico se superpone con las tres elipses. En contraste, la persona en proceso de obtener un doctorado exhibe un perfil de respuestas alejado del resto de los individuos, ya que no se acerca a ninguno de los grupos mencionados.

Figura N° 4 *Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo, se observan dos grupos destacados entre los individuos. El grupo más extenso está representado por la elipse de color marrón, que indica un tiempo de 45 minutos; el segundo grupo, de color rojo, corresponde a 30 minutos.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

La elipse roja se superpone sobre la marrón, indicando que los individuos que indicaron un tiempo de desplazamiento de 30 minutos tienen un perfil de respuesta más centrado, siendo un grupo más reducido, pero también presentan respuestas similares a aquellos que mencionaron usar 45 minutos.

Es importante destacar que tres individuos (identificados por el color azul) se superponen sobre ambas elipses de grupos, lo que refleja que las personas que emplean una hora y media para desplazarse al trabajo tienen un perfil de respuesta similar, más cercano al grupo que se desplaza en 30 minutos y próximo al grupo que utiliza 45 minutos.

**Perfil identificado:** Al llevar a cabo nuestro Análisis de Componentes Principales (MCA), observamos que en nuestra sección de preguntas sociodemográficas existe la presencia de perfiles similares en las respuestas. El perfil que sobresalió en el análisis corresponde a aquellos docentes que pertenecen al estrato 2, son solteros, no tienen hijos, ocupan cargos de docentes provisionales y su nivel educativo máximo es especialización.

### ***Tablas contingencia***

Las tablas de contingencia se convierten en una herramienta esencial para explorar la relación entre la variable de interés, en este caso, la incidencia de incapacitaciones, y los diversos factores sociodemográficos. Estas tablas no solo proporcionan una visión general de la distribución de las incapacitaciones, sino que también permiten calcular medidas de asociación que cuantifican la fuerza y la dirección de las relaciones entre las variables, proporcionando así una comprensión más profunda de los factores que pueden estar vinculados a la incidencia de incapacitaciones y orientando la formulación de posibles intervenciones o políticas para abordar este fenómeno laboral.

Tabla 9 *Incapacidad vs. rango de edad*

	ED1	ED2	ED3	ED4	Sum
NO	2	3	9	1	15
SI	0	6	6	6	18
Sum	2	9	15	7	33

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla muestra una distribución notable de incapacidades según los grupos de edad. Dentro del grupo de edad de 46 a 55 años (ED3), se registran la mayoría de las incapacidades, con un total de 9 casos. Le sigue el grupo de 36 a 45 años (ED2) con 6 casos de incapacidad, mientras que tanto el grupo de 25 a 35 años (ED1) como el de 56 años o más (ED4) tienen la misma cantidad de incapacidades, con 2 casos cada uno.

Por otro lado, al observar las personas que no fueron incapacitadas en los últimos 6 meses, se destaca que la mayoría de ellas pertenecen al grupo de edad de 46 a 55 años (ED3), con 9 individuos. Los grupos de 25 a 35 años (ED1) y de 56 años o más (ED4) tienen la misma cantidad de personas sin incapacidad, con 2 casos cada uno, mientras que el grupo de 36 a 45 años (ED2) registra 3 casos sin incapacidades.

Este análisis resalta que el grupo de edad de 46 a 55 años (ED3) muestra tanto el número más alto de incapacidades como de personas sin incapacidad en comparación con los otros grupos de edad. Por el contrario, los grupos de edad de 25 a 35 años (ED1) y de 56 años o más (ED4) presentan la menor cantidad de incapacidades, mientras que el grupo de 36 a 45 años (ED2) se encuentra en un punto intermedio en términos de incidencia de incapacidades.

Tabla 10 *Incapacidad vs. Estado Civil*

	CV1	CV2	CV3	Sum
NO	6	6	3	15
SI	6	8	4	18
Sum	12	14	7	33

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla revela que las personas casadas (CV2) representan el grupo con el mayor número de incapacidades en los últimos 6 meses, con un total de 8 casos, seguidas por las personas solteras (CV1) con 6 casos y aquellas en unión libre (CV3) con 4 casos. Por otro lado, las personas casadas también lideran en el número de individuos que no fueron incapacitados en ese período, con 6 casos, mientras que tanto las personas solteras como las que están en unión libre registran la misma cantidad de 6 casos sin incapacidad. Este análisis subraya la importancia del estado civil en la incidencia de incapacidades, destacando a las personas casadas como el grupo con mayor impacto tanto en términos de incapacidades como de ausencia de las mismas.

Tabla 11 *Incapacidad vs. Estrato*

/	ES2	ES3	ES4	Sum
NO	2	10	3	15
SI	1	13	4	18
Sum	3	23	7	33

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla revela que el estrato socioeconómico 3 (ES3) presenta la mayor incidencia de incapacidades, con un total de 13 casos, seguido por el estrato 2 (ES2) con 3 casos, mientras que el estrato 4 (ES4) registra la menor cantidad de incapacidades, con 4 casos. En

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

contraste, la mayoría de las personas sin incapacidades pertenecen al estrato 3 (ES3), con 10 individuos, mientras que tanto el estrato 2 (ES2) como el estrato 4 (ES4) tienen 2 casos cada uno. Este análisis resalta la asociación entre el estrato socioeconómico y la incidencia de incapacidades, destacando al estrato 3 (ES3) como el más afectado y al estrato 4 (ES4) como el menos afectado en términos de incapacidades.

Tabla 12 *Incapacidad vs. Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo*

	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	Sum
NO	7	4	2	1	1	15
SI	11	5	1	1	0	18
Sum	18	9	3	2	1	33

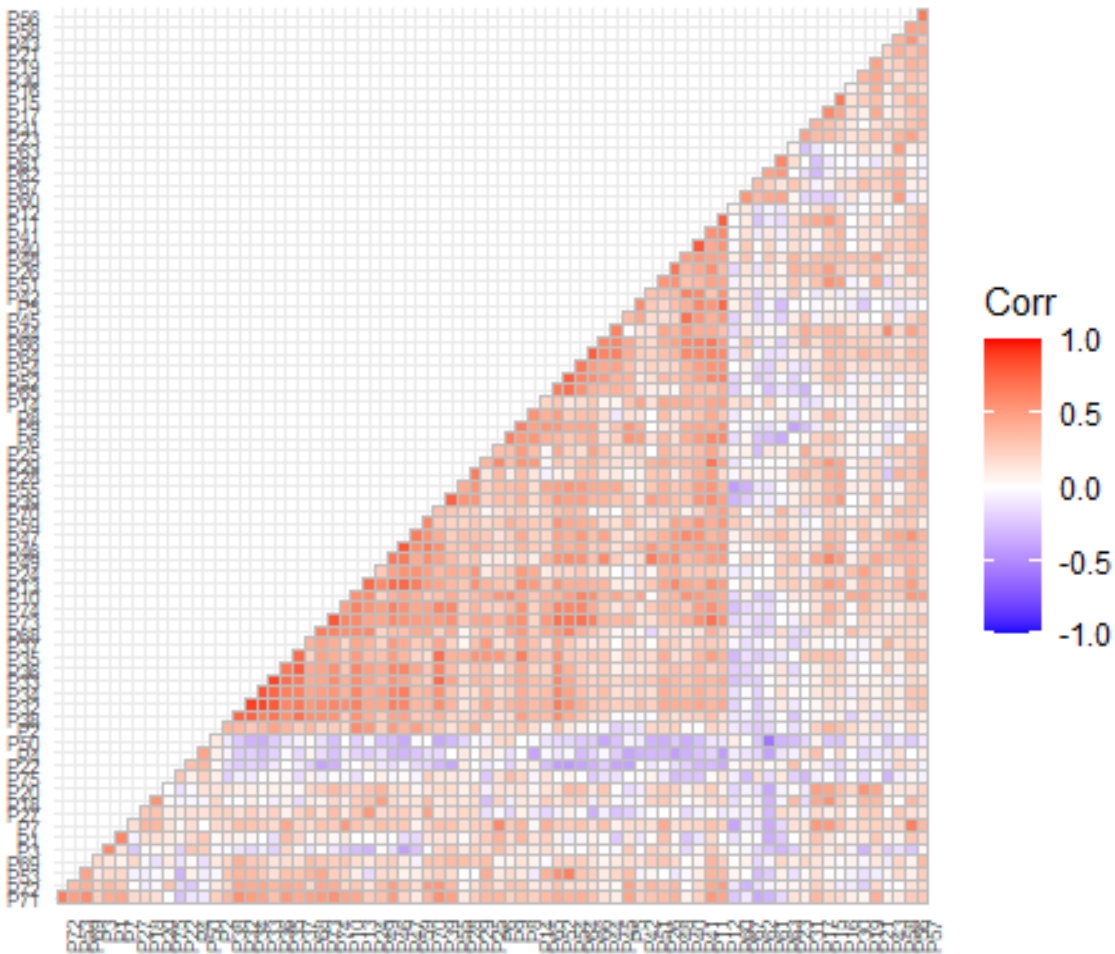
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla revela la relación entre el tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo y la incidencia de incapacidades. Se observa que la mayoría de las personas incapacitadas (IN1) tienen un tiempo de desplazamiento de 45 minutos (TM2), seguido por un menor número de casos con tiempos de desplazamiento de una hora (TM3) y una hora y media (TM4). Por otro lado, las personas no incapacitadas (IN2) muestran una distribución similar en cuanto al tiempo de desplazamiento, con una ligera diferencia en la proporción de casos entre TM1 y TM2. Estos hallazgos sugieren que el tiempo de desplazamiento puede desempeñar un papel en la incidencia de incapacidades, aunque se necesita una evaluación más detallada para comprender completamente esta relación y sus posibles implicaciones en términos de salud y bienestar laboral.

## Análisis clima laboral

### Correlaciones

Figura N° 5 *Matriz de correlación*



Fuente: Elaboración propia.

### Correlaciones positivas más fuertes:

- Preguntas 32 y 34 (Calidad en el trabajo): Estas dos preguntas están altamente correlacionadas positivamente (0.8953), lo que sugiere que los encuestados que reconocen la importancia de tomarse en serio la calidad también son propensos a evaluar regularmente la calidad de sus actividades.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

- Preguntas 33 y 32 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva alta (0.8748) entre estas preguntas indica que aquellos que conocen sus fortalezas y debilidades también son propensos a tomarse en serio la calidad en el trabajo.
- Preguntas 36 y 33 (Calidad en el trabajo): Existe una correlación positiva significativa (0.8759) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que evalúan regularmente la calidad de sus actividades también tienden a exigir calidad entre sus compañeros.
- Preguntas 33 y 34 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva (0.8320) entre estas preguntas indica que aquellos que conocen sus fortalezas y debilidades también tienden a evaluar regularmente la calidad de sus actividades.
- Preguntas 41 y 40 (Toma de decisiones): Estas dos preguntas están altamente correlacionadas positivamente (0.8120), lo que sugiere que los encuestados que perciben que las decisiones se toman oportunamente también creen que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.
- Preguntas 46 y 47 (Entorno físico): La correlación positiva significativa (0.8117) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que el entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su área de trabajo también perciben que la decoración y el diseño son acordes a su función.
- Preguntas 72 y 73 (Coordinación externa): Existe una correlación positiva notable (0.8134) entre estas preguntas, lo que sugiere que los encuestados que evalúan la comunicación de la administración también perciben que su Departamento responde a las expectativas de la organización con respecto a su eficiencia y productividad.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

- Preguntas 36 y 32 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva (0.7955) entre estas preguntas indica que aquellos que evalúan regularmente la calidad de sus actividades también tienden a tomarse en serio la calidad en el trabajo.
- Preguntas 64 y 66 (Delegación de actividades y funciones): Existe una correlación positiva significativa (0.7941) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que perciben que hay suficiente delegación también consideran adecuada la forma de delegación.
- Preguntas 52 y 54 (Objetivos de la institución): La correlación positiva (0.7843) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que están claramente definidos los objetivos de la institución también conocen estos objetivos.

### **Correlaciones negativas más fuertes:**

- Preguntas 50 y 61 (Entorno físico, Adaptación al cambio): Estas dos preguntas están correlacionadas negativamente (-0.5870), lo que sugiere que los encuestados que perciben que el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones también tienen dificultades para adaptarse a los cambios.
- Preguntas 22 y 54 (Reconocimiento, Objetivos de la institución): La correlación negativa (-0.4434) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no conocer los objetivos de la institución.
- Preguntas 4 y 48 (Comunicación, Entorno físico): Existe una correlación negativa (-0.4231) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que creen que se producen errores por falta de información también perciben que el espacio físico no es suficiente.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

- Preguntas 22 y 52 (Reconocimiento, Objetivos de la institución): La correlación negativa (-0.4203) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no creer que los objetivos de la institución estén claramente definidos.
- Preguntas 3 y 47 (Comunicación, Entorno físico): La correlación negativa (-0.4129) entre estas preguntas sugiere que los individuos que sienten que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco también perciben que la decoración y el diseño no son acordes a la función de su área de trabajo.
- Preguntas 55 y 60 (Compromiso, Adaptación al cambio): Existe una correlación negativa (-0.4169) entre estas preguntas, lo que indica que los encuestados que sienten responsables de los éxitos y fracasos de su Departamento tienden a no sentir la necesidad de que existan cambios.
- Preguntas 12 y 47 (Comunicación, Entorno físico): La correlación negativa (-0.4129) entre estas preguntas sugiere que los individuos que esperan más bien elogios que críticas también perciben que la decoración y el diseño no son acordes a la función de su área de trabajo.
- Preguntas 61 y 4 (Adaptación al cambio, Comunicación): Existe una correlación negativa (-0.4036) entre estas preguntas, lo que indica que los encuestados que tienen dificultades para adaptarse a los cambios también creen que se producen errores por falta de información.
- Preguntas 23 y 9 (Reconocimiento, Relaciones interpersonales en el trabajo): La correlación negativa (-0.4027) entre estas preguntas sugiere que los individuos que consideran que hay

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no sentir que todos los compañeros se ayudan y animan mutuamente en el trabajo.

### *Análisis por sección*

Con el fin de interpretar estas 75 preguntas, se mantendrán en cuenta los subgrupos presentes en la encuesta, haciendo uso de un análisis porcentual Likert (*RPubs - Likert, s. f.*), estos presentan los siguientes ítems de evaluación.

Tabla 13 *Secciones*

Ítem	Número de preguntas
<b>Comunicación interna</b>	<b>14</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>9</b>
<b>Relaciones interpersonales en el trabajo</b>	<b>8</b>
<b>Calidad en el trabajo</b>	<b>8</b>
<b>Toma de decisiones</b>	<b>6</b>
<b>Entorno físico</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos de la institución</b>	<b>3</b>
<b>Compromiso</b>	<b>4</b>
<b>Adaptación al cambio</b>	<b>5</b>
<b>Delegación de actividades y funciones</b>	<b>4</b>
<b>Coordinación externa</b>	<b>5</b>
<b>Eficiencia en la productividad</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se tendrá acceso más claro a los patrones de respuestas obtenidos sobre el clima laboral, además de incluir el análisis conjunto de estos resultados en base a la pregunta problema planteada *¿De qué forma afecta el ausentismo en el clima laboral de los docentes de*

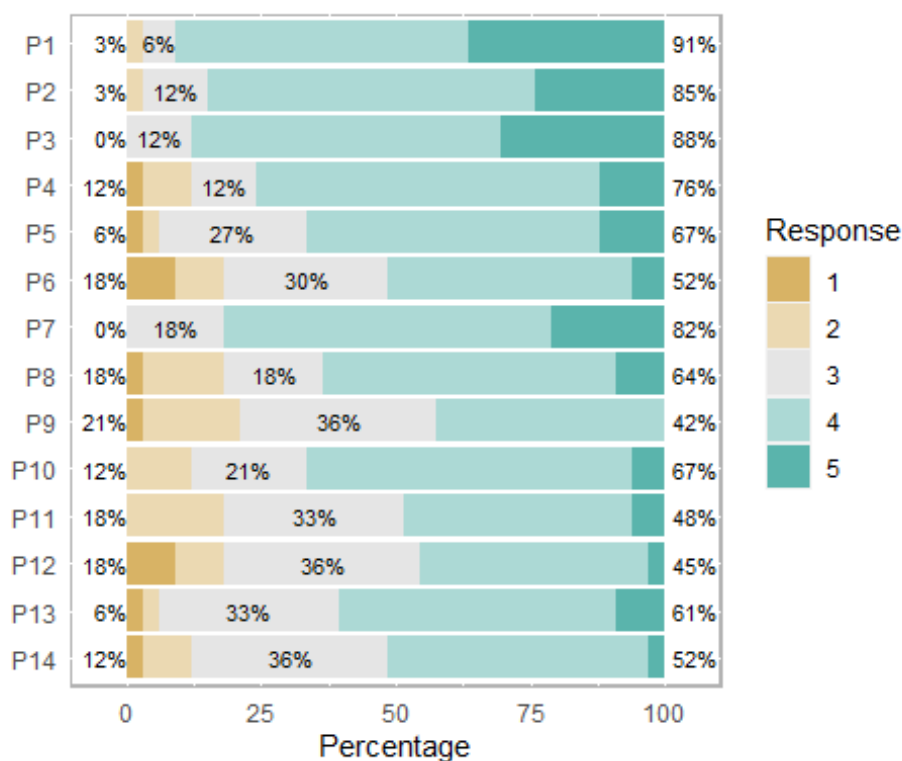
## Propuesta Optimización Clima Organizacional

*planta de la institución?*, comparando las frecuencias de respuesta en escala Likert con la variable de si fue incapacitado y refleja ausentismo o no.

En el Anexo IV: Análisis del instrumento, se encuentra el análisis detallado a cada sección, sin embargo, para este documento solo serán mencionados los resultados más influyentes de cada una de las secciones, las cuales son: comunicación interna, reconocimiento, calidad de trabajo, toma de decisiones, entorno físico, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad.

### 1. Comunicación interna

Figura N° 6 Frecuencias de respuesta escala Likert – Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados de la encuesta indica que, en general, los docentes muestran

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

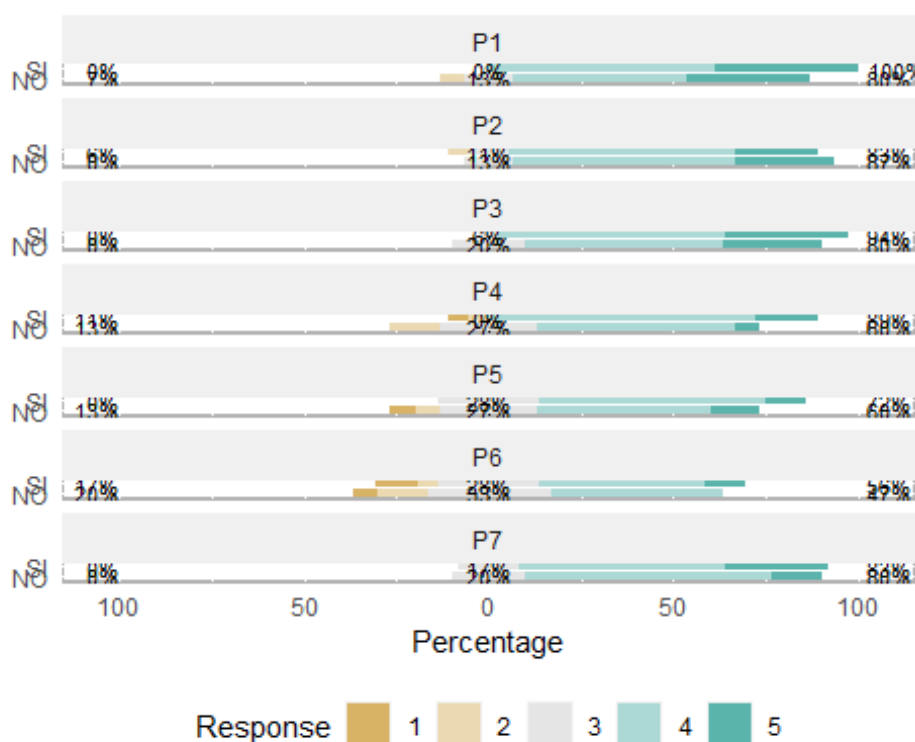
un nivel de satisfacción moderado a alto en varios aspectos relacionados con la comunicación y las relaciones laborales dentro del colegio.

Las preguntas sobre la libertad para conversar con los superiores (P1), la relación de apoyo con el jefe (P3), la relación con los compañeros (P2) y la posibilidad de hablar abiertamente con el jefe (P7) obtuvieron altos niveles de satisfacción, con valores superiores al 80%.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la percepción de si el grupo de docentes avanza a la misma dirección (P9) y la entrega oportuna de información para realizar el trabajo adecuadamente (P6). También se destaca una percepción más moderada en cuanto al trabajo en equipo (P8) y la efectividad de las reuniones (P12), donde las medias se sitúan por debajo de 4 en la escala Likert.

Estos hallazgos sugieren que, aunque hay aspectos positivos en la comunicación y las relaciones laborales, existen áreas específicas que podrían beneficiarse de intervenciones para mejorar la eficiencia y la satisfacción en el entorno laboral como P9, P12, P11, P14 y P6.

Figura N° 7 Satisfacción vs. Ausentismo – Comunicación interna parte 1.



Fuente: Elaboración propia.

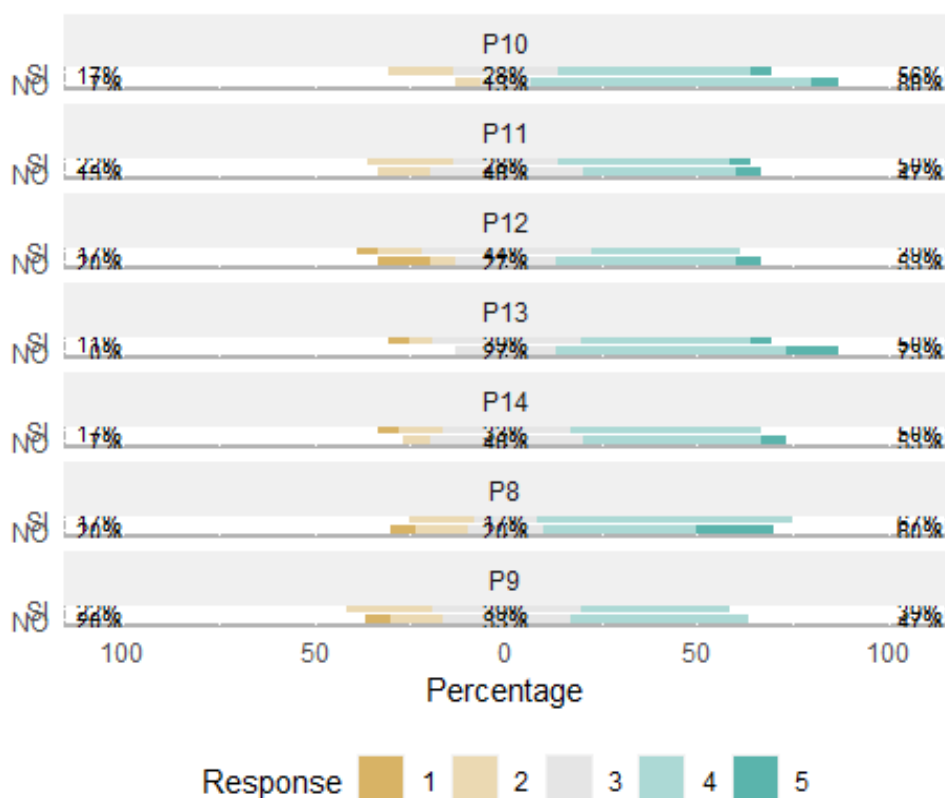
El análisis de los resultados de la encuesta en relación con la variable de incapacitación revela similitudes y diferencias significativas en la percepción de los docentes. En ambos grupos, tanto los no incapacitados como los incapacitados, existe una fuerte tendencia a sentirse libres para conversar con sus superiores (P1), considerar adecuada la relación con sus compañeros de trabajo (P2), tener una buena relación de apoyo con el jefe (P3) y la posibilidad de hablar abiertamente con el jefe (P7). Estas son superiores al 80% en la categoría 4, sugiriendo que, independientemente de la situación de incapacitación, la comunicación y las relaciones interpersonales en el entorno laboral son valoradas positivamente por los encuestados.

Sin embargo, surgen diferencias significativas al analizar la percepción sobre la entrega de información y la presencia de errores por falta de esta en el área de trabajo. Mientras que el

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

83% de los docentes incapacitados no creen que se produzcan errores por falta de información en su área de trabajo, solo el 60% de los no incapacitados comparten esta percepción (P4). Esta disparidad podría indicar una mayor sensibilidad por parte de los docentes incapacitados hacia la importancia de la comunicación efectiva y la disponibilidad de información en su entorno laboral.

Por otro lado, en cuanto a la entrega oportuna de información para realizar adecuadamente el trabajo, el 47% de los no incapacitados considera que se les proporciona la información suficiente en el momento adecuado, mientras que solo el 56% de los incapacitados comparten esta percepción (P6). Esto sugiere que podría haber una oportunidad para mejorar la comunicación y la gestión de la información en el entorno laboral, especialmente para el grupo de docentes no incapacitados.

Figura N° 8 *Satisfacción vs. Ausentismo - Comunicación interna parte 2.*

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados de la encuesta en relación con la variable de incapacitación arroja luz sobre la percepción de los docentes en cuanto al trabajo en equipo y la dirección institucional en el contexto del colegio. En el grupo de docentes no incapacitados, se observa una percepción mixta en cuanto al trabajo en equipo, con un 60% mostrando acuerdo o total acuerdo y un 20% siendo neutral (P8). Esto sugiere que, aunque existe una colaboración entre colegas, podría haber oportunidades para fortalecer la cohesión del equipo. Además, en lo que respecta a la dirección institucional, el 47% se muestra de acuerdo en que avanzan en la misma dirección, aunque un 33% permanece neutral, lo que indica cierta ambigüedad en la alineación de objetivos dentro del colegio (P9).

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Por otro lado, en el grupo de docentes incapacitados, se observa una percepción más positiva en cuanto al trabajo en equipo, con el 67% mostrando acuerdo o total acuerdo (P8). Esto sugiere que los docentes incapacitados perciben una colaboración más sólida entre colegas en comparación con sus pares no incapacitados. Sin embargo, en cuanto a la dirección institucional, la mayoría (39%) se muestra neutral en cuanto a si avanzan en la misma dirección, lo que sugiere una percepción menos clara en comparación con el grupo no incapacitado (P9).

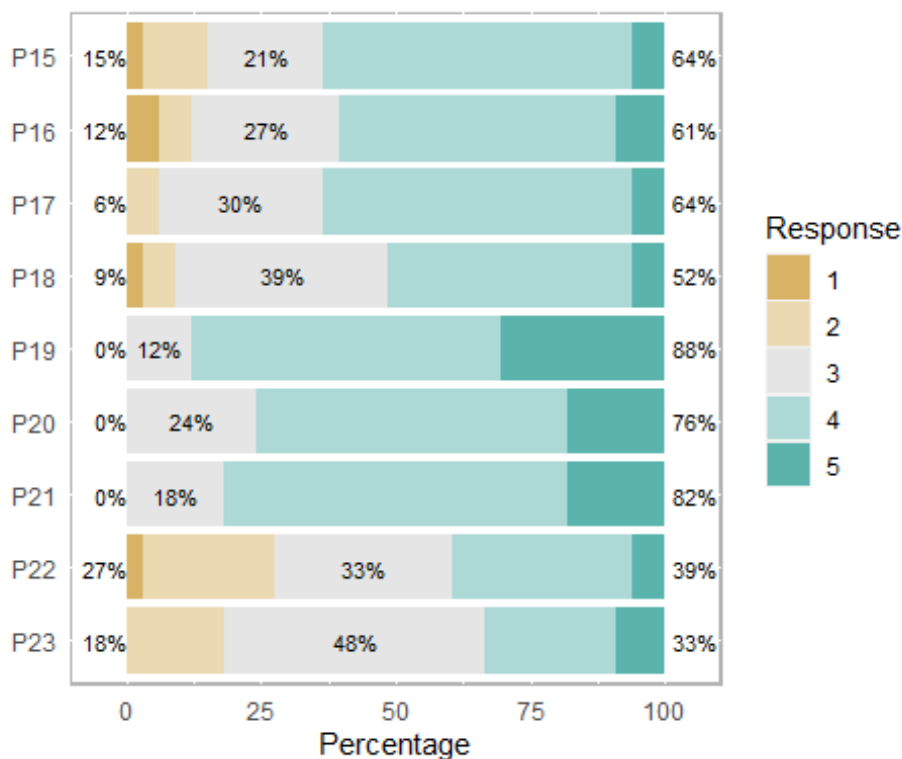
En términos de la comunicación y la gestión de la información, ambos grupos muestran una percepción positiva en cuanto a la compartición de información con el equipo de trabajo, aunque hay un porcentaje significativo de neutralidad en ambos casos (P10). Esto sugiere cierta ambigüedad en cuanto a la transparencia y la comunicación dentro de la institución. En cuanto a la efectividad de los mecanismos de comunicación y la realización de reuniones, se observa una percepción mixta en ambos grupos, con una proporción similar de acuerdo y desacuerdo (P11, P12). Esto indica que podría haber oportunidades para mejorar la efectividad de la comunicación y la gestión de reuniones en el entorno laboral del colegio, tanto para los docentes incapacitados como para los no incapacitados.

**Resultado:** El análisis revela que los docentes están generalmente satisfechos con la comunicación y las relaciones laborales en el colegio. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas, como la dirección institucional y la entrega de información oportuna. Es crucial abordar estos aspectos para fortalecer la eficiencia y la satisfacción laboral.

En cuanto a la variable de incapacitación, se observan diferencias en la percepción sobre la entrega de información y la alineación de objetivos entre los docentes incapacitados y no incapacitados. Esto destaca la necesidad de considerar las necesidades específicas de cada grupo al mejorar la comunicación y las relaciones laborales en el colegio.

## 2. Reconocimiento

Figura N° 9 Frecuencias de respuesta escala Likert - Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia.

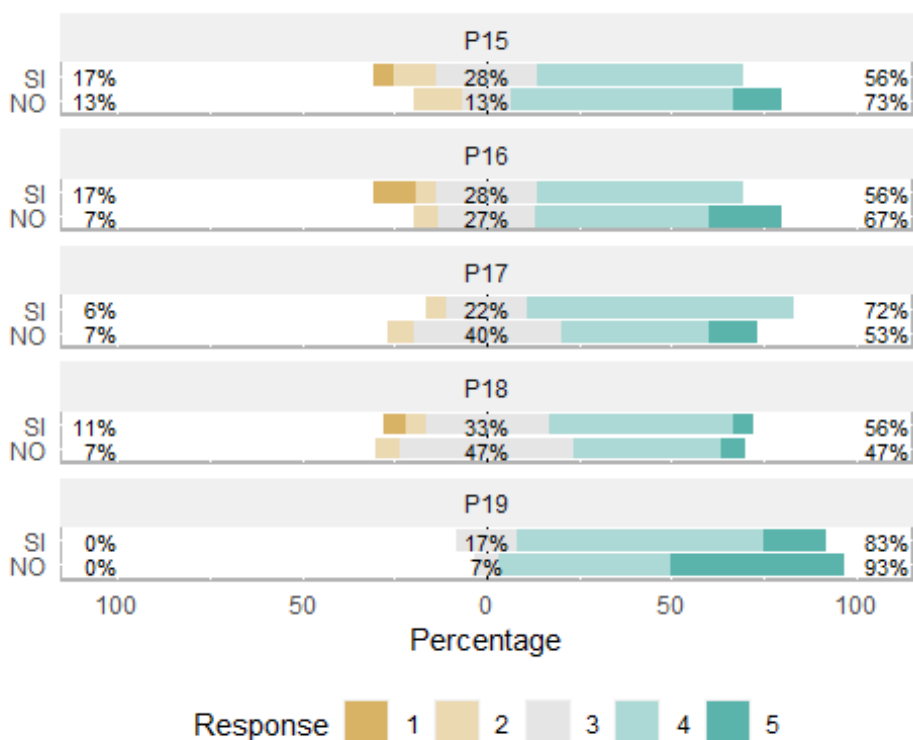
Los resultados de la sección de Reconocimiento de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva entre los docentes del colegio. La mayoría de los encuestados (88%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que han sido partícipes de los buenos resultados (P19), lo que indica un sentido de reconocimiento hacia el trabajo colectivo. Además, el 88% de los docentes perciben que la jefatura se enfoca más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles (P21), lo que sugiere un liderazgo que valora y potencia las fortalezas individuales.

Sin embargo, aunque el 64% de los docentes afirman que se estimula la capacitación y se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal (P15 y P16), existe un porcentaje significativo

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

(30%) que permanece neutral en cuanto a la equidad en el acceso a la capacitación (P17). Esto señala una posible necesidad de mejorar la percepción de igualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, mientras el 76% de los docentes consideran que la actuación de calidad es gratificada (P20), hay áreas donde la percepción de reconocimiento es más baja, como en el caso de los grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P22), donde solo el 39% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Del mismo modo, el 33% de los docentes espera más elogios que críticas al ser llamados por el jefe (P23). Estos resultados sugieren áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para fortalecer la equidad y la percepción de justicia en el reconocimiento dentro de la institución.

Podemos analizar que los docentes valoran en su mayoría el reconocimiento y la valoración en el colegio, existen aspectos identificados que podrían ser objeto de intervención para fortalecer aún más la cultura de reconocimiento y recompensa.

Figura N° 10 *Satisfacción vs. Ausentismo – Reconocimiento parte 1*

Fuente: Elaboración propia.

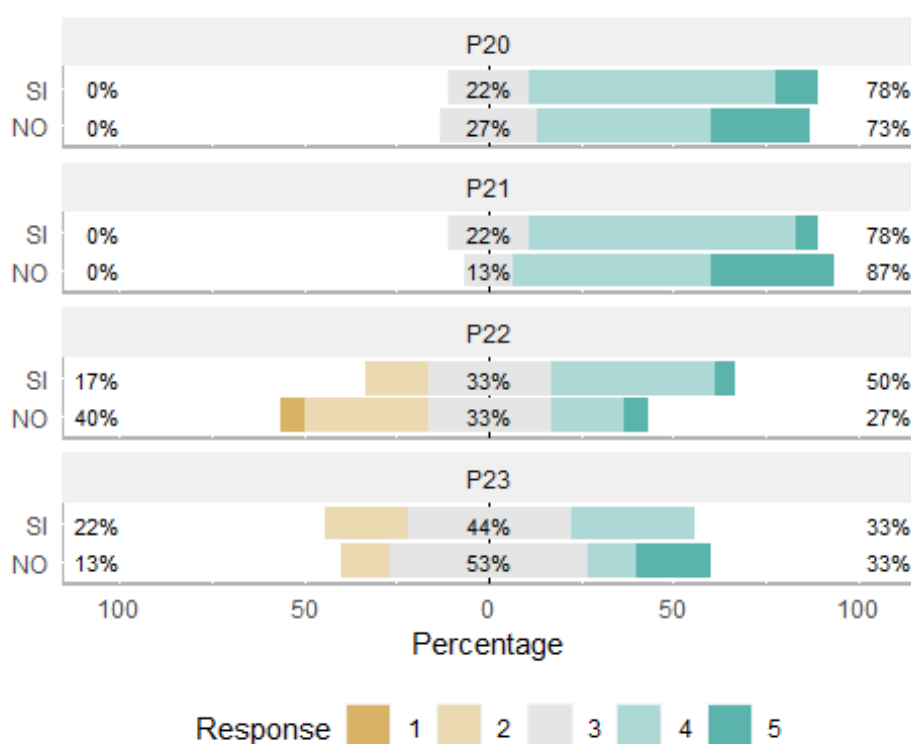
El análisis de los resultados en relación con la variable de incapacitación revela diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el reconocimiento y desarrollo profesional en el colegio. Los docentes no incapacitados muestran una tendencia hacia un mayor acuerdo en varias áreas relacionadas con el reconocimiento y desarrollo profesional. Por ejemplo, en la pregunta P15 sobre la estimulación de la capacitación, el 73% de los docentes no incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que solo el 56% de los docentes incapacitados comparten esa percepción. Similarmente, en la pregunta P17 sobre la equidad en el acceso a la capacitación, el 53% de los docentes no incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en comparación con el 72% de los docentes incapacitados. Esto sugiere que los docentes no incapacitados pueden percibir un mayor nivel de apoyo institucional para su

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

desarrollo profesional.

Por otro lado, los docentes incapacitados muestran una percepción más positiva en algunas áreas específicas. Por ejemplo, en la pregunta P19 sobre la participación en los buenos resultados, el 83% de los docentes incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en comparación con el 93% de los docentes no incapacitados. Esto indica que los docentes no incapacitados pueden sentirse más reconocidos por sus contribuciones al éxito colectivo.

Figura N° 11 *Satisfacción vs. Ausentismo – Reconocimiento parte 2*



Fuente: Elaboración propia.

En general, los docentes muestran una percepción positiva en cuanto al reconocimiento y la gratificación por la actuación de calidad en el colegio. Tanto los docentes incapacitados como los no incapacitados muestran una alta proporción de respuestas en las categorías 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) para las preguntas P20 y P21, lo que indica un buen nivel de

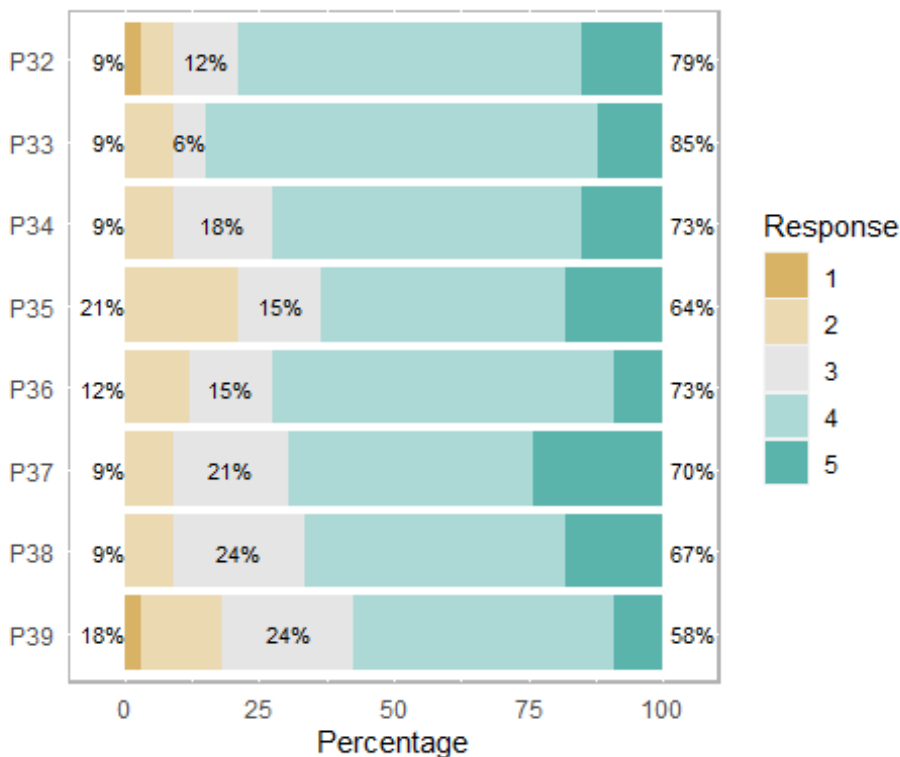
satisfacción en estas áreas.

Sin embargo, hay áreas identificadas que necesitan mejora. En particular, las preguntas P22 y P23 muestran una proporción considerable de respuestas en las categorías 1 y 2 (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), especialmente entre los docentes no incapacitados. Esto sugiere que hay grupos de funcionarios que sienten que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P22), y que el funcionario que ha sido llamado por el jefe no siempre espera elogios (P23). Estas áreas necesitan atención para mejorar la percepción del reconocimiento y la valoración de los docentes en el entorno laboral del colegio.

**Resultados:** En general, los docentes del colegio, tanto incapacitados como no incapacitados, muestran una percepción positiva hacia el reconocimiento en el entorno laboral, destacando la valoración de su participación en los buenos resultados y la atención a sus habilidades por parte de la jefatura. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo y la atención hacia ciertos grupos de funcionarios.

## 4. Calidad en el trabajo

Figura N° 12 Frecuencias de respuesta reconocimiento escala Likert – Calidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En general, los docentes muestran una percepción positiva hacia la calidad en el trabajo, con una puntuación promedio más alta para todas las preguntas en comparación con la escala neutral. Esto sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de la calidad en el desempeño laboral.

La pregunta P33, que indaga sobre si los docentes conocen sus fortalezas y debilidades, muestra la percepción más positiva con un 85% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto sugiere que los docentes tienen conciencia de sus áreas de competencia y áreas que requieren mejora. Por otro lado, la pregunta P39, que se refiere a la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, muestra la percepción menos favorable, con solo el 58% de acuerdo o

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

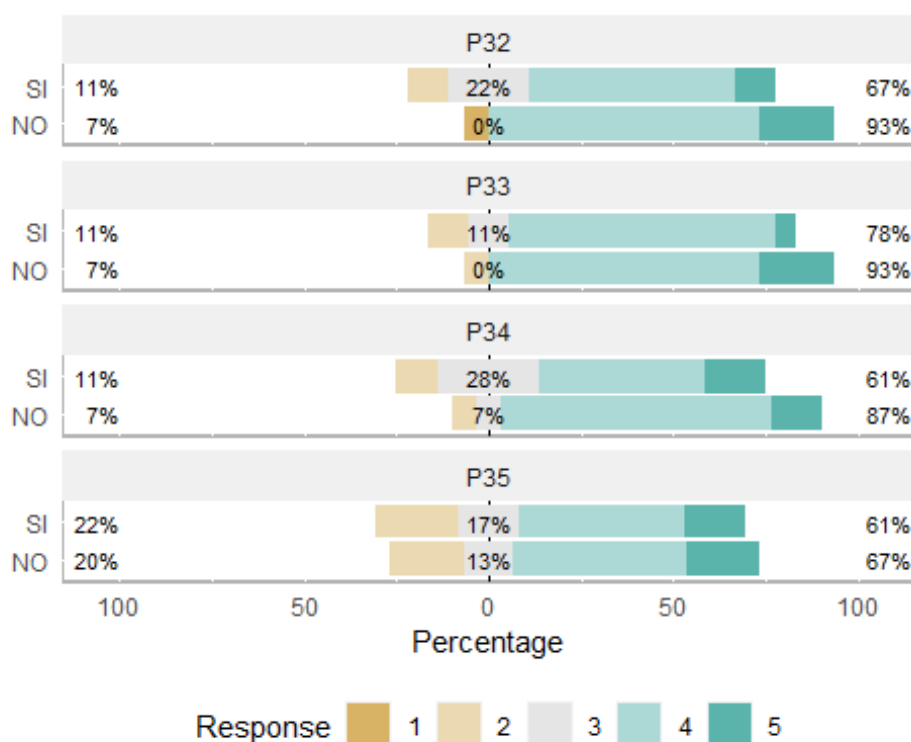
totalmente de acuerdo. Esto indica que existe margen para mejorar la estructura y la disciplina en el entorno laboral.

Las preguntas P32, P34 y P36, que abordan aspectos como la seriedad hacia la calidad, la evaluación regular de las actividades y la exigencia de calidad entre colegas, muestran percepciones moderadamente positivas, con aproximadamente el 79% de acuerdo o totalmente de acuerdo en cada caso.

Las preguntas P35 y P38, relacionadas con el uso óptimo de recursos y el impulso de mejoras en el departamento, muestran una percepción mixta, con aproximadamente el 64% y el 67% de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente.

El análisis revela áreas de insatisfacción en la percepción de calidad en el trabajo entre los docentes del departamento o unidad. En particular, la pregunta P35, que aborda el uso óptimo de recursos, muestra una significativa insatisfacción, con aproximadamente el 21.21% de los docentes expresando un nivel bajo de acuerdo. Esto sugiere una percepción negativa en cuanto a la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, lo que podría indicar la necesidad de revisar y optimizar los procesos de asignación y gestión de recursos dentro del departamento o unidad.

Además, la pregunta P39, relacionada con la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, también refleja una insatisfacción significativa, con el 18.18% de los docentes indicando un nivel bajo de acuerdo. Esta baja percepción sugiere la posibilidad de un ambiente laboral desorganizado o carencias en la aplicación de normativas y procedimientos, lo que podría afectar la eficiencia y calidad del trabajo realizado.

Figura N° 13 *Satisfacción vs. Ausentismo – Calidad de trabajo parte 1*

Fuente: Elaboración propia.

Para las preguntas P32 y P33, que indagan sobre la seriedad hacia la calidad y el conocimiento de las fortalezas y debilidades respectivamente, se observa que, tanto para el grupo de docentes no incapacitados como para los incapacitados, la mayoría están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, el grupo no incapacitado muestra una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala Likert.

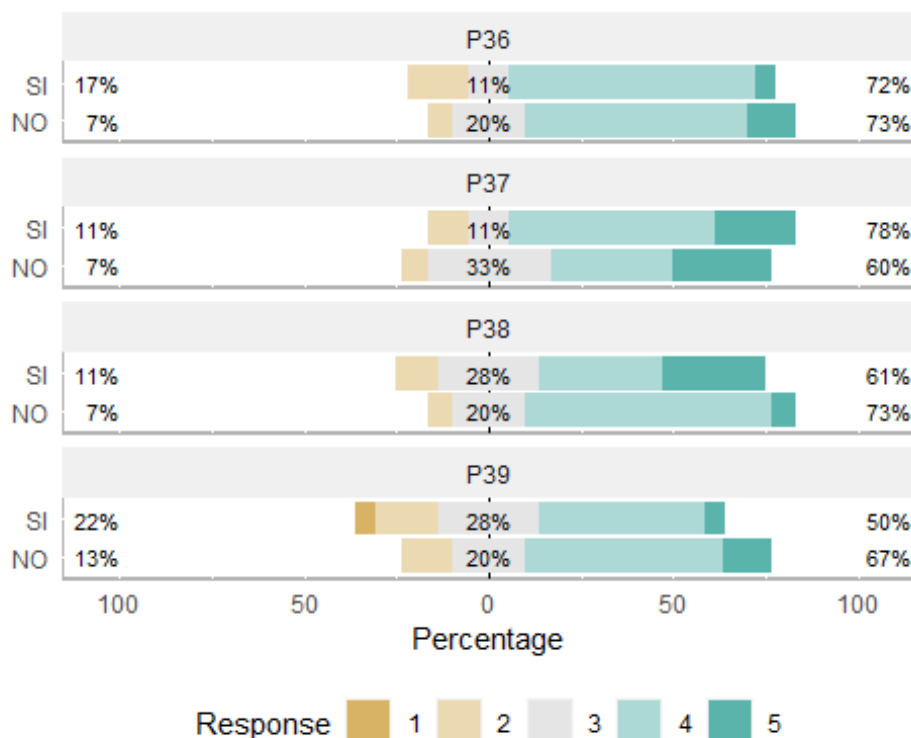
En la pregunta P34, que se refiere a la evaluación regular de la calidad de las actividades, ambos grupos muestran una proporción similar de respuestas positivas, aunque el grupo no incapacitado tiene una leve ventaja en el acuerdo total.

La pregunta P35, relacionada con el uso óptimo de los recursos, muestra una mayor variabilidad en las respuestas. Mientras que el grupo no incapacitado muestra una distribución

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

más equilibrada entre las respuestas, el grupo incapacitado tiende a mostrar una mayor proporción de respuestas en los niveles intermedios de la escala Likert.

Figura N° 14 *Satisfacción vs. Ausentismo – Calidad de trabajo parte 2*



Fuente: Elaboración propia.

Para las preguntas P36 y P37, que abordan temas como exigir calidad entre sí y hacer todo lo posible, ambos grupos muestran una tendencia similar hacia respuestas más positivas. Sin embargo, el grupo no incapacitado tiende a tener una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala Likert en comparación con el grupo incapacitado.

La pregunta P38, relacionada con trabajar para impulsar mejoras y desarrollar el departamento, muestra una distribución más equilibrada de respuestas entre los grupos, aunque el grupo no incapacitado tiende a mostrar una proporción un poco mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala.

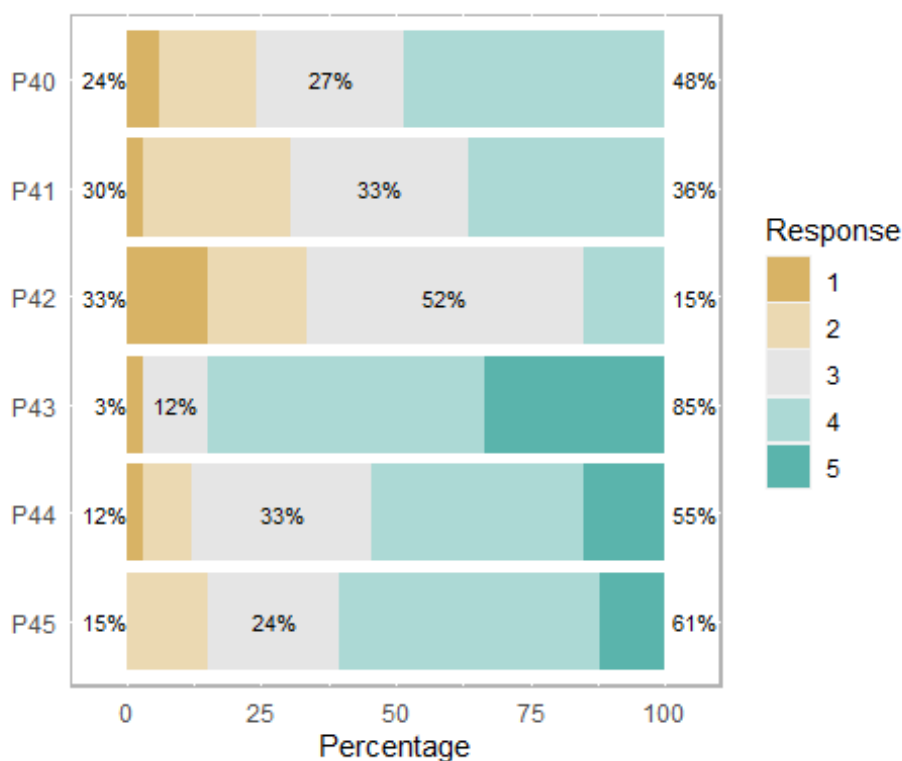
## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En la pregunta P39, que indaga sobre la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, se observa una variabilidad en las respuestas. Mientras que el grupo no incapacitado muestra una distribución más equilibrada de respuestas, el grupo incapacitado tiende a mostrar una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles intermedios de la escala Likert.

**Resultados:** El análisis de la sección “Calidad en el Trabajo” muestra una percepción general positiva entre los docentes hacia la importancia de la calidad en sus labores. Sin embargo, se identifican áreas de mejora significativas. Específicamente, la eficiencia en el uso de recursos y la necesidad de mayor orden y disciplina en el entorno laboral requieren atención inmediata.

### 5. Toma de decisiones

Figura N° 15 Frecuencias de respuesta escala Likert – Toma de decisiones



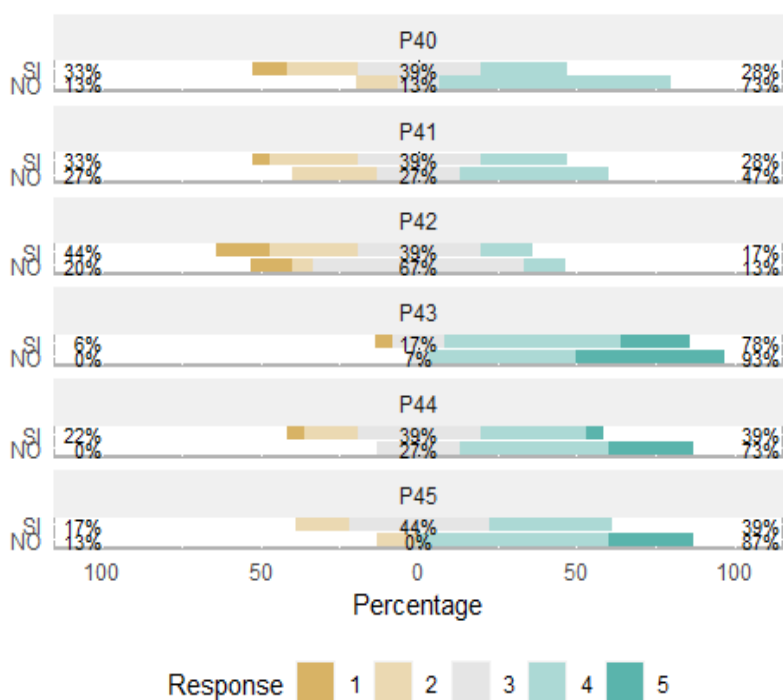
Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas que muestran una percepción positiva en términos de alta satisfacción son (P43) y (P45). En estas, más del 84% y el 60% de los encuestados, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones, lo que indica una percepción general positiva en cuanto a la capacidad de emplear la propia iniciativa y la confiabilidad de la información en la toma de decisiones.

Sin embargo, se observa una insatisfacción significativa en ciertos aspectos. Las preguntas (P40), (P41) y (P42) muestran un nivel de insatisfacción más pronunciado, con alrededor del 24%, 30% y 33% de los encuestados, respectivamente, expresando desacuerdo o total desacuerdo. Esto sugiere que hay áreas de mejora en cuanto a la participación en la toma de decisiones a nivel departamental, la oportunidad en la toma de decisiones y la percepción sobre si las decisiones se hacen pensando en los trabajadores.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Figura N° 16 Satisfacción vs. Ausentismo – Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta sobre si las decisiones se toman en el mismo nivel (P40), el 86% de los docentes no incapacitados y el 75% de los docentes incapacitados están de acuerdo. No obstante, al abordar otras interrogantes como la oportunidad en la toma de decisiones (P41) y si estas se hacen pensando en los trabajadores (P42), el 67% de los docentes no incapacitados y el 56% de los docentes incapacitados expresan desacuerdo. Esto sugiere una posible percepción de que las decisiones no se toman de manera oportuna ni se consideran adecuadamente las necesidades y perspectivas de los trabajadores, señalando áreas potenciales de mejora en la comunicación y el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Por otro lado, en preguntas como si los empleados pueden emplear su propia iniciativa para realizar tareas (P43) y si las decisiones se basan en información confiable (P45), ambos

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

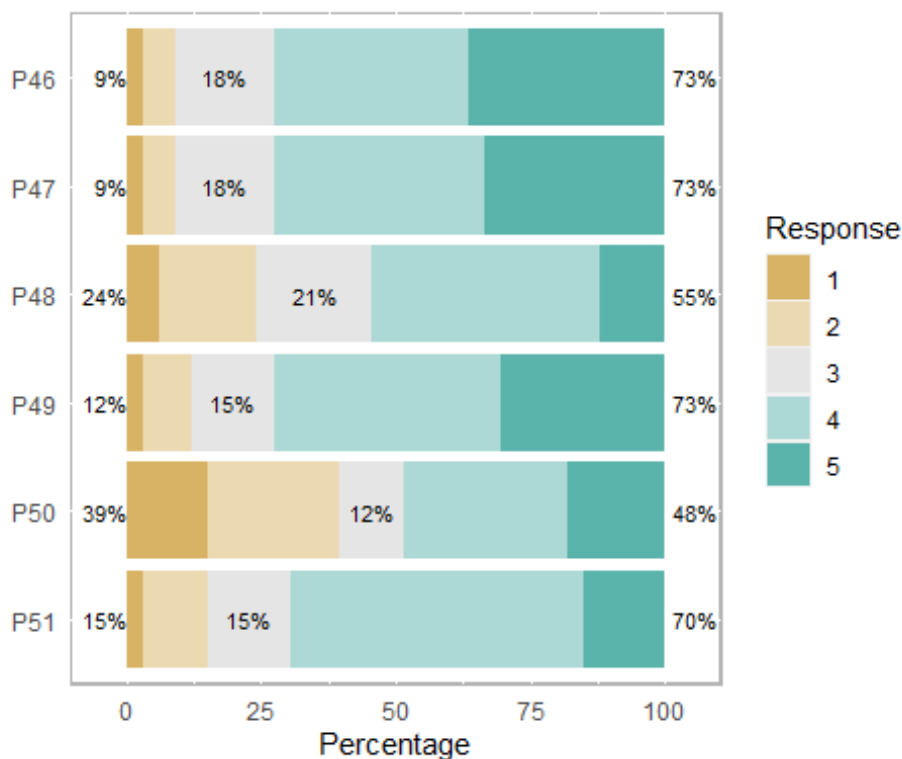
grupos muestran un alto nivel de acuerdo, con un 93% de los docentes no incapacitados y un 89% de los docentes incapacitados manifestando acuerdo en ambas preguntas.

Sin embargo, la pregunta sobre si los empleados son animados a tomar sus propias decisiones (P44) refleja un nivel más alto de desacuerdo, especialmente en el grupo de docentes incapacitados, donde solo el 61% está de acuerdo, mientras que, en el grupo no incapacitado, el acuerdo es del 73%. Esto indica una posible percepción de falta de fomento o apoyo por parte de la organización para que los empleados participen activamente en la toma de decisiones.

**Resultados:** Si bien el análisis revela niveles satisfactorios en la capacidad de emplear la propia iniciativa y en la confiabilidad de la información en la toma de decisiones, también identifica áreas críticas que requieren atención. Específicamente, la toma de decisiones a nivel departamental, la oportunidad en este proceso y la consideración de los trabajadores en las decisiones organizativas destacan como aspectos que necesitan mejoras urgentes para fortalecer la percepción de los docentes en relación con la gestión de decisiones en la institución.

## 6. Entorno Físico

Figura N° 17 Frecuencias de respuesta escala Likert – Entorno físico



Fuente: Elaboración propia.

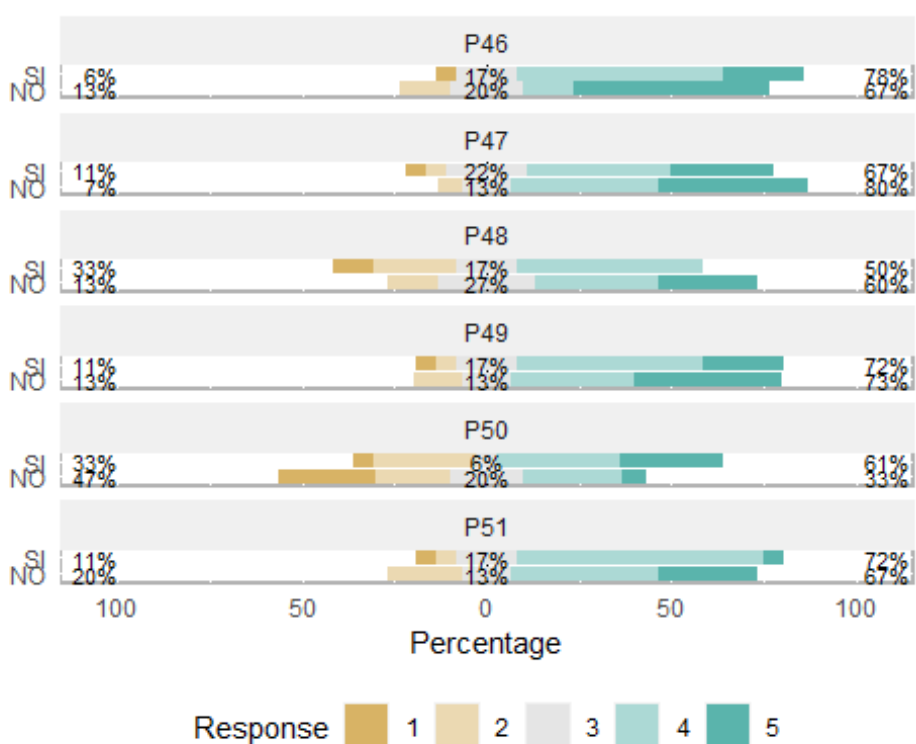
En el análisis, se observa que las preguntas (P46) y (P47) muestran un nivel alto de satisfacción, con aproximadamente el 73% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en ambos aspectos, lo que indica una percepción positiva en cuanto a cómo el entorno físico contribuye al bienestar y la eficiencia, así como a la adecuación de la decoración y el diseño a la función del departamento, servicio o unidad.

Por otro lado, las preguntas (P48), (P49) y (P51) también muestran una percepción mayormente positiva, con alrededor del 70% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en la suficiencia del espacio físico, la adecuación de la ventilación e iluminación, y la disponibilidad de equipos e insumos necesarios para el desarrollo de funciones, respectivamente.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En contraste, la pregunta (P50) revela un nivel significativo de insatisfacción, con aproximadamente el 39% de los encuestados expresando desacuerdo o total desacuerdo en cuanto a si el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones. Esto sugiere que el ruido puede ser un problema importante que afecta negativamente el entorno físico y el desempeño laboral en el departamento, servicio o unidad.

Figura N° 18 Satisfacción vs. Ausentismo – Entorno físico



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados proporcionados para el entorno físico, se destaca que las preguntas (P46), (P47), (P48), y (P49) muestran niveles significativos de satisfacción, especialmente en las categorías más altas (1 y 2). Para (P46), el 20% de los encuestados en el grupo no y el 22% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 54% y el 78%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En (P47), el 6% y el 12% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 40% y el 67%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P48), el 13% y el 11% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 60% y el 72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P49), el 13% y el 11% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 73% y el 72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

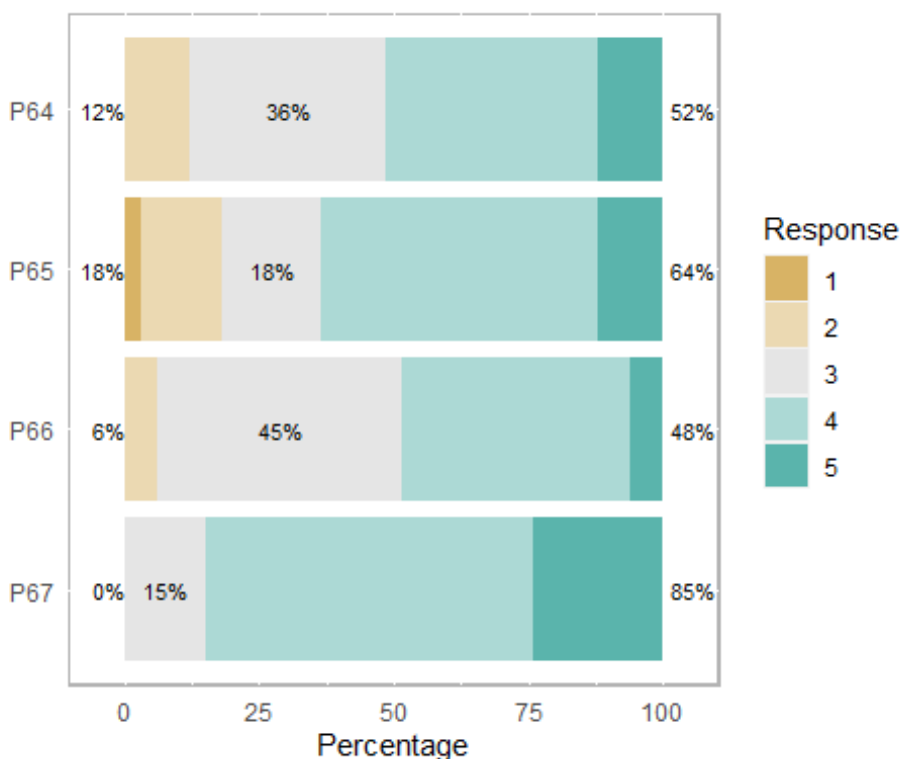
Por otro lado, las preguntas (P50) y (P51) revelan áreas de insatisfacción más pronunciadas. En (P50), el 47% de los encuestados en el grupo no y el 33% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que solo el 33% y el 50%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P51), el 20% de los encuestados en el grupo no y el 11% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 27% y el 72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

**Resultados:** En conclusión, el análisis revela áreas específicas que requieren atención para mejorar el entorno físico. Es crucial abordar el problema del ruido, así como considerar la optimización del espacio físico y la garantía de una ventilación e iluminación adecuadas. Además, se debe garantizar la disponibilidad de los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de las funciones. Estas áreas identificadas pueden contribuir significativamente a mejorar el bienestar y la eficiencia en el lugar de trabajo.

#### *10. Delegación de actividades y funciones*

Figura N° 19 *Frecuencias de respuesta escala Likert – Delegación de actividades y funciones*

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados, se destaca una alta satisfacción en la pregunta (P67), donde alrededor del 85% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo en cuanto a si los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas. Esto sugiere una percepción positiva sobre la preparación del personal para asumir responsabilidades adicionales.

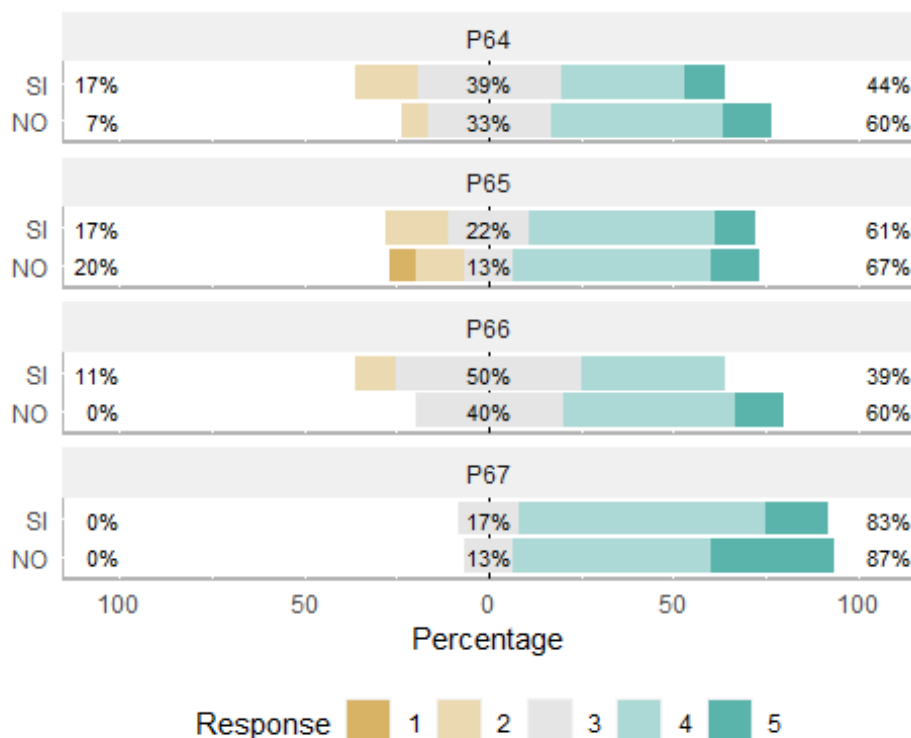
Por otro lado, se observa insatisfacción en las preguntas (P65) y (P64), con aproximadamente el 18% y el 12% de los encuestados, respectivamente, expresando desacuerdo o total desacuerdo. Esto indica que existe una percepción de que las capacidades de los funcionarios no se están utilizando de la forma más ventajosa y que la cantidad de delegación puede no ser suficiente.

La pregunta (P66) muestra una satisfacción moderada, con alrededor del 49% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en cuanto a la adecuación de la forma de

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

delegación. Sin embargo, aproximadamente el 6% muestra desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que aún hay margen para mejorar en este aspecto.

Figura N° 20 *Satisfacción vs. Ausentismo – Delegación de actividades y funciones*



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en cuanto a la cantidad de delegación (P64), se obtuvieron niveles de satisfacción altos tanto para los docentes que fueron incapacitados como los que no, superiores al 44%. Luego encontramos que, en esta misma área, se encuentra un nivel de satisfacción bajo por parte de los docentes que fueron incapacitados, en un 17%.

En cuanto a la utilización óptima de las capacidades del personal (P65), se observa un nivel alto de satisfacción en ambos grupos, superior al 61%, lo que sugiere una percepción mixta sobre este aspecto. Por otro lado, se encuentra que el nivel más bajo de satisfacción en delegación de actividades y funciones corresponde a los docentes que no fueron incapacitados,

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

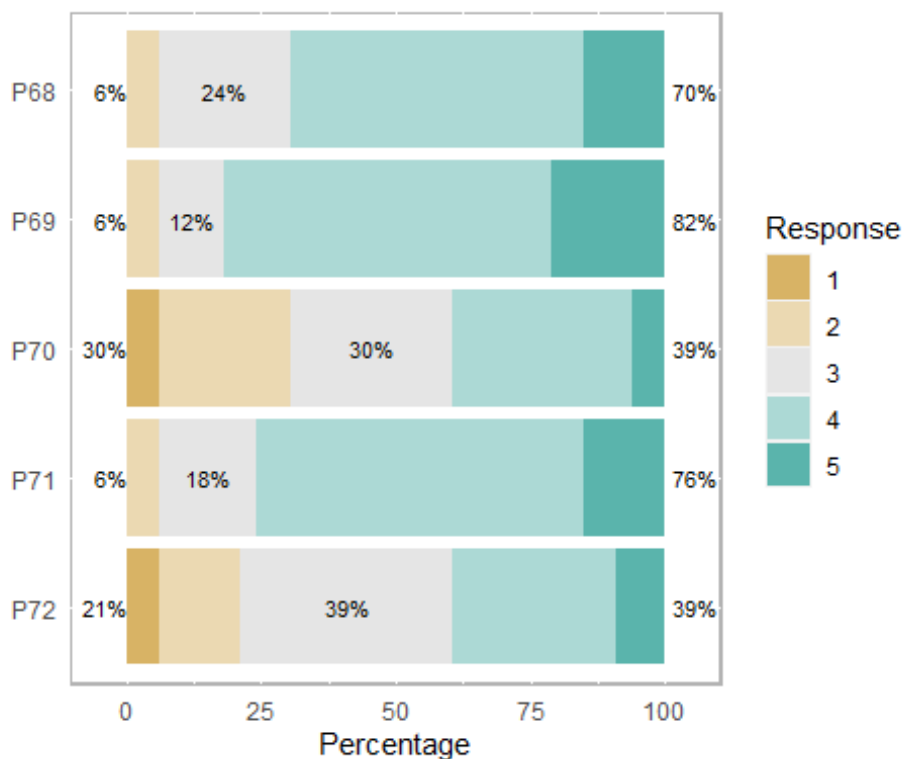
con respecto a esta área (20%).

Con respecto a la idoneidad del proceso de delegación (P66), se encuentra una satisfacción moderada en ambos grupos, con alrededor del 40% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica una percepción mixta en cuanto a la adecuación de este proceso. En la pregunta (P67) sobre si los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas, se observa que los encuestados que no fueron incapacitados muestran un nivel de satisfacción alto, superior al 83%. Con respecto a la idoneidad del proceso de delegación (P66), se encuentra una satisfacción moderada en ambos grupos, con alrededor del 40% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica una percepción mixta en cuanto a la adecuación de este proceso.

**Resultados:** Mientras existe una alta satisfacción con la preparación del personal para asumir funciones delegadas, los resultados sugieren áreas de mejora en la cantidad de delegación y la optimización de las capacidades del personal. Es fundamental abordar estas áreas para garantizar una distribución efectiva de responsabilidades y aprovechar al máximo el potencial de los empleados.

### 11. Coordinación externa

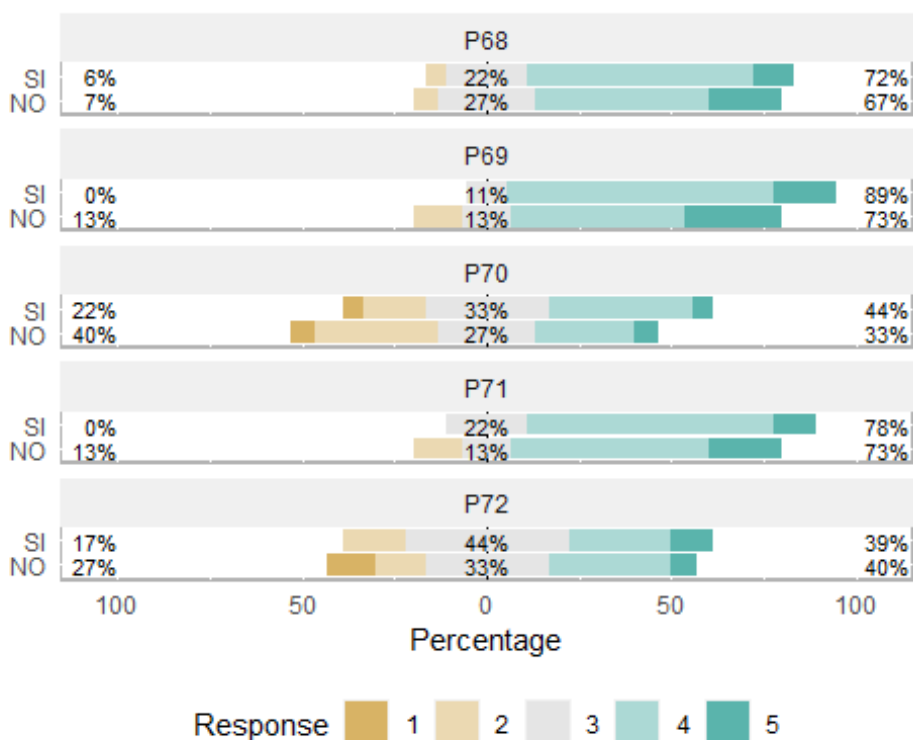
Figura N° 21 Frecuencias de respuesta escala Likert – Coordinación externa



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados, se observa un nivel alto de satisfacción en las preguntas (P69), (P71) y (P68), donde alrededor del 70% al 82% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto al conocimiento de los usuarios, la evaluación de la comunicación administrativa y el trabajo con otros departamentos, servicios o unidades.

Por otro lado, se identifican áreas de baja satisfacción en las preguntas (P72) y (P70), donde más del 60% de los encuestados muestran neutralidad o desacuerdo. Esto sugiere que hay margen para mejorar el flujo de información entre los departamentos, servicios o unidades, así como la comprensión de las necesidades de los usuarios por parte del personal.

Figura N° 22 *Satisfacción vs. Ausentismo – Coordinación externa*

Fuente: Elaboración propia.

Para los docentes que no fueron incapacitados, las preguntas sobre si conocen a los usuarios de su departamento (P69), si evalúan positivamente la comunicación de la administración (P71) y si trabajan bien con otros departamentos (P68) registran niveles de satisfacción relativamente altos, con más del 67% de los encuestados mostrando acuerdo o total acuerdo. Esto sugiere una percepción positiva en cuanto al conocimiento de los usuarios, la evaluación de la comunicación administrativa y el trabajo con otros departamentos, servicios o unidades.

Por otro lado, tanto los docentes incapacitados como los que no lo fueron muestran áreas de baja satisfacción en las preguntas sobre si saben lo que los usuarios requieren (P70) y si el flujo de información entre departamentos es adecuado (P72), donde más del 22% de los

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

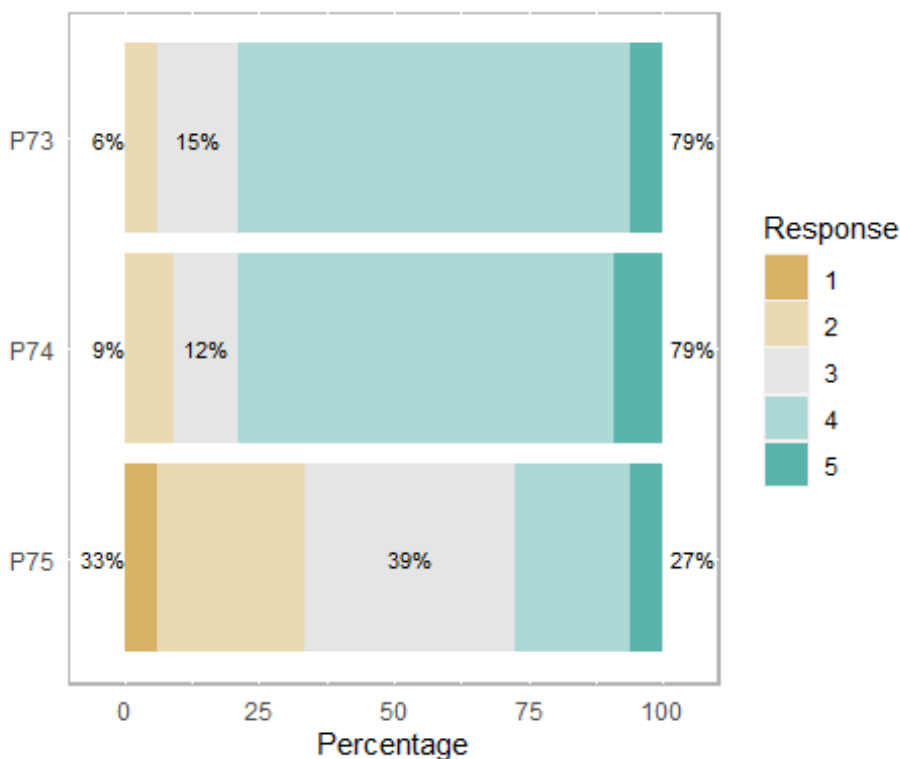
encuestados muestran desacuerdo o total desacuerdo. Esto sugiere que, independientemente de la situación de incapacidad, hay aspectos que necesitan mejorar en la comprensión de las necesidades de los usuarios y en el flujo de información entre los departamentos, servicios o unidades.

El nivel de satisfacción más bajo se encuentra en si saben lo que los usuarios requieren (P70), con un 40% proveniente de los docentes que no han sido incapacitados; a su vez, hay un 22% de baja satisfacción en los docentes que sí han sido incapacitados (22%).

**Resultados:** Hay un alto nivel de satisfacción en el conocimiento de los usuarios, la comunicación administrativa y la colaboración entre departamentos. Sin embargo, la comprensión de las necesidades de los usuarios y el flujo de información entre departamentos necesitan mejoras. Específicamente, se debe revisar la comprensión de las necesidades de los usuarios. Esto sugiere que, aunque hay aspectos positivos, aún hay margen para mejorar la comunicación y la comprensión de las necesidades de los usuarios.

## 12. Eficiencia en la productividad

Figura N° 23 Frecuencias de respuesta escala Likert – Eficiencia en la productividad



Fuente: Elaboración propia.

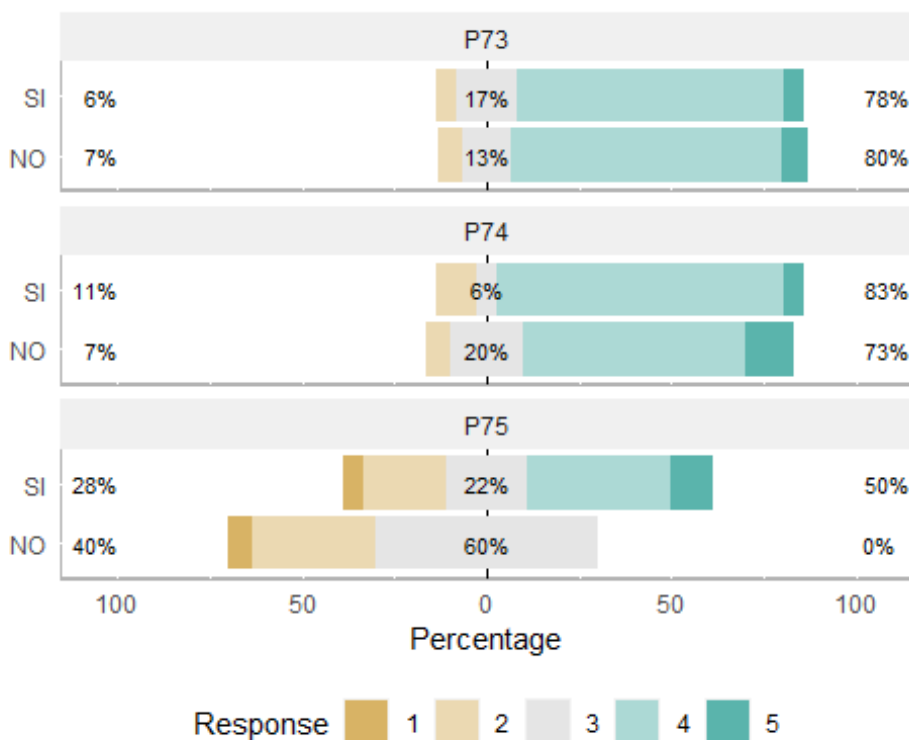
En el análisis de los resultados, se destaca un nivel alto de satisfacción en las preguntas sobre si el departamento responde a las expectativas de la organización con respecto a su eficiencia y productividad (P73), así como si las tareas son siempre realizadas en forma oportuna y haciendo el mejor uso de los recursos (P74), donde alrededor del 79% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto a la eficiencia y productividad del departamento.

Por otro lado, se observa insatisfacción en la pregunta sobre si hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P75), con aproximadamente el 72% de los encuestados expresando neutralidad o desacuerdo. Esto sugiere que existe una percepción

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

negativa sobre la atención y reconocimiento hacia ciertos grupos de funcionarios, lo que podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Figura N° 24 *Satisfacción vs. Ausentismo – Eficiencia en la productividad*



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados, se observa un alto nivel de satisfacción en las preguntas relacionadas con la eficiencia en la productividad. En particular, en la pregunta (P73) sobre si el departamento responde a las expectativas de la organización en términos de eficiencia y productividad, tanto los docentes que fueron incapacitados como los que no muestran altos niveles de acuerdo, con más del 79% en total. Esto sugiere una percepción positiva en cuanto a la capacidad del departamento para cumplir con las expectativas de la organización en este aspecto. Similarmente, en la pregunta (P74) sobre si las tareas son realizadas en forma oportuna y haciendo el mejor uso de los recursos, tanto los docentes incapacitados como los no

incapacitados muestran altos niveles de satisfacción, con más del 73% en total. Esto indica una percepción positiva en cuanto a la realización eficiente de las tareas y el uso adecuado de los recursos.

Por otro lado, se observa insatisfacción en la pregunta (P75) sobre si hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento. Es notable que el 28% de los docentes incapacitados y el 40% de los no incapacitados expresan desacuerdo o total desacuerdo con esta afirmación. Esto sugiere que existe una percepción generalizada de falta de atención y reconocimiento hacia ciertos grupos de funcionarios, lo que podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Mientras que las preguntas (P73) y (P74) reflejan un buen nivel de satisfacción en cuanto a la eficiencia en la productividad, la pregunta (P75) resalta un área de mejora en relación con el reconocimiento y atención hacia ciertos grupos de funcionarios.

**Resultados:** En esta sección, se obtienen resultados de satisfacción altos en las áreas de eficiencia y productividad. Mientras que, hay una gran oportunidad de mejora en cuanto al reconocimiento y atención hacia los funcionarios, ya que esta categoría refleja respuestas bajas tanto para ambos grupos de docentes (incapacitados y no incapacitados), pero en mayor manera por parte de los no incapacitados, ya que no se presentó ningún nivel de satisfacción alto en sus respuestas.

### **Discusión de resultados**

De acuerdo con los análisis obtenidos y teniendo en cuenta a los autores en los que se basaron para la presente consultoría, se determina que teniendo en cuenta los resultados más significativos se encontró que en cuanto a la comunicación surgen diferencias significativas al

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

analizar la percepción sobre la entrega de información y la presencia de errores por falta de esta en el área de trabajo, es decir, la comunicación interna no es efectiva, mientras que el 83% de los docentes incapacitados no creen que se produzcan errores por falta de información en su área de trabajo, solo el 60% de los no incapacitados comparten esta percepción. Por otro lado, en cuanto a la entrega oportuna de información para realizar adecuadamente el trabajo, el 47% de los no incapacitados considera que se les proporciona la información suficiente en el momento adecuado, mientras que solo el 56% de los incapacitados comparten esta percepción. Teniendo en cuenta el modelo de Kast y Rosenzweig en donde el subsistema aborda el área psicosocial, en donde recalca la relación entre los docentes, se determina que el autor concuerda con los resultados, puesto que la comunicación es un proceso fundamental en la interacción humana y en la transmisión de información.

Teniendo en cuenta a González (2019), la comunicación efectiva implica la transmisión clara y comprensible, es esencial para construir relaciones sólidas, resolver conflictos, trabajar en equipo y lograr objetivos comunes.

Por otro lado, se tiene en cuenta el entorno físico del lugar de trabajo, en consecuencia la pregunta 50 revela un nivel significativo de insatisfacción, con aproximadamente el 39% de los encuestados expresando desacuerdo o total desacuerdo en cuanto a si el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones, retomando lo que Rojas (2017), menciona sobre las condiciones laborales deben ser adecuadas y los recursos brindados de una manera eficiente para el desarrollo de su función. Por ende, los resultados obtenidos en este ítem y el autor Rojas van en concordancia.

Así mismo, en el ámbito de Delegación de actividades y funciones, se observó insatisfacción en las preguntas 65 y 64 con aproximadamente el 18% y el 12% de los

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

encuestados, respectivamente, expresando desacuerdo o total desacuerdo. Esto indica que existe una percepción de que las capacidades de los docentes no se están utilizando de la forma más ventajosa y que la cantidad de delegación puede no ser suficiente, esto hace referencia que los docentes manifestaron que no hay un equilibrio entre las actividades y funciones. Retomando a Pedraza, I. (2012) en la cual propuso un plan integral, en donde parte de un diagnóstico inicial, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias y acciones, implementación, evaluación y retroalimentación, ciclo de mejora continua, cierre de brechas, cultura de participación. En este plan de acción, es necesario detallar las funciones y actividades, así pues, en concordancia con Pedraza, la delegación efectiva puede mejorar la eficiencia, promover el desarrollo del equipo y permitir que los líderes se centren en tareas estratégicas.

Así mismo, en el ítem de reconocimiento, según el análisis arrojado, el 64% de los docentes afirman que se estimula la capacitación y se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal existe un porcentaje significativo (30%) que permanece neutral en cuanto a la equidad en el acceso a la capacitación. Teniendo en cuenta Flores (2018) “los docentes que se sienten apoyados emocionalmente por sus colegas y superiores son más propensos a sentirse satisfechos con su trabajo y a permanecer en la profesión” (p. 22). Se evidencia la relación entre los resultados y el autor, reconocimiento en docentes es esencial para motivar y valorar su labor educativa así mismo su institucional, desarrollo profesional, bonificaciones, entre otros incentivos

El reconocimiento efectivo en docentes no solo mejora su moral y satisfacción laboral, sino que también contribuye al ambiente educativo positivo y, en última instancia, al éxito del estudiante. Así mismo Bustos & Vargas, 2017, concuerdan con este análisis obtenido, donde el incentivo, motiva y crea un ambiente tranquilo y seguro para el docente

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

El último análisis más destacado es el de toma de decisiones, sin embargo, la pregunta sobre si los empleados son animados a tomar sus propias decisiones, refleja un nivel más alto de desacuerdo, especialmente en el grupo de docentes incapacitados, donde solo el 61% está de acuerdo, mientras que, en el grupo no incapacitado, el acuerdo es del 73%. Retomando el modelo de análisis organizacional de Kast y Rosenzweig, en donde el subsistema de fines y objetivos hace referencia a una finalidad organizacional, es indispensable tomar decisiones, a nivel jerárquico, en donde ambas partes entren a un acuerdo.

**Plan de Acción para la optimización del clima organizacional en el colegio FSA de Bogotá Colombia: estrategias para el desarrollo del talento humano.**

Finalmente, buscando brindar un desarrollo al tercer y último objetivo específico propuesto por el equipo consultor, se realiza el Diseño de un plan de acción y recomendaciones que se le brindarán a la institución basados en los resultados obtenidos para mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio sede A, con el fin de reducir el ausentismo laboral y promover un ambiente laboral más satisfactorio y productivo; por lo cual, se propone el siguiente plan de acción que busca optimizar el clima organizacional en el Colegio Fernando Soto Aparicio, como se presenta a continuación:

Tabla 14 Plan de acción mejoramiento clima organizacional colegio FSA

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Objetivo del plan de acción: Mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio Sede A de Bogotá (Colombia)

ítem	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Formula del indicador	Actividades	Periodicidad de medición
<b>Ausentismo</b>	Programas de prevención y promoción	Difundir en todos los niveles del Colegio FSA los programas de prevención y promoción brindados por la Secretaría Distrital de Educación	"Me cuido, me amo"	Mide la cantidad de actividades de prevención y promoción como gestión de peligros, cuidados del medio ambiente, incidentes, accidentes y enfermedades laborales	No. Actividades de prevención y promoción / No. De prevención y promoción * 100	Capacitaciones en temas relacionados con la SST, Inspecciones sistemáticas de lugares de trabajo y equipos de trabajo, etc.	Trimestral
	Promover el estilo de vida saludable en la institución	Promover estilos de vida saludables que contribuyan a mejorar los hábitos alimentarios y de actividad física de los docentes y directivos del colegio FSA	"Salud por vida"	El indicador capta la realización de campañas de salud de promoción de la alimentación correcta, consumo de agua simple potable y actividad física	No. Campañas de salud realizadas / No. Campañas de salud programadas * 100	Vigilancia epidemiológica de la salud en el trabajo, exámenes médicos ocupacionales, difusión de información sobre el bienestar y la salud, etc.	Trimestral

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Objetivo del plan de acción: Mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio Sede A de Bogotá (Colombia)

ítem	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Formula del indicador	Actividades	Periodicidad de medición
Comunicación interna	Atención al usuario interno	Los profesores tienen la posibilidad de expresar sus Peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) al personal de directivos de forma anónima o a nombre propio	"Tu casa te escucha"	Mediante este indicador se identifica la cantidad de PQRS recibidas por parte del personal de docentes quienes no están de acuerdo con la comunicación con los directivos.	No. De PQRS recibidas en el periodo evaluado / No. De PQRS recibidas en el periodo anterior *100	Habilitar un link en la página institucional de acceso al personal docente donde pueden expresar sus incorporeidades	Mensual
	Comunicación eficaz	Se tiene una retroalimentación acertada de la percepción de los docentes sobre la comunicación interna en la institución.	"Tu casa te resuelve"	El indicador mide las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) resueltas por la institución con respecto al total de PQRS recibidas en el mismo periodo de tiempo	No. De PQRS resueltas / No. De PQRS recibidas en el periodo *100	Se clasifican las PQRS recibidas y se les da trámite para su solución, rendición de cuentas al personal de docentes.	Mensual

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Objetivo del plan de acción: Mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio Sede A de Bogotá (Colombia)

ítem	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Formula del indicador	Actividades	Periodicidad de medición
Reconocimiento	Bienestar	Integración entre directivos, docentes y personal administrativo; promover un ambiente favorable para trabajar; implementar un estilo de vida saludable, motivador, eficaz y eficiente.	"Sonríe Fernandista"	Mide la cantidad de actividades de bienestar realizadas	$\frac{\text{No. Actividades de bienestar realizadas}}{\text{No. Actividades programadas}} * 100$	Integraciones; programas de salud física, laboral, familiar; actividades de trabajo en equipo, etc.	Trimestral
	Motivación	Desarrollar un Programa de Reconocimiento que contribuyan a la misión de la institución	"Capsulas de motivación FSA"	Incrementar la motivación y el compromiso del personal de docentes mediante un programa de reconocimiento en su contribución a los objetivos institucionales quienes son	$\frac{\text{No. De docentes reconocidos}}{\text{No. Total, de docentes}} * 100$	Reconocimiento por categorías como sus valores, actividades representativas en sus carreras, apoyo en actividades pedagógicas, proyectos, etc.	Mensual

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Objetivo del plan de acción: Mejorar el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio Sede A de Bogotá (Colombia)

<b>ítem</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo de la estrategia</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>	<b>Formula del indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad de medición</b>
				reconocidos en eventos públicos y por medio de las redes sociales del colegio.			

Elaboración: Fuente propia

### **Conclusiones parciales de la “Propuesta de optimización del clima organizacional en el Colegio Fernando Soto Aparicio”**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el análisis del instrumento aplicado al personal de Directivos y Docentes del Colegio Fernando Soto Aparicio y dando respuesta a la pregunta de investigación planteada para la presente consultoría la cual se evidencia el ausentismo al clima laboral de los docentes de planta en la institución Fernando Soto Aparicio Sede A, se identificó que si existe una relación entre el ausentismo y el clima organizacional que se presenta actualmente en el colegio, sin embargo esta no es la única de las razones por las cuales se presenta dicha situación, teniendo en cuenta que existen otros factores igualmente potenciales como lo son la comunicación interna, el reconocimiento, el entorno físico y eficiencia en la productividad.

Por parte del factor de comunicación interna, se evidencia que existe igual grado de insatisfacción por parte de los docentes que normalmente se incapacitan y los que no, sin embargo, se identifican áreas de mejora en otros aspectos, como la entrega oportuna de información para realizar el trabajo, trabajo en equipo y la efectividad de las reuniones; es por esto que se hace necesario identificar una ruta de acción para abordar este factor, teniendo en cuenta que es uno de los más importantes para lograr un clima organizacional armonioso. En cuanto al reconocimiento, en general, los docentes del colegio, muestran una percepción positiva hacia este factor en el entorno laboral, sin embargo, el análisis arrojó que los docentes no incapacitados pueden sentirse más reconocidos que aquellos que sí estuvieron incapacitados, del mismo modo, se identifican otras áreas de mejora, como lo son, la equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo y la atención hacia ciertos grupos de funcionarios.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

El análisis reveló también áreas específicas que requieren atención para mejorar en cuanto al entorno físico, sobre todo en el ruido y ventilación, este puede ser un problema importante que afecta negativamente la salud y el desempeño laboral del personal de docentes. Por parte del factor eficiencia en la productividad, se presenta una gran oportunidad de mejora en cuanto al reconocimiento y atención hacia los funcionarios, ya que esta categoría refleja respuestas bajas para ambos grupos de docentes (incapacitados y no incapacitados), lo que podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Adicionalmente, este tipo de consultorías relacionadas con la gestión del talento humano en las organizaciones públicas son muy importantes, porque el propósito de estas instituciones es brindar una atención integral y de calidad al personal y para esto, el clima organizacional juega un papel primordial y sobre todo en aspectos de servicio a la ciudadanía como lo es en este caso la educación, ya que de él depende que el proceso se realice de forma óptima y en las mejores condiciones para la planta educativa. Al trabajar con docentes de bachillerato es importante enfatizar que temas de reconocimiento, liderazgo y participación para que esto se vea reflejado en la enseñanza a los alumnos.

Finalmente, es de resaltar que, conocer el comportamiento dentro de la institución de los docentes a través de un tamizaje sociodemográfico personal para generar recomendaciones que permitan desarrollar a los directivos de la institución planes de mejora continua, lo cual son elementos clave para mantenerse relevante y competitivo en el mercado en constante cambio, buscando fomentar el bienestar laboral, salud mental y seguridad de los docentes de la institución, al potencializar las oportunidades y minimizar las posibles amenazas que enfrenta, la institución puede asegurar su sostenibilidad a largo plazo y el cumplimiento de su misión.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

La maestría en gestión del talento humano complementa el proceso de formación del profesional con herramientas especializadas que buscan potenciar sus capacidades y competencias en beneficio de las relaciones personales y el desempeño laboral y profesional. Desarrollando habilidades de liderazgo colaborativo e innovador, que permite fortalecer los procesos de cambio y cultura organizacional, Así como habilidades gerenciales orientadas hacia la gestión del Talento Humano que parten de la comprensión de los procesos del área y de los comportamientos de las personas para potenciar sus capacidades en beneficio del bienestar colectivo y la calidad de vida laboral de los colaboradores

### **Recomendaciones parciales de la “Propuesta de optimización del clima organizacional en el Colegio Fernando Soto Aparicio”**

Como primera medida se recomienda a la institución implementar el plan de acción propuesto en la presente consultoría, el cual está enfocado en atacar los principales factores de medición del clima organizacional identificados como lo son: el ausentismo, la comunicación interna y el reconocimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos con el ausentismo, se identificó que las principales causas de incapacidad eran las respiratorias y las musculo esqueléticas, teniendo en cuenta lo anterior, se propone la implementación de dos programas enfocados a la seguridad y salud en el trabajo para el personal académico, el primero se enfoca en la promoción y prevención, y el segundo, en la divulgación de estilos de vida saludables; cabe recalcar que, uno de los datos arrojados por el programa apunta a enfermedades neurológicas como la migraña y los dolores intensos de cabeza, que si bien, los resultados obtenidos no son altamente significativos y solo representan una mínima parte de la causa de incapacidad (variadas),

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

implementar una solución a este problema implica “bienestar y salud” para el personal docente, por lo que se propone mejorar los niveles de ruido en la institución insonorizando los salones para que los sonidos exteriores no influyan en el desarrollo de sus funciones, sin dejar de lado las alarmas o alertas en caso de emergencias.

También, se identificó que el hecho de no involucrar al personal en toma de decisiones provoca desagrado en el clima organizacional del colegio, por lo que se sugiere que, en la medida de lo posible, se tenga en cuenta la opinión de los representantes de cada área mediante encuestas aplicadas por medios digitales y de esta forma el personal se sienta parte de la institución.

En los resultados obtenidos se identificó que el “Reconocimiento” era uno de los factores más influyentes en el tema de estudio, por lo que se propuso implementar un plan de incentivos y reconocimientos en actividades públicas de la institución donde se reconozca con Diploma o medalla a un funcionario por área, bien sea por su desempeño laboral, valor destacado, proyecto realizado, etc., y así hacerles saber que todos son importantes y aportan de alguna manera al cumplimiento de los objetivos de la institución.

### **Presentación del Equipo Consultor**

Jennifer Estefanía Acero Rivera

Profesional en **Psicología**. Universidad Antonio Nariño.

María Victoria Bermúdez Manzanares

Profesional en **Administración de Empresas**. Fundación Universitaria del Área Andina.

**Funcionaria pública de carrera Administrativa** en la Secretaría de Educación de Bogotá,

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

actualmente en un encargo como Técnico Operativo - Almacenista del Colegio Fernando Soto Aparicio.

Francy Magaly Pico Luna

Profesional en **Ingeniería Industrial**. Universidad Santo Tomás. **Oficial Naval** de la Armada de Colombia, donde se desempeña como Jefe de la División de Planeación Estratégica en la Jefatura de Educación Naval.

### **Tutor Académico**

Norha Ismaelina Catillo

Profesional en **Administración de Empresas**. Universidad los Libertadores. **Doctora en Ciencias Administrativas**. Universidad Autónoma Tlaxcala (México). **Directora de la Maestría** en Gestión del Talento Humano. Universidad Santo Tomas.

### **Conclusiones de la consultoría**

1. Al responder al primer objetivo específico, en donde se analizó el clima organizacional actual del colegio FSA, tomando las características socio demográficas de los docentes y la satisfacción laboral en el entorno, identificando las áreas de posible mejora. No se encontraron diferencias significativas, sin embargo, se determina que una de las áreas al mejorar es el grado de escolaridad de los docentes, es decir, incentivar a los docentes que realicen actividades extracurriculares, como,

- por ejemplo, terminar el doctorado o comenzarlo. La realización de diplomamos por parte de la institución.
2. Respondiendo al segundo objetivo específico, se realizó un diagnóstico de las necesidades y expectativas de los docentes en términos de comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, teniendo en cuenta el ausentismo de los docentes en la institución. Gracias al análisis estadístico, se determina que existe una correlación negativa entre los ítems comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, es decir; los docentes manifestaron que podría existir una mejor comunicación ente coordinación externa y ellos, así mismo, indican que les gustaría tener un reconocimiento por sus logros/méritos alcanzados, del mismo modo fortalecer las necesidades profesionales de los docentes, con clases que ellos desasen.
  3. Finalmente, a dar solución al último objetivo específico al diseñar un plan integral para el clima organizacional del Colegio Fernando Soto Aparicio sede A, basado en los resultados obtenidos en el análisis del instrumento, con el fin de reducir el ausentismo laboral y promover un ambiente laboral más satisfactorio y productivo. Se entregó una guía de recomendaciones a la institución, con el cual podrán realizar una proyección a futuro con la información que la presente consultoría arrojó.
  4. Con la aplicación del instrumento se logró generar un análisis amplio sobre el clima organizacional en el Colegio Fernando Soto Aparicio Sede A, dando a conocer las problemáticas y necesidades con mayor prioridad para la rectora de la institución las cuales eran el ausentismo que presentaban los docentes del colegio relacionándolo directamente con el clima laboral, pero también resaltando la oportunidades y

fortalezas que la institución en mención puede llegar a tener resultados positivos para el logro de objetivos misionales del colegio.

### **Recomendaciones de la consultoría**

1. Para mejorar las relaciones laborales dentro de la institución, se sugiere la implementación de un programa de bienestar estructurado que incluya actividades como integraciones, programas de salud física, laboral, familiar, actividades de trabajo en equipo, entre otros, también se sugiere que en los días de semana institucional se realicen actividades de integración de los docentes mezclándolos con otras áreas, realizando actividades como dinámicas en equipo encaminadas a favorecer un mayor grado de familiaridad entre ellos.
2. Se sugiere a la institución educativa del Colegio Fernando Soto Aparicio contratar con el equipo consultor para ejecutar el plan de acción y recomendaciones que incluye las capacitaciones, talleres y sesiones de coaching grupales e individuales al equipo de docentes y directivos con el fin de asegurar su implementación y permanencia en el tiempo.
3. Se recomienda que la institución realice capacitaciones y talleres para Directivos y Docentes en donde se aborden temas de comunicación y planificación de actividades, esto con el fin de que la comunicación sea más ágil y eficaz.

### Referencias Bibliográficas

- Builes Zapata, S. E. ., Aaron Zubiria, L. M., & Cujia Berrío, S. E. . (2023). La comunicación como recurso para optimizar relaciones laborales e incrementar la productividad. Encuentros. Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico., (17), 182–193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527622>
- Cervantes Domínguez, A., Molina González, S., García Ponzón, A. M., Toro Pimienta, L., Escobar Blanco, Y., & Mercado-Caruso, N. (2022). Análisis del nivel de productividad por ausentismo en las empresas. Revisión de la literatura. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 4(1), p. 1-16.
- Clavijo Luengas, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Revista Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2). Obtenido de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_arttext)
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), p. 7-32.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 5(10), p. 39-45.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Di Paolo, B., (2023). Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional. *Millcayac* , X (18), .

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*(42), p. 43-61.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/interamericana editores, s.a.

DE C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Kammoun, N., & Dhifaoui, B. (2019). Working Conditions and Employee Absenteeism: A Study on A Sample of Tunisian Agro-Food Workers. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(2), p. 778-787.

Kocakülâh, M. (2017). Effects of absenteeism on company productivity, efficiency, and profitability. *Business and Economic Research*, 8(1), p. 115-135.

Mamani Limache, D. A., Rivera Briceño, D. M., & Flores González, M. E. (2018). Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur. *Revista Valor Agregado*, 5(1), p. 58-75.

Manosalvas Vaca, C., Manosalvas Vaca, L., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-Minister [online]*.(26), p. 5-15.

Mitnik, F., & Descalzi, R. (2012). El Sistema de Diagnóstico: aprendizajes y rediseño. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-11.pdf>

Planes e Informes de Talento Humano. (2022) (Dakota del Norte).

- [https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeación-y-Gestión/Estructura-orgánica-y-talento humano/365690:Planes-e-Informes-de- Talento Humano](https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeación-y-Gestión/Estructura-orgánica-y-talento-humano/365690:Planes-e-Informes-de-Talento-Humano)
- Pantoja, M., & Garza, J. (2019). Etapas de la administración: hacia una administración científica. *Revista de la Escuela de administración de Negocios*, (87), p. 139-154.
- Pulido, E., Lora, L., & Jiménez, L. (2021). Factores que influyen en el ausentismo: evaluación de un modelo explicativo. *Interdisciplinaria*, 38(1), p. 149-162.
- RPUBS - Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM)*. (s. f.).  
<https://rpubs.com/ocamilocardona/813536>
- RPubs - Likert*. (s. f.). <https://rpubs.com/Polymetrix/883441>
- Samudin, N., Azman, N., Azmi, M., Rizal, R., & Faizal, I. (2022). A review of work environment on employee productivity. *International Journal of Accounting, Finance and Business.*, 7(42), p. 102-109.
- Silva, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *Perspectivas*, 23, p. 149-163.
- Tatamuez, R., Dominguez, A., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática: factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21(1), p. 100-112.
- Pedraza, I. (2012). Propuesta de evaluación y mejora del desempeño laboral para el personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con base en la tecnología del desempeño humano en función de la generación de valor (Tesis de Maestría). Tunja: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Valenzuela, N. L., Buentello, C. P., Villarreal, V. L., & Ruíz, C. T. (2020).


Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. Revista GEON, 7(1), 129-141. Obtenido de <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/206/191>

Valle-Arellano, D. R., Vásquez-Niama, D. C., Soria-Ortiz, J. L., & Zambrano-Moreira, M. L.

(2023). Relación ente la comunicación corporativa y la imagen corporativa. Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354., 6(12), 70-84. <https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0143>

**Anexos**

Anexo N° 1 Acta de reunión con la rectora del Colegio Fernando Soto Aparicio

 <p>ALCALDIA MAYOR DE SANTIAGO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</p>								
Código	Fecha	07 MAR 2023	Inicio	09:24 AM	Fin	10:45 AM	Lugar	FEDEOLA.
Proyecto	GLADYS ESTHER CASTRO DE RAMOS				Asunto	JUNTA DE ACELO		
Asistentes	MARIA VICENTA BERMUDEZ				Asistentes Externos			
Fecha de elaboración	7/08/2023	Elaborado por	MARIA VICENTA BERMUDEZ M			Próxima Reunión		

ESTATUTO DOCENTE 2277 Y EL 1278. SOLAMENTE SE EVALUAN A LOS DOCENTES DEL 1278 EDL (CONFORMADOS MIRADA ACADÉMICA Y COMERCIAL - CRITERIOS HACEN EVALUACIÓN A LOS DOCENTES, EVALUADOS POR LOS ALUMNOS) INESO ACADEMICIDAD DEL DOCENTE, TODO SE RELACIONA.

AUSENTISMO = DESPUÉS DE LA PANDEMIA HAY MÁS EXCUSAS PARA FALTAR, RESERVAOS, INCAPACIDADES POR CONGESTIÓN.

APROXIMADAMENTE HAY 3-4 PERSONAS QUE SON CAUTIVAS EXISTE COMITÉ DE CONVIVENCIA LOCAL EN OÍLE ENCARGADOS DE MANTENER ESTAS CAUTIVAS.

ASPECTOS IMPORTANTES = \* SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES \* JORNADA PEDAGÓGICA A SER RESPONSABLE, AUTÓNOMO, BUEN SER HUMANO

\* MEJORAR RELACIONES INTERPERSONALES \* COMPLEMENTARIO


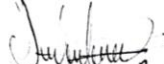

\* DISMINUIR QUEJAS \* COMPLEMENTARIO

SEDE A = ACTUALMENTE 50 DOCENTES A TENER ENCUESTA PARA LA CONSULTORÍA EN EL COLEGIO

SEDE B = 45

SEDE C = JARDINES

PRÓXIMA REUNIÓN AL TENER ALA DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS.

 FIRMA GLADYS CASTRO  
 FIRMA JENNIFER ACEBO  
 FIRMA MARÍA VICENTA BERMUDEZ

Anexo N° 2 *Autorización del Colegio Fernando Soto Aparicio para realizar la consultoría***COLEGIO FERNANDO SOTO APARICIO I.E.D.**

NIT. 860.532.538-3 - DANE - 111001024660

PEI: "La comunicación para el desarrollo humano y la construcción de ciudadanía"

Resolución N° 18274 de 8 de Noviembre. de 1985 – Jornada Mañana

Resolución N°. 15603 de 14 de Septiembre de 1979 Jornada Tarde

Resolución Nuevo Nombre 08-0009 de 20 de Enero de 2014

Bogotá, D.C., 27 de marzo de 2023

Doctora:  
 Norha Ismaelina Castillo Castro  
 Directora  
 Maestría en Gestión del Talento Humano  
 Universidad Santo Tomas  
 Bogotá, D.C.

Asunto: Autorización Consultoría Académica

Cordial saludo.

De manera atenta informo que ha sido autorizada la consultoría académica "Consultoría para generar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral del Colegio Fernando Soto Aparicio sede A "de las estudiantes de maestría en Gestión del Talento Humano: Jennifer Acero, María Victoria Bermúdez y Francy Pico. Las Maestranteras están autorizadas para ingresar a la institución, aplicar los instrumentos necesarios por medio del aplicativo forms a los docentes, y contar con la información que esté a nuestro alcance para llevar a cabo la consultoría.

Agradezco su atención,

*GLADYS ESTHER CASTRO DE RAMOS*  
 GLADYS ESTHER CASTRO DE RAMOS  
 Rectora



BOGOTÁ

SEDE A: Carrera 73 A Bis B No. 36-47 Sur  
TEL. 2650340 - 4515934SEDE B: Carrera 80 A No. 51 B - 29 Sur  
TEL. 4514579SEDE C: Calle 52 A Sur N°. 80 - 56  
TEL. 4484338

Anexo N° 3 *Instrumento de medición: Consultoría para mejorar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral.*

Se realizó la encuesta mediante el siguiente Link, el cual se encuentra disponible para consulta, así:

[https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=LJ7IUckKJECA8TqGSmlLFZbmD7F1zs1Mvy\\_Yv14RJatUNTZZVDdDR1dJNzBMRFo3TE1UUTBTT1hUVC4u&sharetoken=o59pjVKUiDW5Jih5VFdF](https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=LJ7IUckKJECA8TqGSmlLFZbmD7F1zs1Mvy_Yv14RJatUNTZZVDdDR1dJNzBMRFo3TE1UUTBTT1hUVC4u&sharetoken=o59pjVKUiDW5Jih5VFdF)

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Estoy previamente informado(a), acepto participar libre y voluntariamente como colaborador(a) contribuyendo a este proceso de manera activa. Soy conocedor(a) de la autoridad suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio de la consultoría cuando lo estime conveniente. Conozco que la información derivada de estos cuestionarios será confidencial y usada solamente para fines académicos y organizacionales puesto que los datos serán analizados de forma grupal y nunca individual.

Acepto que he leído el consentimiento informado, me han explicado sobre la utilización de los datos recogidos.

Acepto

No acepto

Sexo

Femenino

Masculino

Edad

25-35

36-45

46-55

56- mas

Estado civil

Soltero

Casado

Separado

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Unión libre

Tiene hijo

Si

No

Si la pregunta anterior fue afirmativa, indique ¿cuántos hijos tiene?

1

Más de 1

¿Qué tipo de contrato tiene con la institución?

Medio tiempo

Tiempo completo

¿Cuánto tiempo lleva empleando en la institución?

Menos de un año

Entre un año y dos años

Entre dos años y cinco años

Entre cinco y siete años

Más de siete años

¿Trabaja en otra institución?

Si

No

Si la respuesta anterior fue afirmativa, mencione las horas de trabajo en la otra institución.

Menos de 20 horas

20-30 horas

Más de 30 horas

¿Ha estado incapacitado por lo menos una vez en los últimos 6 meses?

Si

No

Si la pregunta anterior respondió afirmativo. Explique las razones por las cuales se incapacitó.

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Indíquenos su opinión sobre la perspectiva acerca del clima organización de la institución

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

\*Asigne una puntuación de 5 que significa Muy de acuerdo si aplica a su caso.

\*Asigne una puntuación de 4 que significa De acuerdo si aplica a su caso.

\*Asigne una puntuación de 3 que significa No estoy seguro si aplica a su caso.

\*Asigne una puntuación de 2 que significa En desacuerdo si aplica a su caso.

\*Asigne una puntuación de 1 que significa Totalmente en desacuerdo si aplica a su caso.

¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Siente que su relación con su jefe directo es de con fianza y apoyo recíproco?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Trabajamos en equipo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Avanzamos en la misma dirección?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Realizamos reuniones efectivas?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿La actuación de calidad es gratificada?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

¿Lo pasamos bien trabajando juntos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Confiamos los unos en los otros?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nos tomamos en serio la calidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Exigimos calidad entre nosotros?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento/  
Servicio/ Unidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?

¿Las decisiones se toman oportunamente?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias

Decisiones

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Las decisiones se basan en información confiable?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/

¿Unidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/

¿Unidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿El espacio físico es suficiente?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Están claramente definidos los objetivos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Los conoce Ud.?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Está de acuerdo con ellos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Cumplimos nuestros acuerdos?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

Muy de acuerdo = 5

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/  
Servicio/ Unidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

Anexo N° 4 *Análisis del instrumento*

**Análisis para preguntas sociodemográfico**

**Denominación de variables**

Para mejor visualización del análisis, se desarrolló una denominación por cada pregunta y respuesta.

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
Sexo	SX	Masculino	M
		Femenino	F
Rango de Edad	ED	25-35 años	ED1
		36-45 años	ED2

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
		46-55 años	ED3
		56 o más años	ED4
Estado Civil	CV	Soltero	CV1
		Casado	CV2
		Unión Libre	CV3
Nivel Educativo	NE	Pregrado	NE1
		Especialización	NE2
		Maestría	NE3
		Doctorado	NE4
		Doctorado en curso	NE5
Localidad	LC	Usme	LC1
		Tunjuelito	LC2
		Bosa	LC3
		Kennedy	LC4

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
		Fontibón	LC5
		Engativá	LC6
		Suba	LC7
		Barios Unidos	LC8
		Puente Aranda	LC9
Estrato	ES	Estrato 1	ES1
		Estrato 2	ES2
		Estrato 3	ES3
		Estrato 4	ES4
		Estrato 5	ES5
		Estrato 6	ES6
Familia/Hogar	FA	1-3 personas	FA1
		4-5 personas	FA2
Número de Hijos	HJ	No tengo	HJ1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
		1 hijo	HJ2
		2 hijos	HJ3
		3 hijos	HJ4
		4 hijos o más	HJ5
Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo	TM	Media hora	TM1
		45 minutos	TM2
		1 hora	TM3
		1 hora y media	TM4
		2 horas o más	TM5
Cargo que desempeñan	CR	Directivo	CR1
		Docente	CR2
		Orientador	CR3
Tipo de Vinculación	VN	Docente provisional	VN1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Pregunta	Denominación	Respuestas	Denominación respuestas
		Decreto 1278	VN2
		Decreto 2277	VN3
Trabaja para generar otros ingresos	OI	Si	OI1
		No	OI2
Ha sido incapacitado	IN	Si	SI
		No	NO

A continuación, se evidencia el resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta con respecto a las preguntas socio demográficas.

**Table continues below**

SX	ED	CV	NE	LC	ES	FA	HJ	TM
F:16	ED1: 2	CV1:12	NE1: 4	LC4 :15	ES2: 3	FA1:20	HJ1: 9	TM1:18
M:17	ED2: 9	CV2:14	NE2: 9	LC6 : 5	ES3:23	FA2:13	HJ2:11	TM2: 9
	ED3:15	CV3: 7	NE3:18	LC9 : 5	ES4: 7		HJ3: 7	TM3: 3
	ED4: 7	NA	NE4: 1	LC2 : 2			HJ4: 4	TM4: 2
			NE5: 1	LC3 : 2			HJ5: 2	TM5: 1

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

LC1 : 1

CR	VN	OI	IN
CR1: 2	VN1: 5	OI1: 4	NO:15
CR2:30	VN2:14	OI2:29	SI:18
CR3: 1	VN3:14		

**Análisis frecuencias de respuesta para las preguntas sociodemográficas**

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



**Sexo (SX):** Para esta pregunta, se obtuvo que el 51,51% de los encuestados son hombres y el 48,48% son mujeres.

**Rango de Edad (ED):** Se tiene que el 45,45% de los encuestados tienen un rango de edad entre 46 a 55 años, correspondiente a 15 personas. El segundo rango de edad más alto corresponde al 27,27% de encuestados entre los 36 a 45 años. Se puede también analizar que el 93,93% de la población encuestada es mayor de 36 años.

**Estado Civil (CV):** El porcentaje de encuestados que están casados es de 42,42%, de solteros 33,36% y en unión libre 21,21%.

**Nivel Educativo (NE):** El mayor nivel educativo de los docentes corresponde a maestría con un 54,54%, el cual es seguido por docentes con especialización siendo parte de un 27,27%.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

**Localidad (LC):** Para esta variable, se obtuvo que la localidad donde más residen los encuestados es Kennedy, con un 45,45%. Las dos localidades que le siguen son Engativá y Puente Aranda con un 15,15% respectivamente.

**Estrato (ES):** El 69,69% de los encuestados son estrato 3, seguido de los encuestados que son estrato 4 tienen un porcentaje de 21,21%.



**Familia/Hogar (FA):** Con respecto a cuantas personas componen el núcleo familiar de cada encuestado, se obtuvo que el 60,6% viven con un rango de 1 a 3 personas y el 39,39% con el rango de 4 a 5 personas.

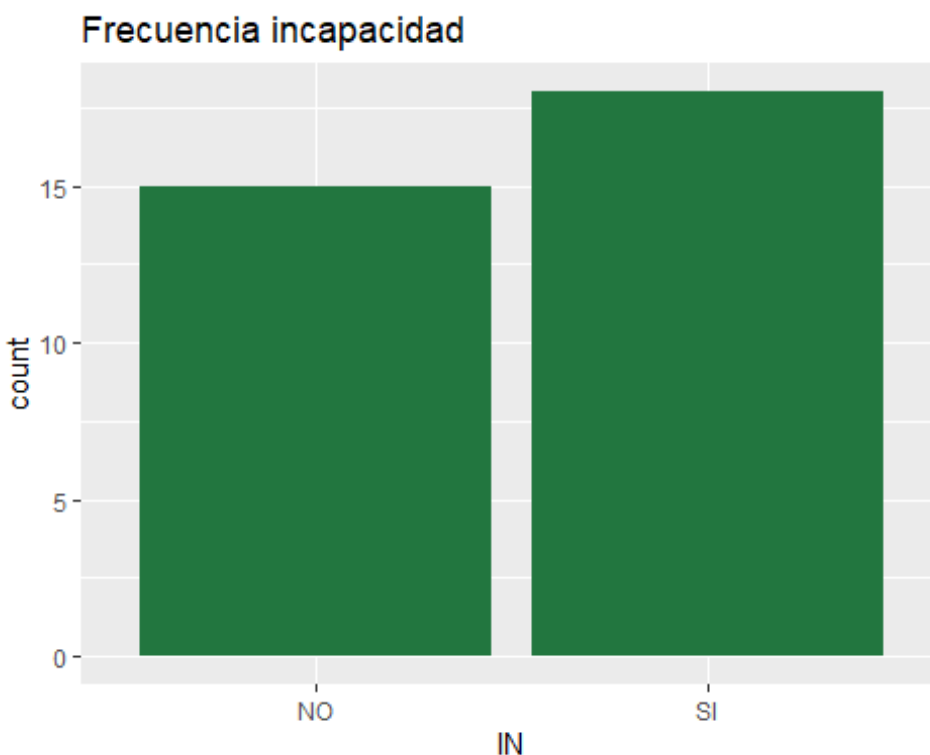
**Número de Hijos (HJ):** Se obtuvo que el 33,33% de los encuestados tienen 1 hijo, la segunda respuesta más seleccionada corresponde al 27,27% de encuestados que no tienen ningún hijo, y el 21,21% tienen 2 hijos.

**Tiempo de la casa al trabajo (TM):** La respuesta más seleccionada en esta pregunta fue que los encuestados se toman media hora para llegar a la institución, con un 54,54%. Siendo seguida por el 27,27% en respuesta a que se demoraban 45 minutos. Se puede decir que el 90,9% de los encuestados toman el tiempo menor o igual a 1 hora para llegar a la institución.

**Cargo que desempeña (CR):** Del total de encuestados, se obtuvo que el 90,9% son docentes.

**Tipo de vinculación (VN):** Se obtuvo que del total de encuestados el 42,42% pertenecen a la vinculación con el Decreto 1278 y el otro 42,42% al Decreto 2277. Por último, el 15,15% son docentes provisionales.

**Otros ingresos (OI):** El 87,87% de los encuestados respondió que no generan otra fuente de ingresos.

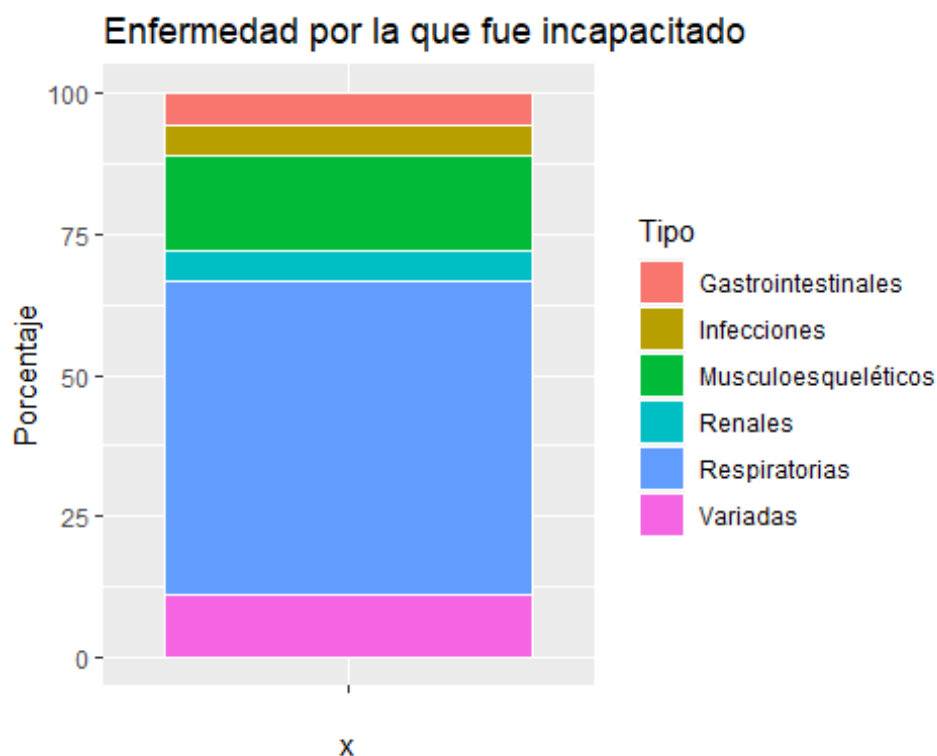


Con respecto a la pregunta de si han sido incapacitados los últimos seis meses, se obtuvo que el 54,54% respondió “Sí” y el otro 45,45% respondió “No”.

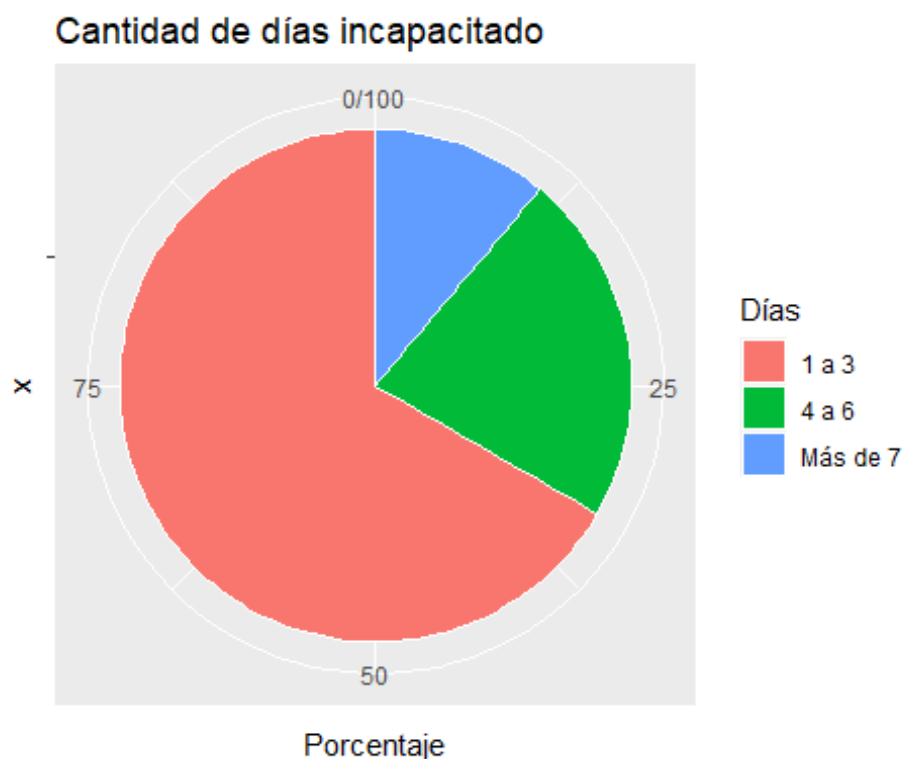
### Análisis incapacidad

De los 33 encuestados, se encontró que 18 de ellos fueron incapacitados en los últimos 6 meses.

Para analizar las respuestas a esta pregunta, se clasificaron las enfermedades mencionadas en diferentes “Tipos” de problemas de salud, delineando así las causas de la incapacidad en subgrupos específicos de motivos.



Se observa que el 55,55% de las personas fueron incapacitadas debido a una enfermedad respiratoria, mientras que el 16,6% a causa de una enfermedad musculo esquelética, siendo las dos causas más seleccionadas.



Analizando a las 18 personas de esta submuestra, se obtuvo que el 66,6% estuvo incapacitado entre 1 y 3 días, mientras que el 22,22% entre 4 y 6 días. Por último, el 11,11% estuvo incapacitado por más de 7 días.

Análisis general de frecuencias.

Con base en las 18 preguntas formuladas para recopilar información sociodemográfica de los docentes en la sede A del Colegio Fernando Soto Aparicio, se evidencia que, aunque las respuestas de hombres superaron a las de mujeres en el total de encuestados, la muestra presenta equilibrio de género al contar con una proporción casi igual de hombres y mujeres encuestados. La franja de edad de los participantes se sitúa entre 46 y 55 años, resaltando que la mayoría supera los 36 años. En relación al estado civil, la predominancia es de docentes casados; el nivel educativo más alto alcanzado es la maestría, y la localidad de residencia principal es Kennedy. En cuanto al núcleo familiar, ningún encuestado vive solo, la mayoría comparte su hogar con al

menos una persona, y la cifra de hijos en su mayoría es de uno. El tiempo de desplazamiento hacia la institución, y viceversa, para la mayoría es inferior o igual a una hora. En referencia al tipo de vinculación, se observa un equilibrio entre aquellos regidos por el decreto 1278 de 2002 y el decreto 2277 de 1979. Además, más de la mitad de los encuestados no cuenta con otra fuente de ingresos aparte de su trabajo en la institución.

En lo que respecta a la salud, 11 docentes informaron tener otras enfermedades. En los últimos 6 meses, 12 de ellos estuvieron incapacitados entre 1 y 3 días. Dos docentes atribuyeron su incapacidad al estrés, mientras que los demás mencionaron diagnósticos diversos, como gripas recurrentes, cálculos, malestar general, problemas de columna, afonía, laringitis, infecciones urinarias, esfuerzo físico, molestias en el omóplato y cirugías. Este análisis sociodemográfico proporciona una visión detallada y estructurada de la población docente, contribuyendo así a la comprensión integral de los factores que influyen en su bienestar y desempeño laboral, aspectos fundamentales para el desarrollo de la presente tesis.

### **Análisis de Correspondencias Múltiple (o Múltiple Correspondence Analysis [MCA])**

#### **Procedimiento**

Se segmenta la base de datos, seleccionando únicamente las preguntas sociodemográficas.

Realizamos una limpieza de la base, escogiendo las categorías sin datos faltantes relevantes para la investigación del perfil de los encuestados.

Iniciamos el proceso de MCA, el cual utiliza variables categóricas para evaluar relaciones entre respuestas, permitiendo un análisis más profundo de los datos. Esto revela categorías destacadas y agrupaciones de individuos, facilitando el análisis de perfiles comunes que podrían determinar un perfil general.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Calculamos los valores propios de los datos, que en términos estadísticos nos ayudan a representar la varianza explicada. Este valor indica cuánta complejidad de los datos es explicada por los patrones o relaciones identificados en el análisis. Un valor más alto indica una mejor capacidad del MCA para representar la estructura de los datos.

Analizamos las dimensiones con mayor porcentaje de representación de la estructura de los datos, ya que abarcan más categorías comunes entre las respuestas de todas las variables que buscamos explicar. Se entiende como dimensión a aquella dirección específica en la cual los datos pueden variar, ayudando a resumir la información de manera más eficiente.

Generamos un gráfico que muestra la correlación de las variables en las dos primeras dimensiones, las cuales, por lo general, tienen el mayor porcentaje de explicación de las categorías. Este análisis visual nos permite identificar las variables que más contribuyen a cada dimensión.

Realizamos una visualización entre las categorías de las variables para observar la proximidad de las respuestas y la calidad de representación en las dimensiones.

Representamos el porcentaje de contribución de cada respuesta por dimensión para observar qué categorías aportan más al análisis.

Concluimos con la agrupación de individuos para analizar los perfiles de respuesta posibles. Se seleccionan las variables pertinentes para comparar la variable y la representación de los individuos según las respuestas.

### **Desarrollo**

Este tipo de análisis se desarrolla para tablas de contingencia que contengan variables de tipo categórico. Con base a los resultados de la encuesta evaluaremos la estructura subyacente de los datos para tomar decisiones basadas en la comprensión de las relaciones entre variables.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Para determinar el número de componentes principales que tiene nuestra base de datos, sacamos los valores propios, los cuales son la representación de la varianza explicada. Entre mayor sea el valor propio de un eje, más información explicativa contendrá sobre la estructura de los datos.

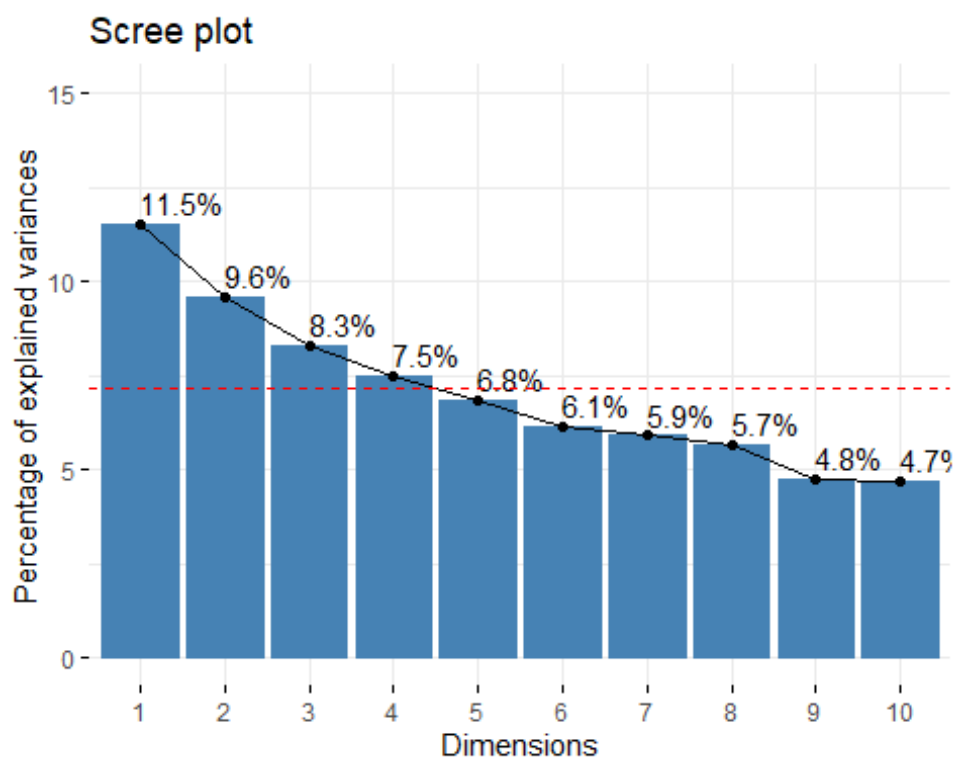
Para nuestra base de datos se obtuvo lo siguiente:

	eigenvalue	variance.percent	cumulative.variance.percent
<b>Dim.1</b>	0.3104	11.53	11.53
<b>Dim.2</b>	0.2576	9.568	21.1
<b>Dim.3</b>	0.2226	8.268	29.36
<b>Dim.4</b>	0.2009	7.461	36.82
<b>Dim.5</b>	0.1839	6.832	43.66
<b>Dim.6</b>	0.1647	6.118	49.77

En la anterior tabla se visualizan 6 dimensiones, donde al juntarlas obtenemos un porcentaje de explicación de las variables entre sí del 49.77%. A medida que nos movemos a dimensiones posteriores, la cantidad de varianza explicada disminuye progresivamente, la Dim.1 y la Dim.2 son las dos dimensiones principales con los valores propios más altos y, por lo tanto, explican una parte significativa de la varianza en los datos.

Para visualizar mejor la participación de cada dimensión hacemos un Scree Plot, el cual nos muestra el porcentaje de explicación entre las variables.

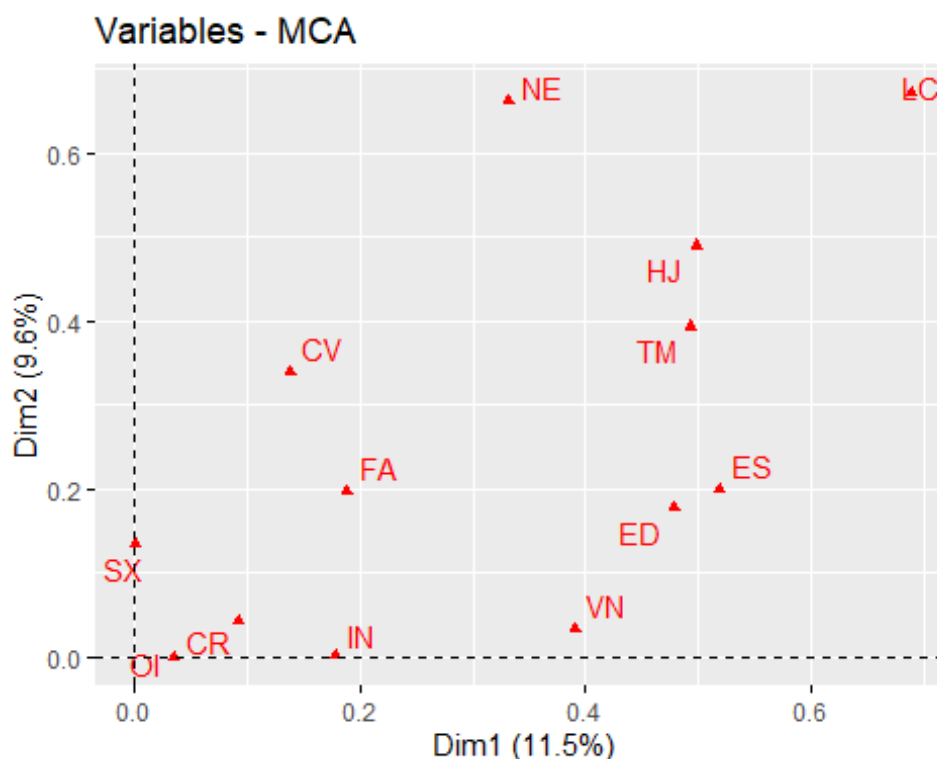
Gráfico de Componentes Principales



El objetivo de este gráfico es identificar cuáles son las dimensiones que más aportan para nuestro análisis, la línea punteada roja representa el promedio entre las dimensiones. Las barras que sobrepasan esta línea nos indican que tienen más participación que el promedio; en base a lo anterior, las que más aportan son las 3 primeras.

A continuación, se mostrará la correlación entre variables y las 2 dimensiones principales.

Correlación entre variables con las dimensiones



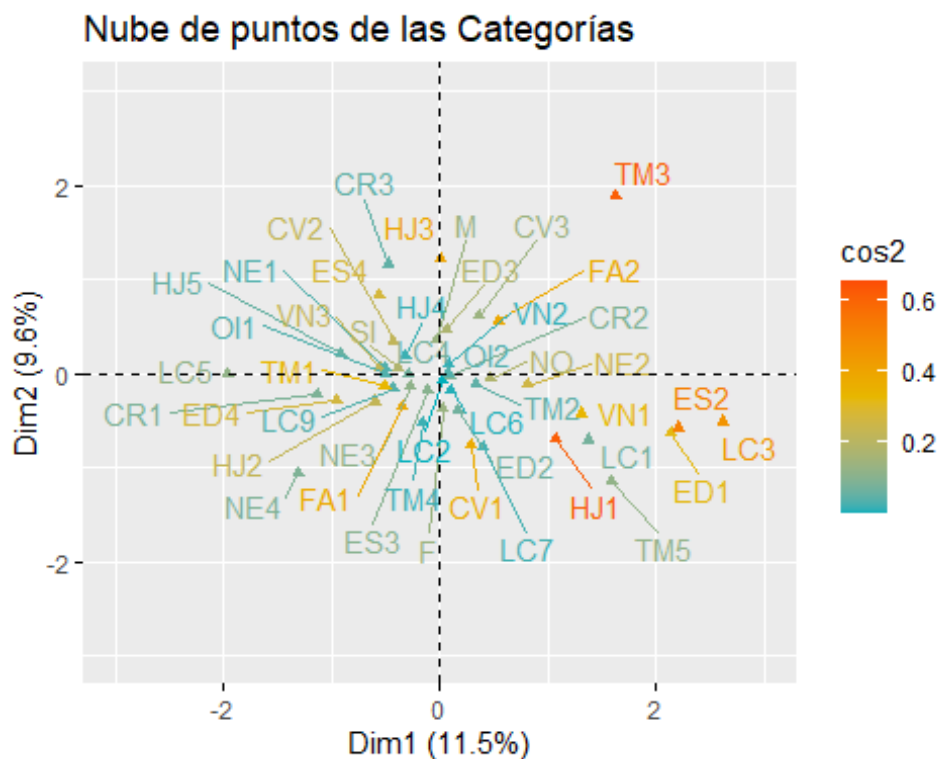
Obtenemos que la variable que más se relaciona con la primera dimensión es Localidad (LC), y le siguen número de hijos (HJ), tiempo de desplazamiento del hogar al trabajo (TM), estrato (ES) y edad (ED). En ese contexto, las que menos se relacionan con esta dimensión son sexo (SX), si trabaja para generar otros ingresos (OI) y el cargo que desempeñan en la institución (CR).

Por otro lado, para la segunda dimensión las que más se relacionan son nivel educativo (NE), localidad (LC) y número de hijos (HJ). Las que menos se relacionan son si trabaja para generar otros ingresos (OI), si se ha incapacitado alguna vez (IN), el tipo de vinculación (VN) y el cargo que desempeñan (CR).

En ese orden de ideas, las variables que más se relacionan con las dos primeras dimensiones que más aportan son la localidad (LC) y el número de hijos (HJ).

Ahora observaremos la relación y asociación entre las categorías de las variables.

Relación y asociación entre categorías



En el anterior gráfico se evidencia las categorías próximas entre las respuestas obtenidas en el instrumento. La barra de color determina la calidad de representación de las categorías en las dimensiones, siendo los colores cálidos las más fuertes y los fríos las más débiles.

Analizando el gráfico encontramos que en nuestras dos dimensiones las categorías mejor representadas son (TM3), (ES2), (HJ1), (LC3), ya que su color es anaranjado.

Por otro lado, le siguen las categorías de color amarillo, correspondientes a (ED1), (VN1), (FA2), (HJ3), (TM1), (FA1).

En cuanto al análisis de proximidad, analizando las categorías más cercanas, se obtuvo lo siguiente:

**(ES2), (ED1), (LC3):** Podemos observar que hubo proximidad en las respuestas de personas que son de estrato 2, se encuentran en un rango de edad entre 25 y 35 años y viven en la localidad de Bosa.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

**(HJ1), (VN1), (NE2):** Se encontró proximidad en las respuestas de las personas que no tienen hijos, son docentes provisionales y su nivel educativo máximo es especialización.

**(FA2), (CV3), (IN2):** Se observa un perfil de respuesta similar en las personas que conviven en su hogar con 4 o 5 personas, viven en unión libre y no han sido incapacitados.

**(CV1), (F):** Se obtuvo un perfil parecido en las respuestas de personas del sexo femenino y que están solteras.

**(HJ3), (ED3), (M):** Se observa proximidad en las respuestas de personas que tienen 2 hijos, su rango de edad esta entre los 46 y 55 años, además de pertenecer al sexo masculino.

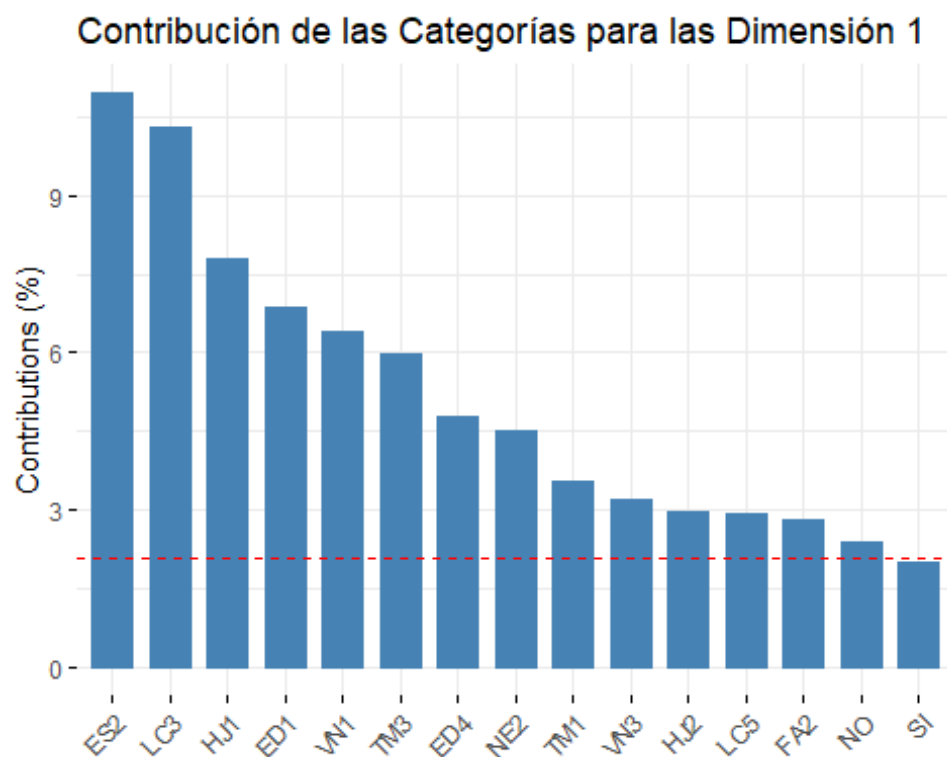
**(ES4), (CV3), (IN1), (M):** Se encontró una proximidad entre personas del sexo masculino de estrato 4, que han sido incapacitados en los últimos seis meses y viven en unión libre.

**(TM1), (IN1), (VN3), (HJ2), (ED4):** Se observa un perfil de respuestas parecido en las personas que han sido incapacitadas, que tienen como tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo aproximadamente media hora, tienen un hijo, son mayores de 56 años y están en la vinculación del decreto 2277 de 1979.

**(FA1), (F), (TM1), (HJ2):** Se encontró un perfil similar en las personas de sexo femenino, que tienen el tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo aproximadamente media hora, viven en su hogar con 1 a 3 personas y un hijo.

Categorías que aportan a cada dimensión

**Categorías que aportan a la primera dimensión**



Aquellas con más aporte porcentual de 4% a la primera dimensión son:

ES2: Estrato2.

LC3: Localidad Bosa.

HJ1: Sin hijos.

ED1: Rango de edad entre los 25 y 35 años.

VN1: Docente provisional.

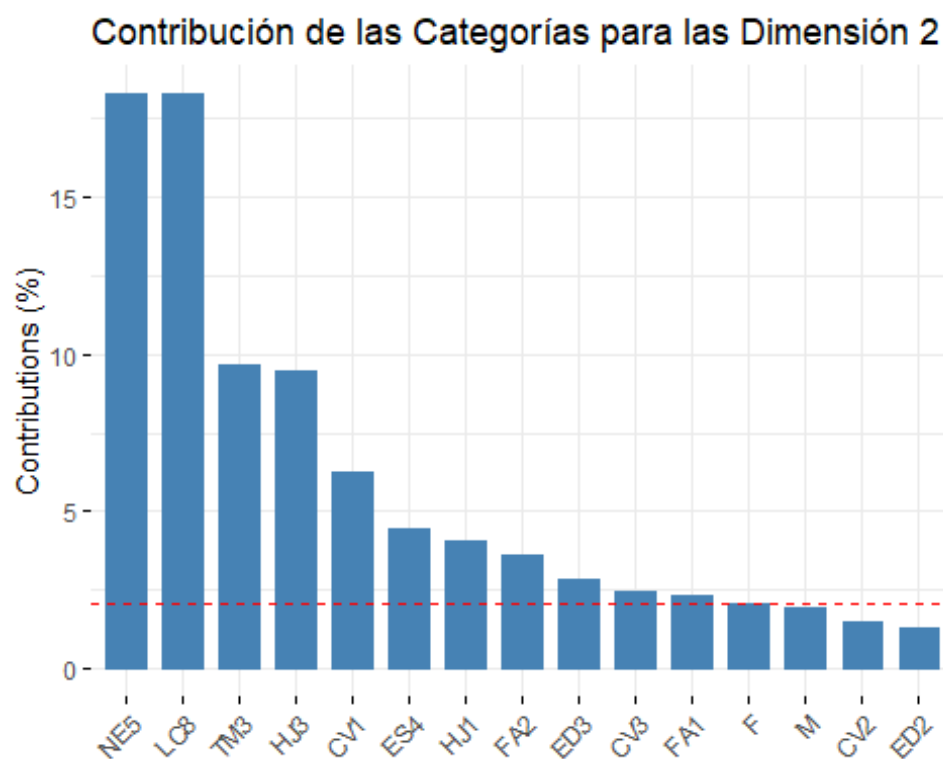
TM3: Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo 1 hora.

ED4: Edad superior a los 56 años.

NE2: Nivel educativo en especialización.

Esta combinación de características refleja una diversidad demográfica, desde profesionales jóvenes hasta individuos mayores con niveles educativos avanzados, sugiriendo una representación variada en la muestra.

### Categorías que aportan a la segunda dimensión



Aquellas con más aporte porcentual de 4% a la segunda dimensión son:

NE5: Nivel educativo en doctorado en curso.

LC8: Localidad de Barrios Unidos.

TM3: Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo 1 hora.

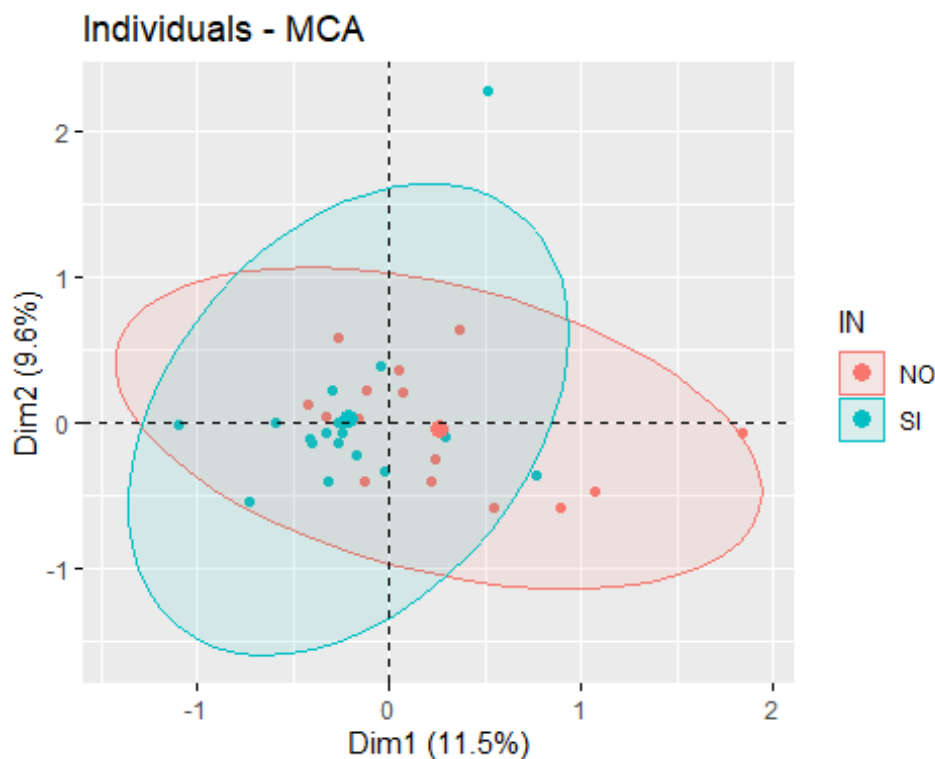
HJ3: Dos hijos.

CV1: Soltero.

Este conjunto de características sugiere una representación demográfica que abarca personas en etapas avanzadas de educación y carreras, con una dinámica de vida que incluye la ausencia de hijos y la soltería.

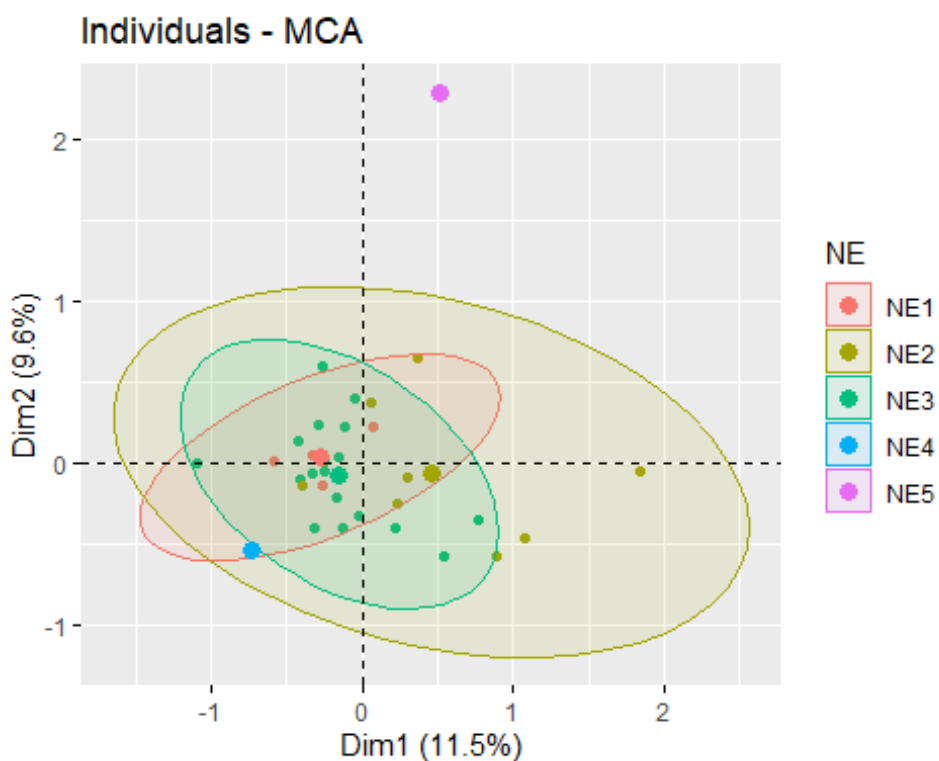
Gráficos de agrupación de individuos

*Incapacidad*



Comparando el conjunto total de individuos con la variable que indica si han sido incapacitados, se identifican dos grupos claramente distinguibles. La elipse roja representa a aquellos que sí experimentaron alguna incapacidad en los últimos 6 meses, mientras que la elipse azul representa a quienes no han sido incapacitados.

Es evidente que las dos poblaciones presentan cierta superposición, indicando que solo en unos pocos casos los perfiles de respuesta difieren. Al examinar detenidamente, notamos que las respuestas de los individuos incapacitados muestran tres casos que se desvían del perfil de respuesta de aquellos que no han solicitado incapacidad en los últimos 6 meses. Sin embargo, se concluye que no existe un perfil de respuesta significativo entre los individuos que permita determinar diferencias sustanciales en sus respuestas, considerando la variable de haber experimentado incapacidades.



### *Nivel Educativo*

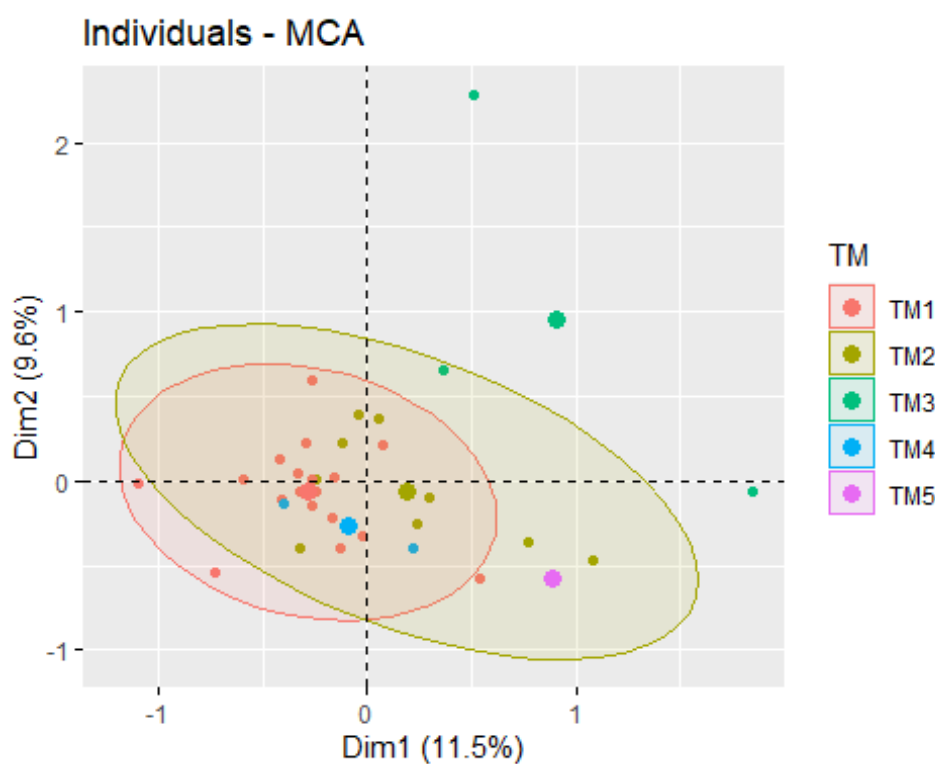
Ahora observamos la segmentación de individuos según su nivel educativo, donde la elipse roja representa el nivel de pregrado, el marrón la especialización, y el verde la maestría. Respecto a las respuestas de doctorado (azul) y aquellos en proceso de obtener un doctorado (rosado), notamos que solo dos personas han respondido, lo que impide la formación de un grupo específico.

Se identifican tres elipses, siendo la más grande la correspondiente a individuos con especialización, indicando una mayor diversidad en sus perfiles de respuesta. Por otro lado, las elipses rojas (pregrado) y verde (maestría) se superponen sobre la elipse marrón (especialización), sugiriendo que los perfiles de respuesta de aquellos con pregrado y maestría tienden a ser similares, mientras que los individuos con especialización muestran respuestas similares, pero sin un perfil tan centralizado entre ellos.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En relación con las otras dos categorías, observamos que la persona con doctorado presenta un perfil de respuestas similar a los grupos previamente mencionados, ya que en el gráfico se superpone con las tres elipses. En contraste, la persona en proceso de obtener un doctorado exhibe un perfil de respuestas alejado del resto de los individuos, ya que no se acerca a ninguno de los grupos mencionados.

*Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo*



Con relación al tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo, se observan dos grupos destacados entre los individuos. El grupo más extenso está representado por la elipse de color marrón, que indica un tiempo de 45 minutos; el segundo grupo, de color rojo, corresponde a 30 minutos.

La elipse roja se superpone sobre la marrón, indicando que los individuos que indicaron un tiempo de desplazamiento de 30 minutos tienen un perfil de respuesta más centrado, siendo un

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

grupo más reducido, pero también presentan respuestas similares a aquellos que mencionaron usar 45 minutos.

Es importante destacar que tres individuos (identificados por el color azul) se superponen sobre ambas elipses de grupos, lo que refleja que las personas que emplean una hora y media para desplazarse al trabajo tienen un perfil de respuesta similar, más cercano al grupo que se desplaza en 30 minutos y próximo al grupo que utiliza 45 minutos.

### **Perfil identificado**

Al llevar a cabo nuestro Análisis de Componentes Principales (MCA), observamos que en nuestra sección de preguntas sociodemográficas existe la presencia de perfiles similares en las respuestas. El perfil que sobresalió en el análisis corresponde a aquellos docentes que pertenecen al estrato 2, son solteros, no tienen hijos, ocupan cargos de docentes provisionales y su nivel educativo máximo es especialización.

### Tablas contingencia

Las tablas de contingencia se convierten en una herramienta esencial para explorar la relación entre la variable de interés, en este caso, la incidencia de incapacitaciones, y los diversos factores sociodemográficos. Estas tablas no solo proporcionan una visión general de la distribución de las incapacitaciones, sino que también permiten calcular medidas de asociación que cuantifican la fuerza y la dirección de las relaciones entre las variables, proporcionando así una comprensión más profunda de los factores que pueden estar vinculados a la incidencia de incapacitaciones y orientando la formulación de posibles intervenciones o políticas para abordar este fenómeno laboral.

### Incapacidad vs. Rango de Edad

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

/	ED1	ED2	ED3	ED4	Sum
NO	2	3	9	1	15
SI	0	6	6	6	18
Sum	2	9	15	7	33

El análisis de la tabla muestra una distribución notable de incapacidades según los grupos de edad. Dentro del grupo de edad de 46 a 55 años (ED3), se registran la mayoría de las incapacidades, con un total de 9 casos. Le sigue el grupo de 36 a 45 años (ED2) con 6 casos de incapacidad, mientras que tanto el grupo de 25 a 35 años (ED1) como el de 56 años o más (ED4) tienen la misma cantidad de incapacidades, con 2 casos cada uno.

Por otro lado, al observar las personas que no fueron incapacitadas en los últimos 6 meses, se destaca que la mayoría de ellas pertenecen al grupo de edad de 46 a 55 años (ED3), con 9 individuos. Los grupos de 25 a 35 años (ED1) y de 56 años o más (ED4) tienen la misma cantidad de personas sin incapacidad, con 2 casos cada uno, mientras que el grupo de 36 a 45 años (ED2) registra 3 casos sin incapacidades.

Este análisis resalta que el grupo de edad de 46 a 55 años (ED3) muestra tanto el número más alto de incapacidades como de personas sin incapacidad en comparación con los otros grupos de edad. Por el contrario, los grupos de edad de 25 a 35 años (ED1) y de 56 años o más (ED4) presentan la menor cantidad de incapacidades, mientras que el grupo de 36 a 45 años (ED2) se encuentra en un punto intermedio en términos de incidencia de incapacidades.

Incapacidad vs. Estado Civil

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

/	CV1	CV2	CV3	Sum
NO	6	6	3	15
SI	6	8	4	18
Sum	12	14	7	33

El análisis de la tabla revela que las personas casadas (CV2) representan el grupo con el mayor número de incapacidades en los últimos 6 meses, con un total de 8 casos, seguidas por las personas solteras (CV1) con 6 casos y aquellas en unión libre (CV3) con 4 casos. Por otro lado, las personas casadas también lideran en el número de individuos que no fueron incapacitados en ese período, con 6 casos, mientras que tanto las personas solteras como las que están en unión libre registran la misma cantidad de 6 casos sin incapacidad. Este análisis subraya la importancia del estado civil en la incidencia de incapacidades, destacando a las personas casadas como el grupo con mayor impacto tanto en términos de incapacidades como de ausencia de las mismas.

## Incapacidad vs. Estrato

/	ES2	ES3	ES4	Sum
NO	2	10	3	15
SI	1	13	4	18
Sum	3	23	7	33

El análisis de la tabla revela que el estrato socioeconómico 3 (ES3) presenta la mayor incidencia de incapacidades, con un total de 13 casos, seguido por el estrato 2 (ES2) con 3 casos, mientras que el estrato 4 (ES4) registra la menor cantidad de incapacidades, con 4 casos. En contraste, la

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

mayoría de las personas sin incapacidades pertenecen al estrato 3 (ES3), con 10 individuos, mientras que tanto el estrato 2 (ES2) como el estrato 4 (ES4) tienen 2 casos cada uno. Este análisis resalta la asociación entre el estrato socioeconómico y la incidencia de incapacidades, destacando al estrato 3 (ES3) como el más afectado y al estrato 4 (ES4) como el menos afectado en términos de incapacidades.

Incapacidad vs. Tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo.

/	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	Sum
NO	7	4	2	1	1	15
SI	11	5	1	1	0	18
Sum	18	9	3	2	1	33

El análisis de la tabla revela la relación entre el tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo y la incidencia de incapacidades. Se observa que la mayoría de las personas incapacitadas (IN1) tienen un tiempo de desplazamiento de 45 minutos (TM2), seguido por un menor número de casos con tiempos de desplazamiento de una hora (TM3) y una hora y media (TM4). Por otro lado, las personas no incapacitadas (IN2) muestran una distribución similar en cuanto al tiempo de desplazamiento, con una ligera diferencia en la proporción de casos entre TM1 y TM2. Estos hallazgos sugieren que el tiempo de desplazamiento puede desempeñar un papel en la incidencia de incapacidades, aunque se necesita una evaluación más detallada para comprender completamente esta relación y sus posibles implicaciones en términos de salud y bienestar laboral.

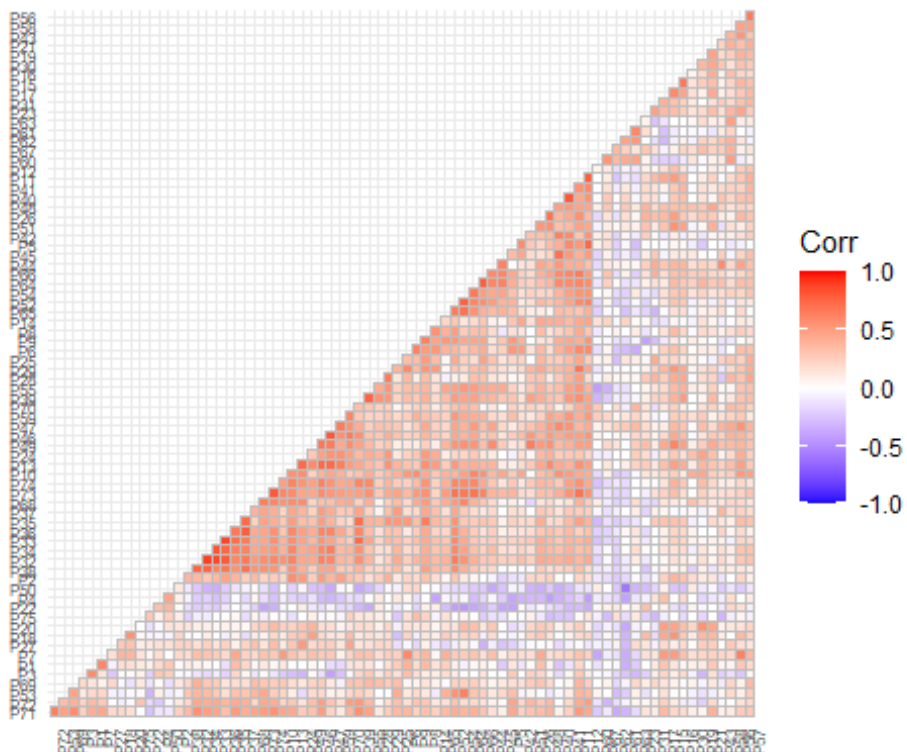
Análisis preguntas escala

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En esta sección encontramos la presencia de 75 preguntas en escala Likert.

### Correlaciones

#### Matriz de correlación



#### **Correlaciones positivas más fuertes:**

Preguntas 32 y 34 (Calidad en el trabajo): Estas dos preguntas están altamente correlacionadas positivamente (0.8953), lo que sugiere que los encuestados que reconocen la importancia de tomarse en serio la calidad también son propensos a evaluar regularmente la calidad de sus actividades.

Preguntas 33 y 32 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva alta (0.8748) entre estas preguntas indica que aquellos que conocen sus fortalezas y debilidades también son propensos a tomarse en serio la calidad en el trabajo.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Preguntas 36 y 33 (Calidad en el trabajo): Existe una correlación positiva significativa (0.8759) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que evalúan regularmente la calidad de sus actividades también tienden a exigir calidad entre sus compañeros.

Preguntas 33 y 34 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva (0.8320) entre estas preguntas indica que aquellos que conocen sus fortalezas y debilidades también tienden a evaluar regularmente la calidad de sus actividades.

Preguntas 41 y 40 (Toma de decisiones): Estas dos preguntas están altamente correlacionadas positivamente (0.8120), lo que sugiere que los encuestados que perciben que las decisiones se toman oportunamente también creen que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.

Preguntas 46 y 47 (Entorno físico): La correlación positiva significativa (0.8117) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que el entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su área de trabajo también perciben que la decoración y el diseño son acordes a su función.

Preguntas 72 y 73 (Coordinación externa): Existe una correlación positiva notable (0.8134) entre estas preguntas, lo que sugiere que los encuestados que evalúan la comunicación de la administración también perciben que su Departamento responde a las expectativas de la organización con respecto a su eficiencia y productividad.

Preguntas 36 y 32 (Calidad en el trabajo): La correlación positiva (0.7955) entre estas preguntas indica que aquellos que evalúan regularmente la calidad de sus actividades también tienden a tomarse en serio la calidad en el trabajo.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Preguntas 64 y 66 (Delegación de actividades y funciones): Existe una correlación positiva significativa (0.7941) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que perciben que hay suficiente delegación también consideran adecuada la forma de delegación.

Preguntas 52 y 54 (Objetivos de la institución): La correlación positiva (0.7843) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que están claramente definidos los objetivos de la institución también conocen estos objetivos.

### **Correlaciones negativas más fuertes:**

Preguntas 50 y 61 (Entorno físico, Adaptación al cambio): Estas dos preguntas están correlacionadas negativamente (-0.5870), lo que sugiere que los encuestados que perciben que el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones también tienen dificultades para adaptarse a los cambios.

Preguntas 22 y 54 (Reconocimiento, Objetivos de la institución): La correlación negativa (-0.4434) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no conocer los objetivos de la institución.

Preguntas 4 y 48 (Comunicación, Entorno físico): Existe una correlación negativa (-0.4231) entre estas preguntas, lo que sugiere que los individuos que creen que se producen errores por falta de información también perciben que el espacio físico no es suficiente.

Preguntas 22 y 52 (Reconocimiento, Objetivos de la institución): La correlación negativa (-0.4203) entre estas preguntas indica que aquellos que consideran que hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no creer que los objetivos de la institución estén claramente definidos.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Preguntas 3 y 47 (Comunicación, Entorno físico): La correlación negativa (-0.4129) entre estas preguntas sugiere que los individuos que sienten que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco también perciben que la decoración y el diseño no son acordes a la función de su área de trabajo.

Preguntas 55 y 60 (Compromiso, Adaptación al cambio): Existe una correlación negativa (-0.4169) entre estas preguntas, lo que indica que los encuestados que sienten responsables de los éxitos y fracasos de su Departamento tienden a no sentir la necesidad de que existan cambios.

Preguntas 12 y 47 (Comunicación, Entorno físico): La correlación negativa (-0.4129) entre estas preguntas sugiere que los individuos que esperan más bien elogios que críticas también perciben que la decoración y el diseño no son acordes a la función de su área de trabajo.

Preguntas 61 y 4 (Adaptación al cambio, Comunicación): Existe una correlación negativa (-0.4036) entre estas preguntas, lo que indica que los encuestados que tienen dificultades para adaptarse a los cambios también creen que se producen errores por falta de información.

Preguntas 23 y 9 (Reconocimiento, Relaciones interpersonales en el trabajo): La correlación negativa (-0.4027) entre estas preguntas sugiere que los individuos que consideran que hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento tienden a no sentir que todos los compañeros se ayudan y animan mutuamente en el trabajo.

### Análisis por sección

Con el fin de interpretar estas 75 preguntas, se mantendrán en cuenta los subgrupos presentes en la encuesta, los cuales presentan los siguientes ítems de evaluación.

Ítem	Número de preguntas
Comunicación interna	14

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Reconocimiento	9
Relaciones interpersonales en el trabajo	8
Calidad en el trabajo	8
Toma de decisiones	6
Entorno físico	6
Objetivos de la institución	3
Compromiso	4
Adaptación al cambio	5
Delegación de actividades y funciones	4
Coordinación externa	5
Eficiencia en la productividad	3

*Escala Likert Implementada*

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Neutro.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

De esta manera, se tendrá acceso más claro a los patrones de respuestas obtenidos sobre el clima laboral, además de incluir el análisis conjunto de estos resultados en base a la pregunta problema

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

planteada *¿De qué forma afecta el ausentismo en el clima laboral de los docentes de planta de la institución?*, comparando las frecuencias de respuesta en escala Likert con la variable de si fue incapacitado o no.

### 1. Comunicación interna

P1. ¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?

P2. ¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?

P3. ¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?

P4. ¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?

P5. ¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?

P6. ¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?

P7. ¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?

P8. ¿Trabajamos en equipo?

P9. ¿Avanzamos en la misma dirección?

P10. ¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?

P11. ¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?

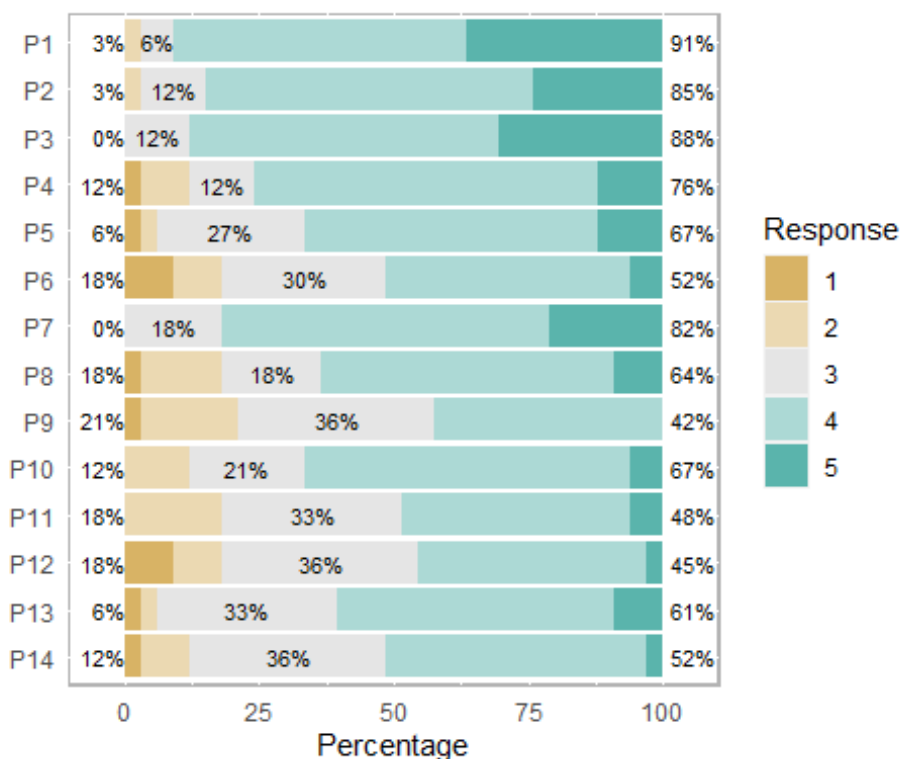
P12. ¿Realizamos reuniones efectivas?

P13. ¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?

P14. ¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



El análisis de los resultados de la encuesta indica que, en general, los docentes muestran un nivel de satisfacción moderado a alto en varios aspectos relacionados con la comunicación y las relaciones laborales dentro del colegio.

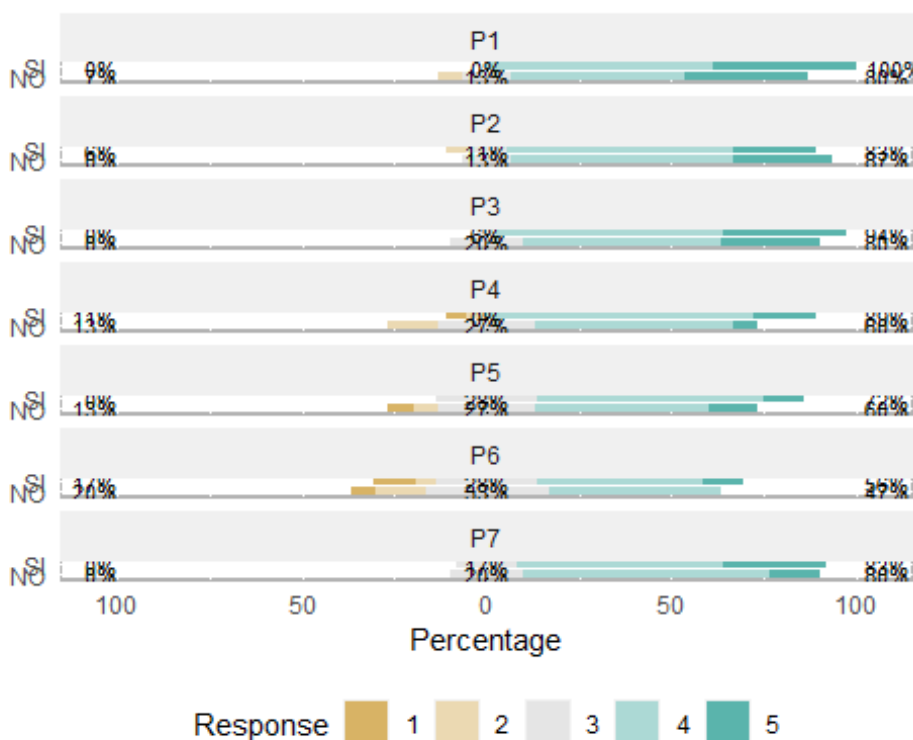
Las preguntas sobre la libertad para conversar con los superiores (P1), la relación de apoyo con el jefe (P3), la relación con los compañeros (P2) y la posibilidad de hablar abiertamente con el jefe (P7) obtuvieron altos niveles de satisfacción, con valores superiores al 80%.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la percepción de si el grupo de docentes avanza a la misma dirección (P9) y la entrega oportuna de información para realizar el trabajo adecuadamente (P6). También se destaca una percepción más moderada en cuanto al trabajo en equipo (P8) y la efectividad de las reuniones (P12), donde las medias se sitúan por debajo de 4 en la escala Likert.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Estos hallazgos sugieren que, aunque hay aspectos positivos en la comunicación y las relaciones laborales, existen áreas específicas que podrían beneficiarse de intervenciones para mejorar la eficiencia y la satisfacción en el entorno laboral como P9, P12, P11, P14 y P6.

### Satisfacción vs. inasistencia



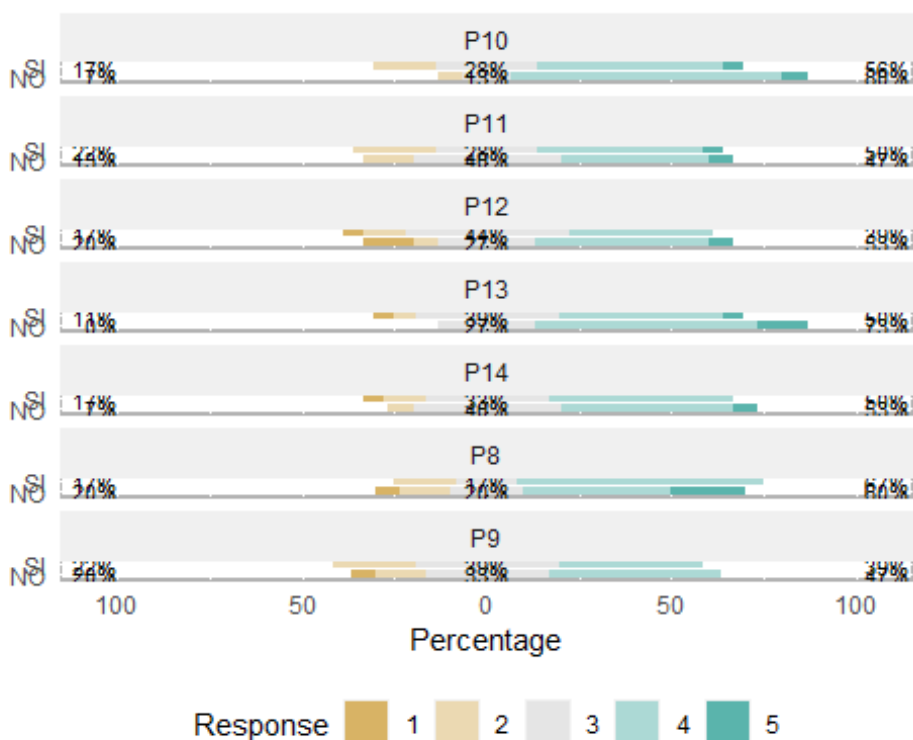
El análisis de los resultados de la encuesta en relación con la variable de incapacitación revela similitudes y diferencias significativas en la percepción de los docentes. En ambos grupos, tanto los no incapacitados como los incapacitados, existe una fuerte tendencia a sentirse libres para conversar con sus superiores (P1), considerar adecuada la relación con sus compañeros de trabajo (P2), tener una buena relación de apoyo con el jefe (P3) y la posibilidad de hablar abiertamente con el jefe (P7). Estas son superiores al 80% en la categoría 4, sugiriendo que, independientemente de la situación de incapacitación, la comunicación y las relaciones interpersonales en el entorno laboral son valoradas positivamente por los encuestados.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Sin embargo, surgen diferencias significativas al analizar la percepción sobre la entrega de información y la presencia de errores por falta de esta en el área de trabajo. Mientras que el 83% de los docentes incapacitados no creen que se produzcan errores por falta de información en su área de trabajo, solo el 60% de los no incapacitados comparten esta percepción (P4). Esta disparidad podría indicar una mayor sensibilidad por parte de los docentes incapacitados hacia la importancia de la comunicación efectiva y la disponibilidad de información en su entorno laboral.

Por otro lado, en cuanto a la entrega oportuna de información para realizar adecuadamente el trabajo, el 47% de los no incapacitados considera que se les proporciona la información suficiente en el momento adecuado, mientras que solo el 56% de los incapacitados comparten esta percepción (P6). Esto sugiere que podría haber una oportunidad para mejorar la comunicación y la gestión de la información en el entorno laboral, especialmente para el grupo de docentes no incapacitados.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



El análisis de los resultados de la encuesta en relación con la variable de incapacitación arroja luz sobre la percepción de los docentes en cuanto al trabajo en equipo y la dirección institucional en el contexto del colegio. En el grupo de docentes no incapacitados, se observa una percepción mixta en cuanto al trabajo en equipo, con un 60% mostrando acuerdo o total acuerdo y un 20% siendo neutral (P8). Esto sugiere que, aunque existe una colaboración entre colegas, podría haber oportunidades para fortalecer la cohesión del equipo. Además, en lo que respecta a la dirección institucional, el 47% se muestra de acuerdo en que avanzan en la misma dirección, aunque un 33% permanece neutral, lo que indica cierta ambigüedad en la alineación de objetivos dentro del colegio (P9).

Por otro lado, en el grupo de docentes incapacitados, se observa una percepción más positiva en cuanto al trabajo en equipo, con el 67% mostrando acuerdo o total acuerdo (P8). Esto sugiere que los docentes incapacitados perciben una colaboración más sólida entre colegas en comparación

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

con sus pares no incapacitados. Sin embargo, en cuanto a la dirección institucional, la mayoría (39%) se muestra neutral en cuanto a si avanzan en la misma dirección, lo que sugiere una percepción menos clara en comparación con el grupo no incapacitado (P9).

En términos de la comunicación y la gestión de la información, ambos grupos muestran una percepción positiva en cuanto a la compartición de información con el equipo de trabajo, aunque hay un porcentaje significativo de neutralidad en ambos casos (P10). Esto sugiere cierta ambigüedad en cuanto a la transparencia y la comunicación dentro de la institución. En cuanto a la efectividad de los mecanismos de comunicación y la realización de reuniones, se observa una percepción mixta en ambos grupos, con una proporción similar de acuerdo y desacuerdo (P11, P12). Esto indica que podría haber oportunidades para mejorar la efectividad de la comunicación y la gestión de reuniones en el entorno laboral del colegio, tanto para los docentes incapacitados como para los no incapacitados.

### **Conclusión:**

El análisis revela que los docentes están generalmente satisfechos con la comunicación y las relaciones laborales en el colegio. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas, como la dirección institucional y la entrega de información oportuna. Es crucial abordar estos aspectos para fortalecer la eficiencia y la satisfacción laboral.

En cuanto a la variable de incapacitación, se observan diferencias en la percepción sobre la entrega de información y la alineación de objetivos entre los docentes incapacitados y no incapacitados. Esto destaca la necesidad de considerar las necesidades específicas de cada grupo al mejorar la comunicación y las relaciones laborales en el colegio.

## 2. Reconocimiento

P15. ¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

P16. ¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?

P17. ¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?

P18. ¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?

P19. ¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?

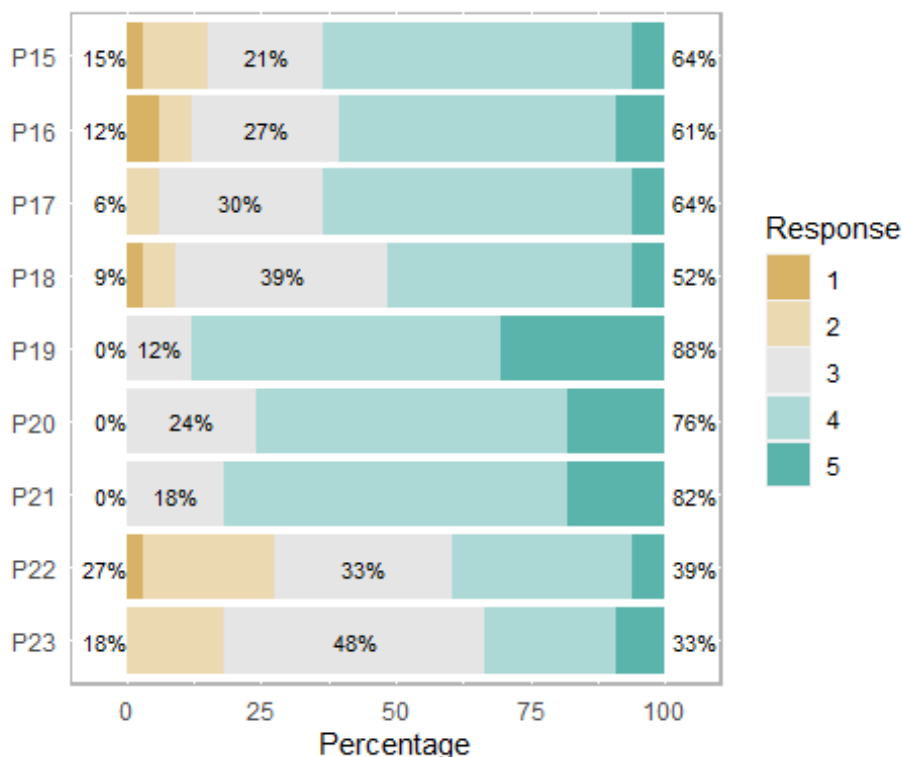
P20. ¿La actuación de calidad es gratificada?

P21. ¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?

P22. ¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?

P23. ¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?

Frecuencias de respuesta escala Likert



Los resultados de la sección de Reconocimiento de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva entre los docentes del colegio. La mayoría de los encuestados (88%)

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

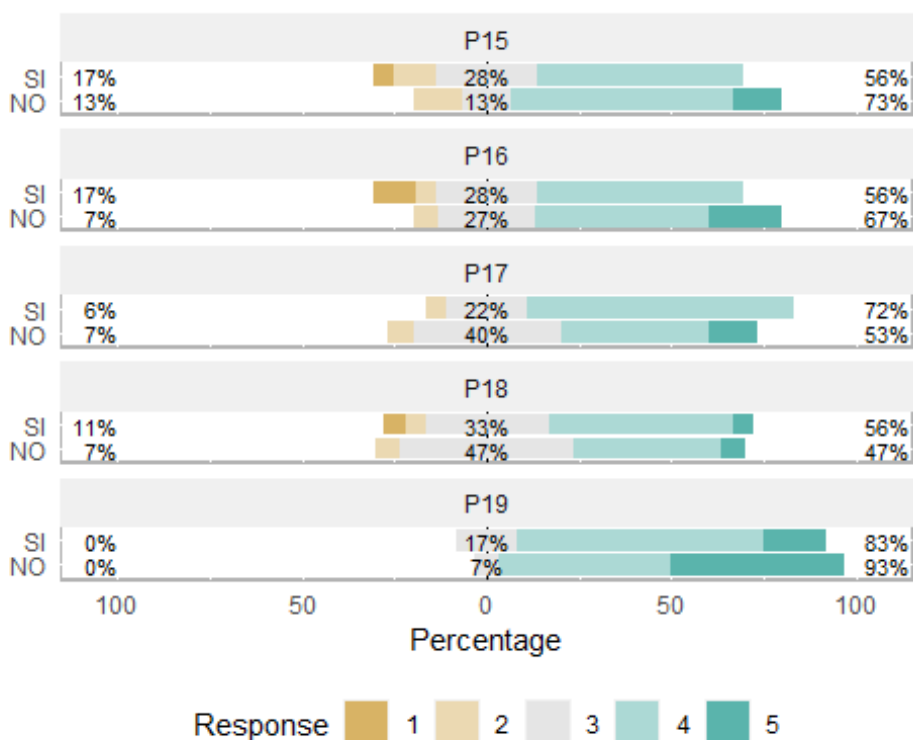
están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que han sido partícipes de los buenos resultados (P19), lo que indica un sentido de reconocimiento hacia el trabajo colectivo. Además, el 88% de los docentes perciben que la jefatura se enfoca más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles (P21), lo que sugiere un liderazgo que valora y potencia las fortalezas individuales.

Sin embargo, aunque el 64% de los docentes afirman que se estimula la capacitación y se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal (P15 y P16), existe un porcentaje significativo (30%) que permanece neutral en cuanto a la equidad en el acceso a la capacitación (P17). Esto señala una posible necesidad de mejorar la percepción de igualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, mientras el 76% de los docentes consideran que la actuación de calidad es gratificada (P20), hay áreas donde la percepción de reconocimiento es más baja, como en el caso de los grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P22), donde solo el 39% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Del mismo modo, el 33% de los docentes espera más elogios que críticas al ser llamados por el jefe (P23). Estos resultados sugieren áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para fortalecer la equidad y la percepción de justicia en el reconocimiento dentro de la institución.

Podemos analizar que los docentes valoran en su mayoría el reconocimiento y la valoración en el colegio, existen aspectos identificados que podrían ser objeto de intervención para fortalecer aún más la cultura de reconocimiento y recompensa.

Satisfacción vs. inasistencia

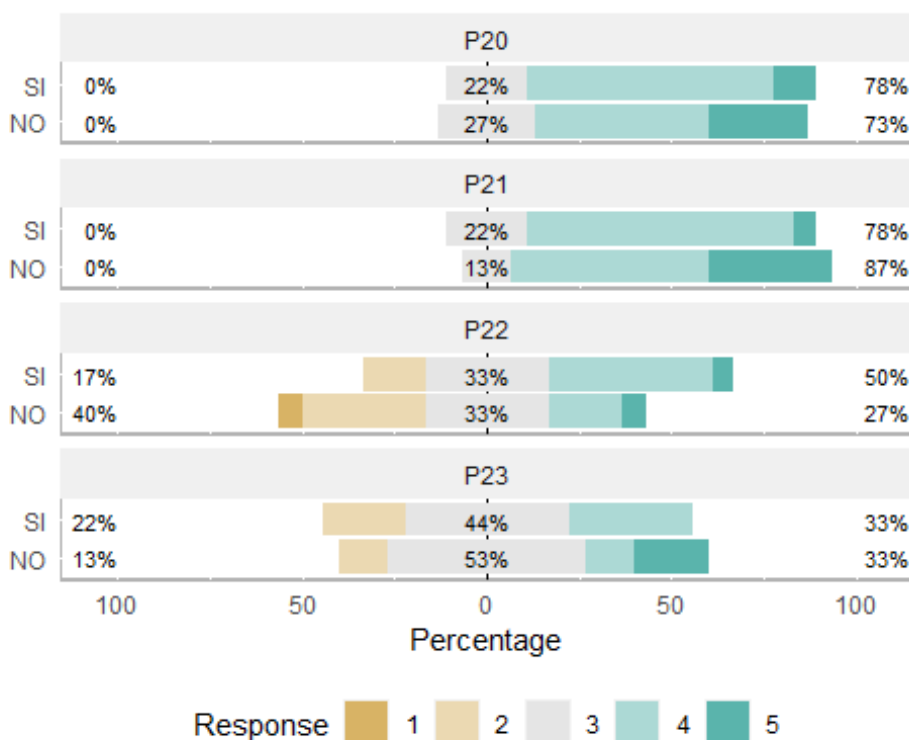
## Propuesta Optimización Clima Organizacional



El análisis de los resultados en relación con la variable de incapacitación revela diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el reconocimiento y desarrollo profesional en el colegio. Los docentes no incapacitados muestran una tendencia hacia un mayor acuerdo en varias áreas relacionadas con el reconocimiento y desarrollo profesional. Por ejemplo, en la pregunta P15 sobre la estimulación de la capacitación, el 73% de los docentes no incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que solo el 56% de los docentes incapacitados comparten esa percepción. Similarmente, en la pregunta P17 sobre la equidad en el acceso a la capacitación, el 53% de los docentes no incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en comparación con el 72% de los docentes incapacitados. Esto sugiere que los docentes no incapacitados pueden percibir un mayor nivel de apoyo institucional para su desarrollo profesional.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Por otro lado, los docentes incapacitados muestran una percepción más positiva en algunas áreas específicas. Por ejemplo, en la pregunta P19 sobre la participación en los buenos resultados, el 83% de los docentes incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en comparación con el 93% de los docentes no incapacitados. Esto indica que los docentes no incapacitados pueden sentirse más reconocidos por sus contribuciones al éxito colectivo.



En general, los docentes muestran una percepción positiva en cuanto al reconocimiento y la gratificación por la actuación de calidad en el colegio. Tanto los docentes incapacitados como los no incapacitados muestran una alta proporción de respuestas en las categorías 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) para las preguntas P20 y P21, lo que indica un buen nivel de satisfacción en estas áreas.

Sin embargo, hay áreas identificadas que necesitan mejora. En particular, las preguntas P22 y P23 muestran una proporción considerable de respuestas en las categorías 1 y 2 (totalmente en

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

desacuerdo y en desacuerdo), especialmente entre los docentes no incapacitados. Esto sugiere que hay grupos de funcionarios que sienten que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P22), y que el funcionario que ha sido llamado por el jefe no siempre espera elogios (P23).

Estas áreas necesitan atención para mejorar la percepción del reconocimiento y la valoración de los docentes en el entorno laboral del colegio.

### **Conclusión:**

En general, los docentes del colegio, tanto incapacitados como no incapacitados, muestran una percepción positiva hacia el reconocimiento en el entorno laboral, destacando la valoración de su participación en los buenos resultados y la atención a sus habilidades por parte de la jefatura. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo y la atención hacia ciertos grupos de funcionarios.

### 3. Relaciones interpersonales en el trabajo

P24. ¿Lo pasamos bien trabajando juntos?

P25. ¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?

P26. ¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?

P27. ¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?

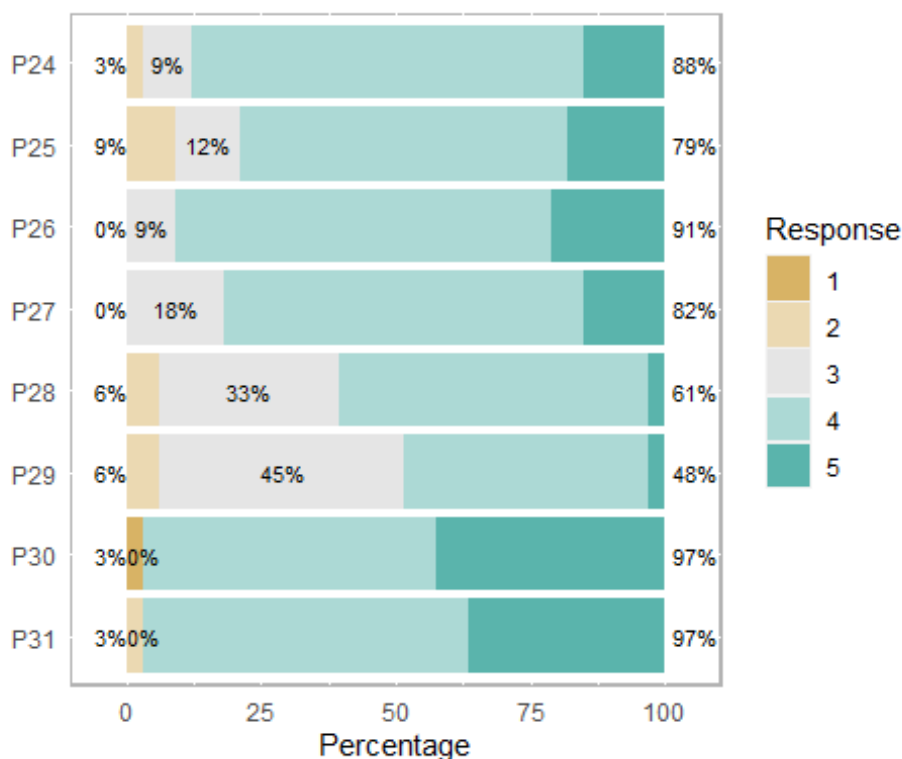
P28. ¿Nuestra comunicación es abierta y transparente? P29. ¿Confiamos los unos en los otros?

P30. ¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?

P31. ¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



Los resultados de la sección de “Relaciones Interpersonales en el Trabajo” de la encuesta proporcionan una visión clara sobre cómo los docentes perciben el ambiente laboral y las relaciones entre colegas en el colegio. Aquí están los puntos destacados:

En primer lugar, la mayoría de los docentes muestran una percepción positiva en cuanto a la dinámica de trabajo en equipo y el ambiente laboral. Por ejemplo, el 97% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que hablan los unos con los otros, pero no los unos de los otros (P30), y un porcentaje similar, el 97%, también reporta que respetan las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás (P31). Estos resultados reflejan una cultura de respeto y comunicación abierta en el entorno laboral, elementos fundamentales para la colaboración efectiva y la construcción de relaciones sólidas entre colegas.

En segundo lugar, se observa que los docentes también se sienten seguros y cómodos en su entorno laboral, con el 91% de ellos indicando que se sienten seguros en su trabajo (P26). Esto

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

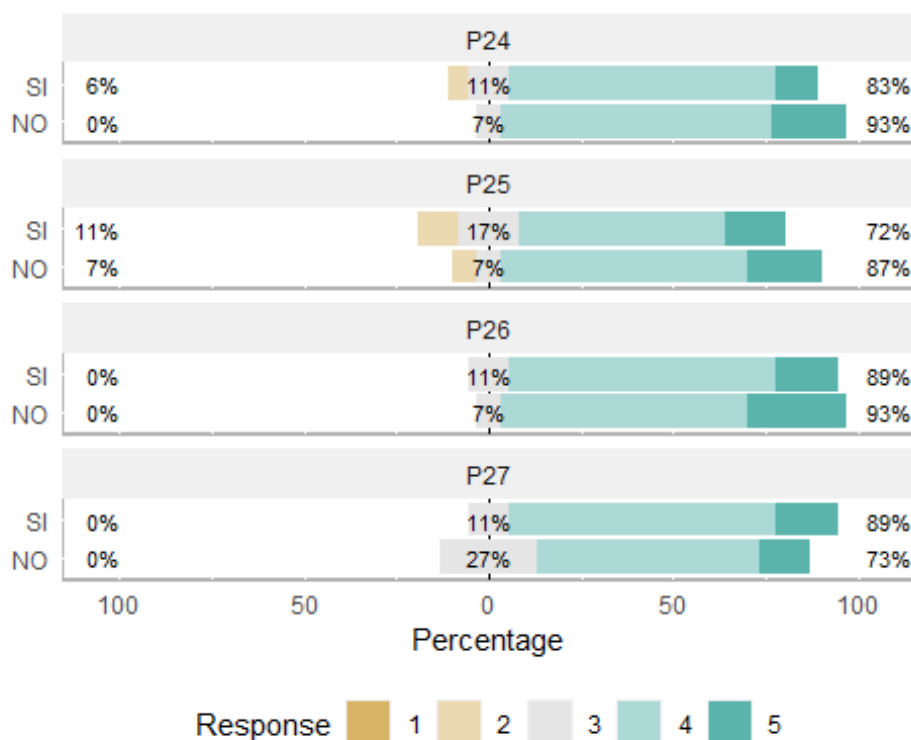
sugiere un ambiente laboral que promueve la confianza y el bienestar emocional de los empleados.

Sin embargo, aunque la mayoría de los docentes muestran una percepción positiva en cuanto a la comunicación abierta y el respeto mutuo, algunos aspectos pueden requerir mayor atención. Por ejemplo, las preguntas relacionadas con el disfrute del trabajo diario (P25) y la comunicación abierta y transparente (P28) obtienen puntajes ligeramente más bajos en comparación con otras preguntas en la misma sección. Esto podría indicar áreas donde se pueden implementar mejoras para fortalecer aún más el compromiso y la satisfacción de los docentes en su entorno laboral.

Como un análisis general, los resultados de la sección de “Relaciones Interpersonales en el Trabajo” sugieren que el colegio cuenta con un ambiente laboral caracterizado por la confianza, el respeto mutuo y una comunicación abierta. Sin embargo, también identifican áreas específicas donde se pueden realizar mejoras para promover un mayor disfrute en el trabajo diario y una comunicación aún más transparente entre colegas. Estos hallazgos pueden servir como base para implementar estrategias que fortalezcan aún más las relaciones interpersonales y promuevan un ambiente laboral más satisfactorio y productivo para todos los miembros del equipo docente.

Satisfacción vs. inasistencia

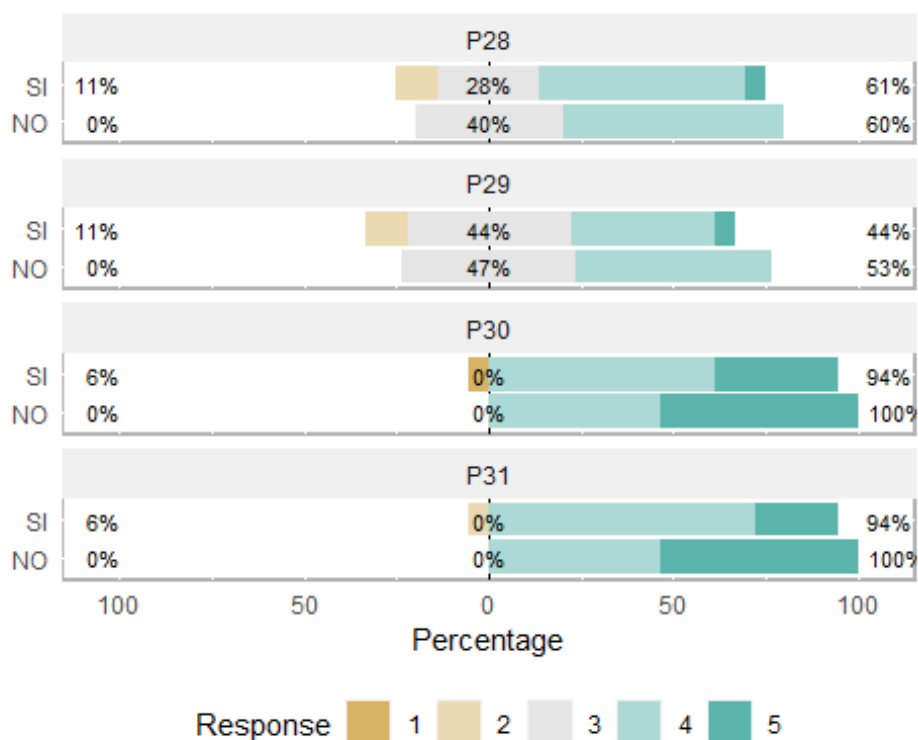
## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En el grupo de docentes no incapacitados, se observa una alta satisfacción en estas áreas, con porcentajes significativos de respuestas en las categorías 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Específicamente, más del 73% de los docentes no incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajando juntos (P24) y se sienten seguros en su trabajo (P26). Además, más del 86% expresan tener ganas de ir a trabajar cada día (P25) y sentirse animados y ayudados por sus colegas (P27).

Sin embargo, en el grupo de docentes incapacitados, aunque la percepción sigue siendo positiva en general, se observa una ligera disminución en los niveles de satisfacción. Aunque más del 83% de los docentes incapacitados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajando juntos (P24) y se sienten seguros en su trabajo (P26), el porcentaje de aquellos que tienen ganas de ir a trabajar cada día (P25) y se sienten animados y ayudados por sus colegas (P27) es ligeramente menor en comparación con el grupo no incapacitado.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En general, los resultados reflejan una percepción positiva en cuanto a las relaciones interpersonales en el trabajo entre los docentes, tanto en el grupo de no incapacitados como en el de incapacitados.

Para el grupo de docentes no incapacitados, se observa un alto nivel de satisfacción en todas las preguntas. Más del 60% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajando juntos (P24), tienen ganas de ir a trabajar cada día (P25), se sienten seguros en su trabajo (P26), y se ayudan y animan unos a otros (P27). Además, la comunicación abierta y transparente (P28) y la confianza mutua (P29) obtuvieron un 100% de acuerdo o total acuerdo, lo que indica un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Del mismo modo, para el grupo de docentes incapacitados, los resultados son igualmente positivos. Aunque hay una ligera disminución en los porcentajes de acuerdo en comparación con el grupo de no incapacitados, más del 50% de los docentes incapacitados están de acuerdo o

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

totalmente de acuerdo en todas las preguntas. Esto sugiere que, a pesar de las diferencias, los docentes incapacitados también experimentan un ambiente laboral satisfactorio y colaborativo.

### **Conclusión:**

Los resultados de la encuesta indican un ambiente laboral mayormente positivo en el colegio, destacando la confianza, el respeto mutuo y una comunicación abierta entre los docentes.

Aunque hay áreas de mejora en el disfrute diario del trabajo y la transparencia en la comunicación, en general, tanto los docentes incapacitados como los no incapacitados muestran niveles satisfactorios de relaciones interpersonales en el trabajo.

### 4. Calidad en el trabajo

P32. ¿Nos tomamos en serio la calidad?

P33. ¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?

P34. ¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?

P35. ¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?

P36. ¿Exigimos calidad entre nosotros?

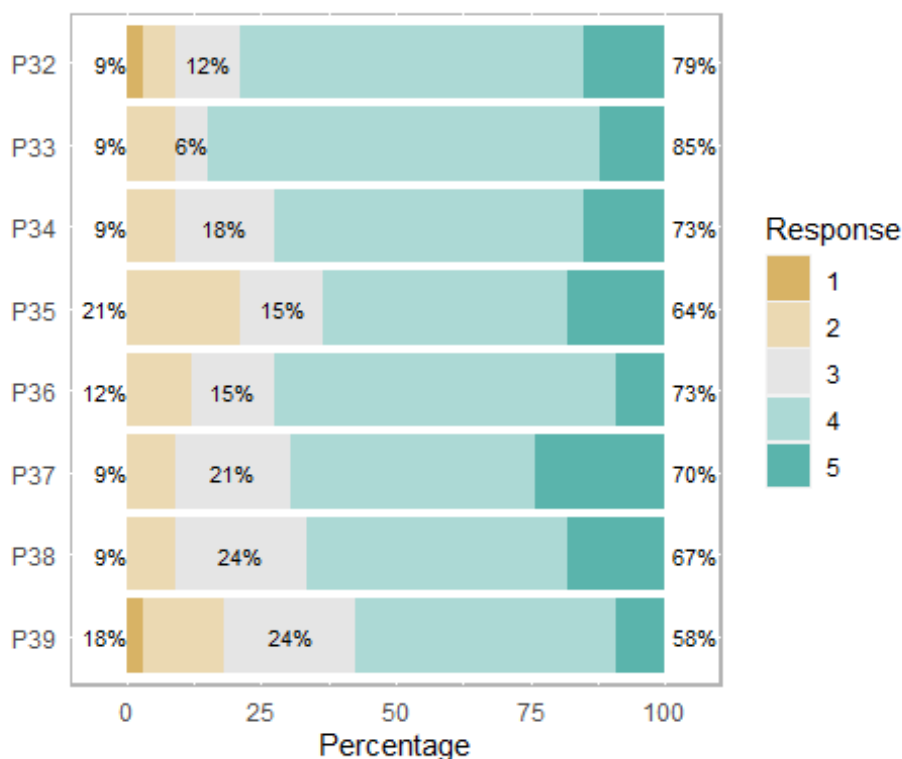
P37. ¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?

P38. ¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?

P39. ¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En general, los docentes muestran una percepción positiva hacia la calidad en el trabajo, con una puntuación promedio más alta para todas las preguntas en comparación con la escala neutral.

Esto sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de la calidad en el desempeño laboral.

La pregunta P33, que indaga sobre si los docentes conocen sus fortalezas y debilidades, muestra la percepción más positiva con un 85% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto sugiere que los docentes tienen conciencia de sus áreas de competencia y áreas que requieren mejora.

Por otro lado, la pregunta P39, que se refiere a la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, muestra la percepción menos favorable, con solo el 58% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto indica que existe margen para mejorar la estructura y la disciplina en el entorno laboral.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Las preguntas P32, P34 y P36, que abordan aspectos como la seriedad hacia la calidad, la evaluación regular de las actividades y la exigencia de calidad entre colegas, muestran percepciones moderadamente positivas, con aproximadamente el 79% de acuerdo o totalmente de acuerdo en cada caso.

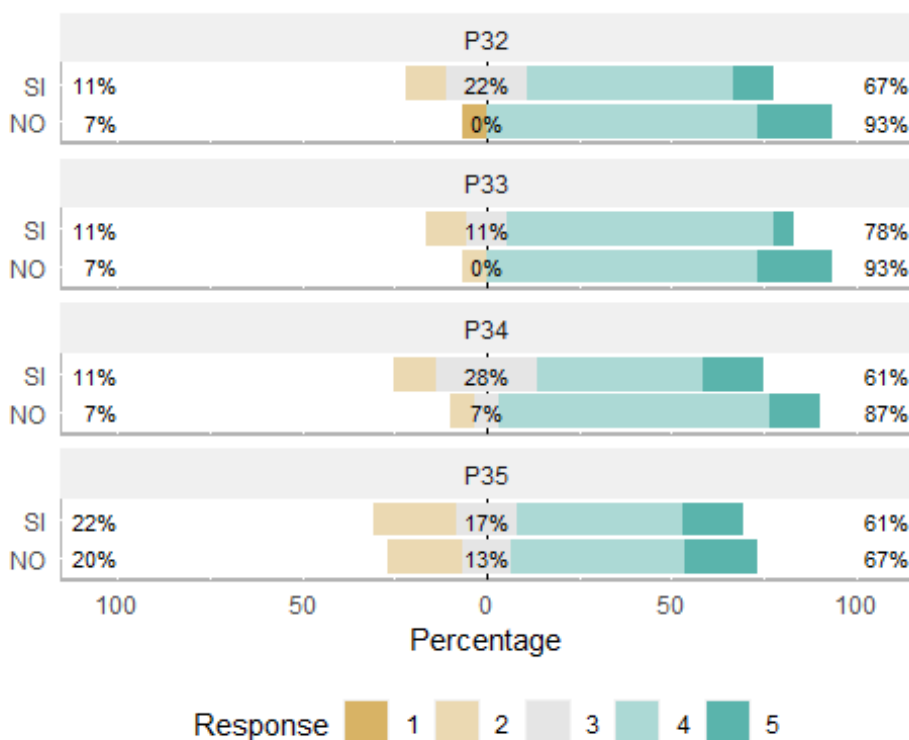
Las preguntas P35 y P38, relacionadas con el uso óptimo de recursos y el impulso de mejoras en el departamento, muestran una percepción mixta, con aproximadamente el 64% y el 67% de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente.

El análisis revela áreas de insatisfacción en la percepción de calidad en el trabajo entre los docentes del departamento o unidad. En particular, la pregunta P35, que aborda el uso óptimo de recursos, muestra una significativa insatisfacción, con aproximadamente el 21.21% de los docentes expresando un nivel bajo de acuerdo. Esto sugiere una percepción negativa en cuanto a la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, lo que podría indicar la necesidad de revisar y optimizar los procesos de asignación y gestión de recursos dentro del departamento o unidad.

Además, la pregunta P39, relacionada con la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, también refleja una insatisfacción significativa, con el 18.18% de los docentes indicando un nivel bajo de acuerdo. Esta baja percepción sugiere la posibilidad de un ambiente laboral desorganizado o carencias en la aplicación de normativas y procedimientos, lo que podría afectar la eficiencia y calidad del trabajo realizado.

Satisfacción vs. inasistencia

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

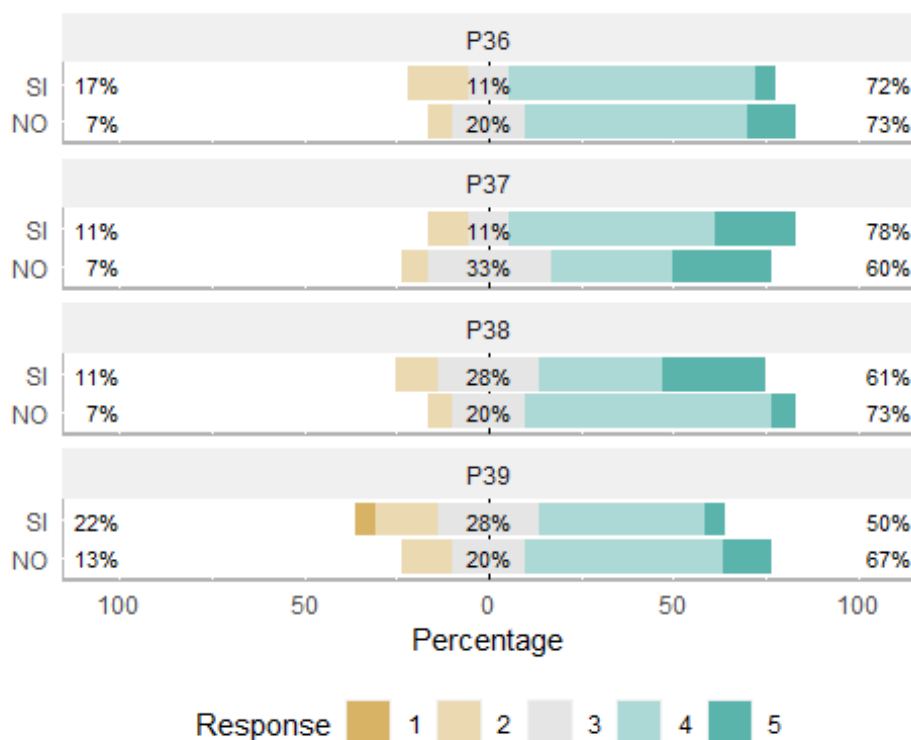


Para las preguntas P32 y P33, que indagan sobre la seriedad hacia la calidad y el conocimiento de las fortalezas y debilidades respectivamente, se observa que, tanto para el grupo de docentes no incapacitados como para los incapacitados, la mayoría están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, el grupo no incapacitado muestra una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala Likert.

En la pregunta P34, que se refiere a la evaluación regular de la calidad de las actividades, ambos grupos muestran una proporción similar de respuestas positivas, aunque el grupo no incapacitado tiene una leve ventaja en el acuerdo total.

La pregunta P35, relacionada con el uso óptimo de los recursos, muestra una mayor variabilidad en las respuestas. Mientras que el grupo no incapacitado muestra una distribución más equilibrada entre las respuestas, el grupo incapacitado tiende a mostrar una mayor proporción de respuestas en los niveles intermedios de la escala Likert.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



Para las preguntas P36 y P37, que abordan temas como exigir calidad entre sí y hacer todo lo posible, ambos grupos muestran una tendencia similar hacia respuestas más positivas. Sin embargo, el grupo no incapacitado tiende a tener una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala Likert en comparación con el grupo incapacitado. La pregunta P38, relacionada con trabajar para impulsar mejoras y desarrollar el departamento, muestra una distribución más equilibrada de respuestas entre los grupos, aunque el grupo no incapacitado tiende a mostrar una proporción un poco mayor de respuestas en los niveles más altos de la escala.

En la pregunta P39, que indaga sobre la existencia de orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo, se observa una variabilidad en las respuestas. Mientras que el grupo no incapacitado muestra una distribución más equilibrada de respuestas, el grupo incapacitado tiende a mostrar una proporción ligeramente mayor de respuestas en los niveles intermedios de la escala Likert.

**Conclusión:**

El análisis de la sección “Calidad en el Trabajo” muestra una percepción general positiva entre los docentes hacia la importancia de la calidad en sus labores. Sin embargo, se identifican áreas de mejora significativas. Específicamente, la eficiencia en el uso de recursos y la necesidad de mayor orden y disciplina en el entorno laboral requieren atención inmediata.

## 5. Toma de decisiones

P40. ¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?

P41. ¿Las decisiones se toman oportunamente?

P42. ¿Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores?

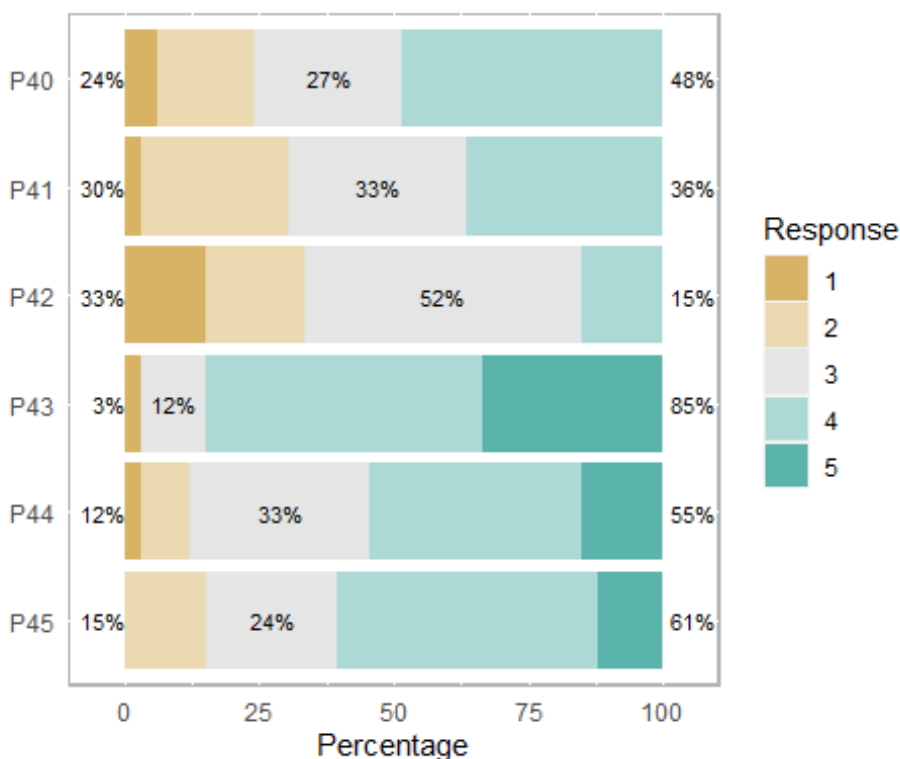
P43. Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.

P44. ¿Siente Ud. que en esta organización se anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones?

P45. ¿Las decisiones se basan en información confiable?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

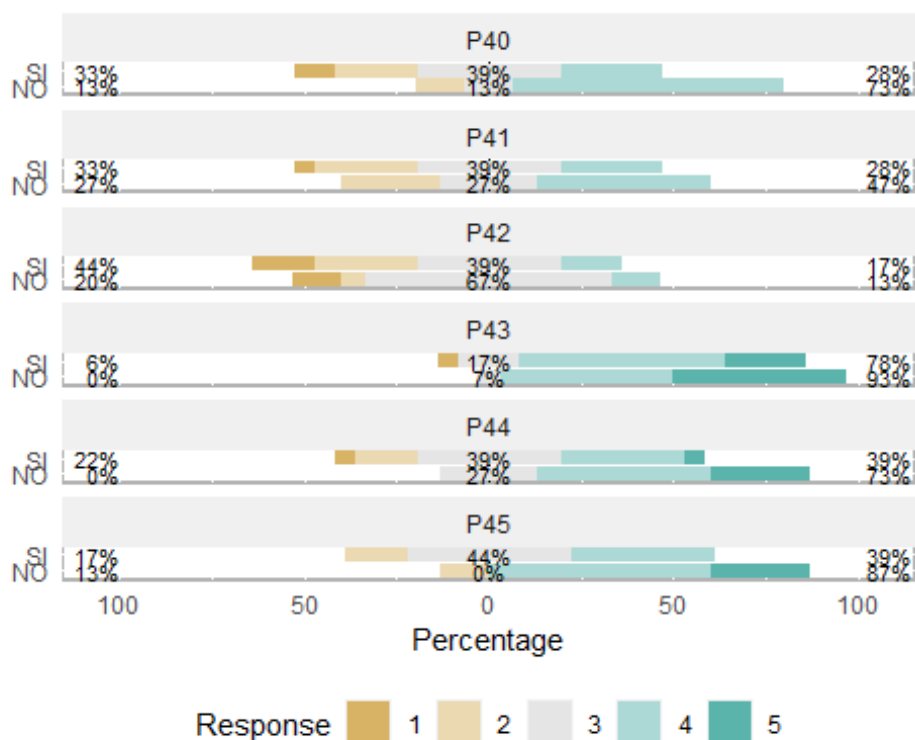


Las preguntas que muestran una percepción positiva en términos de alta satisfacción son (P43) y (P45). En estas, más del 84% y el 60% de los encuestados, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones, lo que indica una percepción general positiva en cuanto a la capacidad de emplear la propia iniciativa y la confiabilidad de la información en la toma de decisiones.

Sin embargo, se observa una insatisfacción significativa en ciertos aspectos. Las preguntas (P40), (P41) y (P42) muestran un nivel de insatisfacción más pronunciado, con alrededor del 24%, 30% y 33% de los encuestados, respectivamente, expresando desacuerdo o total desacuerdo. Esto sugiere que hay áreas de mejora en cuanto a la participación en la toma de decisiones a nivel departamental, la oportunidad en la toma de decisiones y la percepción sobre si las decisiones se hacen pensando en los trabajadores.

Satisfacción vs. inasistencia

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En la pregunta sobre si las decisiones se toman en el mismo nivel (P40), el 86% de los docentes no incapacitados y el 75% de los docentes incapacitados están de acuerdo. No obstante, al abordar otras interrogantes como la oportunidad en la toma de decisiones (P41) y si estas se hacen pensando en los trabajadores (P42), el 67% de los docentes no incapacitados y el 56% de los docentes incapacitados expresan desacuerdo. Esto sugiere una posible percepción de que las decisiones no se toman de manera oportuna ni se consideran adecuadamente las necesidades y perspectivas de los trabajadores, señalando áreas potenciales de mejora en la comunicación y el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Por otro lado, en preguntas como si los empleados pueden emplear su propia iniciativa para realizar tareas (P43) y si las decisiones se basan en información confiable (P45), ambos grupos muestran un alto nivel de acuerdo, con un 93% de los docentes no incapacitados y un 89% de los docentes incapacitados manifestando acuerdo en ambas preguntas.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Sin embargo, la pregunta sobre si los empleados son animados a tomar sus propias decisiones (P44) refleja un nivel más alto de desacuerdo, especialmente en el grupo de docentes incapacitados, donde solo el 61% está de acuerdo, mientras que, en el grupo no incapacitado, el acuerdo es del 73%. Esto indica una posible percepción de falta de fomento o apoyo por parte de la organización para que los empleados participen activamente en la toma de decisiones.

### **Conclusión:**

Si bien el análisis revela niveles satisfactorios en la capacidad de emplear la propia iniciativa y en la confiabilidad de la información en la toma de decisiones, también identifica áreas críticas que requieren atención. Específicamente, la toma de decisiones a nivel departamental, la oportunidad en este proceso y la consideración de los trabajadores en las decisiones organizativas destacan como aspectos que necesitan mejoras urgentes para fortalecer la percepción de los docentes en relación con la gestión de decisiones en la institución.

### 6. Entorno Físico

P46. ¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/ Unidad?

P47. La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/ Unidad?

P48. ¿El espacio físico es suficiente?

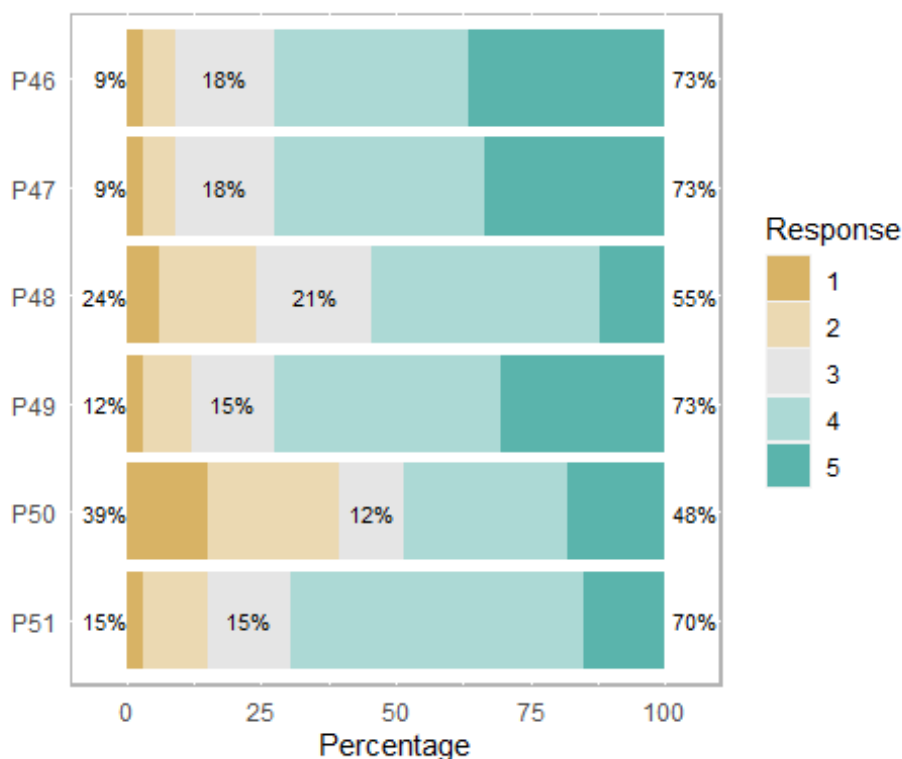
P49. ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?

P50. ¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?

P51. ¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En el análisis, se observa que las preguntas (P46) y (P47) muestran un nivel alto de satisfacción, con aproximadamente el 73% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en ambos aspectos, lo que indica una percepción positiva en cuanto a cómo el entorno físico contribuye al bienestar y la eficiencia, así como a la adecuación de la decoración y el diseño a la función del departamento, servicio o unidad.

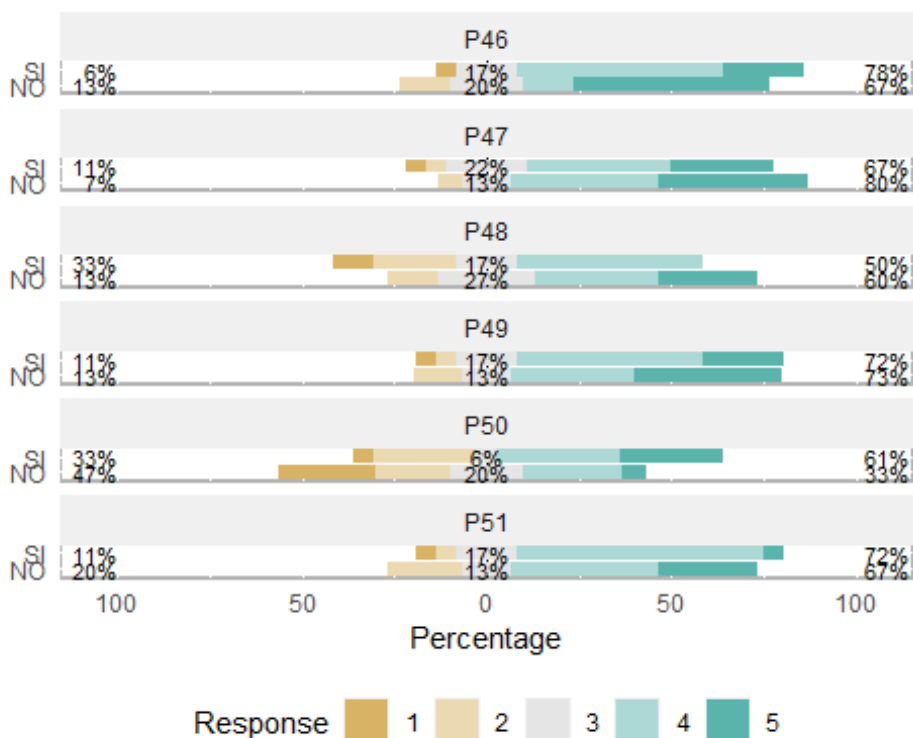
Por otro lado, las preguntas (P48), (P49) y (P51) también muestran una percepción mayormente positiva, con alrededor del 70% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en la suficiencia del espacio físico, la adecuación de la ventilación e iluminación, y la disponibilidad de equipos e insumos necesarios para el desarrollo de funciones, respectivamente.

En contraste, la pregunta (P50) revela un nivel significativo de insatisfacción, con aproximadamente el 39% de los encuestados expresando desacuerdo o total desacuerdo en cuanto a si el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones. Esto

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

sugiere que el ruido puede ser un problema importante que afecta negativamente el entorno físico y el desempeño laboral en el departamento, servicio o unidad.

### Satisfacción vs. inasistencia



En el análisis de los resultados proporcionados para el entorno físico, se destaca que las preguntas (P46), (P47), (P48), y (P49) muestran niveles significativos de satisfacción, especialmente en las categorías más altas (1 y 2). Para (P46), el 20% de los encuestados en el grupo no y el 22% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 54% y el 78%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En (P47), el 6% y el 12% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 40% y el 67%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P48), el 13% y el 11% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 60% y el

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P49), el 13% y el 11% de los encuestados en los grupos no y si, respectivamente, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 73% y el 72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Por otro lado, las preguntas (P50) y (P51) revelan áreas de insatisfacción más pronunciadas. En (P50), el 47% de los encuestados en el grupo no y el 33% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que solo el 33% y el 50%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo. En (P51), el 20% de los encuestados en el grupo no y el 11% en el grupo si están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 27% y el 72%, respectivamente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

### **Conclusión:**

En conclusión, el análisis revela áreas específicas que requieren atención para mejorar el entorno físico. Es crucial abordar el problema del ruido, así como considerar la optimización del espacio físico y la garantía de una ventilación e iluminación adecuadas. Además, se debe garantizar la disponibilidad de los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de las funciones. Estas áreas identificadas pueden contribuir significativamente a mejorar el bienestar y la eficiencia en el lugar de trabajo.

### 7. Objetivos de la institución

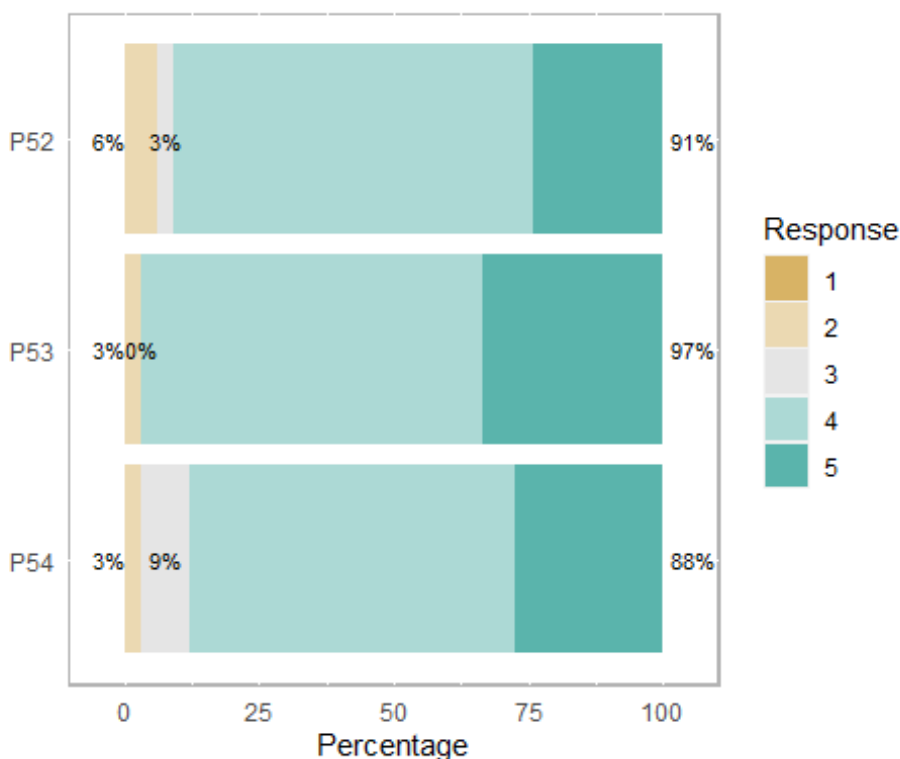
P52. ¿Están claramente definidos los objetivos?

P53. ¿Los conoce Ud.?

P54. ¿Está de acuerdo con ellos?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

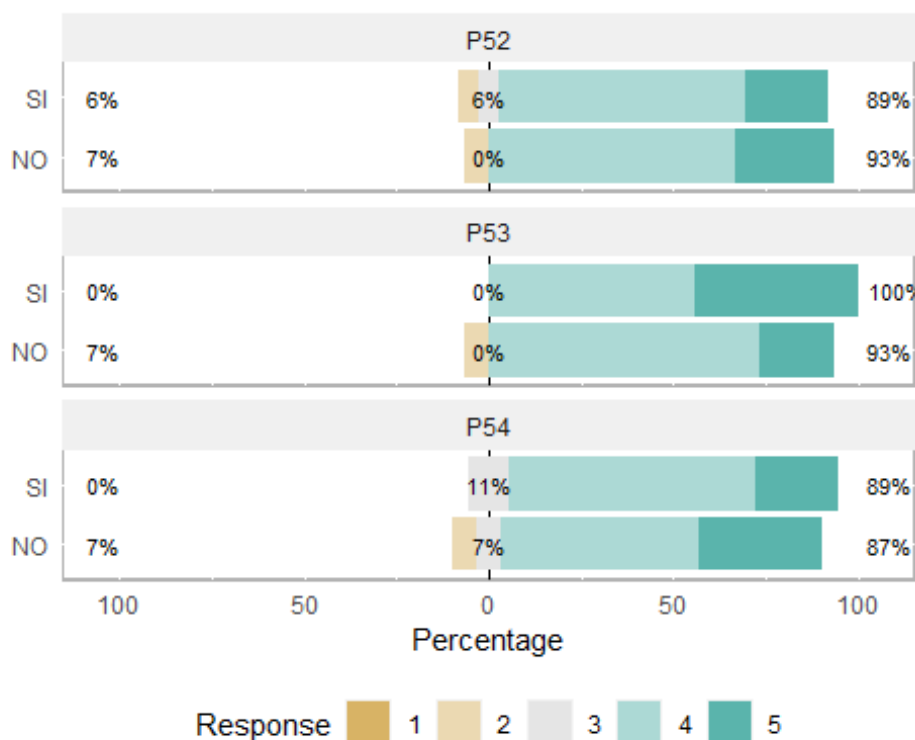


En el análisis de los resultados, se destaca que las preguntas (P52) y (P54) muestran un nivel alto de satisfacción, con aproximadamente el 91% y el 88% de los encuestados, respectivamente, expresando acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto a la claridad y acuerdo con los objetivos de la institución.

Por otro lado, la pregunta (P53) revela un nivel extremadamente alto de satisfacción, con el 97% de los encuestados indicando que conocen los objetivos de la institución. Esto sugiere una fuerte comprensión y comunicación de los objetivos dentro de la organización.

Satisfacción vs. inasistencia

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En el análisis de los resultados, se observa que las preguntas (P52) y (P53) muestran un nivel alto de satisfacción en cuanto a la claridad de los objetivos y el conocimiento de estos. En ambas preguntas, aproximadamente el 93% de los encuestados indican estar en acuerdo o total acuerdo, lo que sugiere una percepción positiva en la definición y comunicación de los objetivos institucionales tanto para los docentes que si fueron capacitados y los que no.

Por otro lado, la pregunta (P54) revela un nivel moderado de satisfacción en cuanto al acuerdo con los objetivos, con aproximadamente el 78% de los encuestados, tanto capacitados como no capacitados, expresando acuerdo o total acuerdo. Aunque este porcentaje es más alto que en las preguntas anteriores, aún indica que existe un margen para mejorar la alineación y el compromiso de los empleados con los objetivos de la institución.

### Conclusión:

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

En el análisis general de los resultados, se evidencia una alta satisfacción entre los encuestados en relación con la claridad y el conocimiento de los objetivos de la institución. Se destaca un claro entendimiento y una comunicación efectiva de los objetivos organizacionales, lo que sugiere un ambiente donde los empleados están bien informados y alineados con la misión y visión de la institución. Aunque en menor medida, también se observa una satisfacción moderada en cuanto al acuerdo con los objetivos, lo que indica un nivel aceptable de alineación con las metas institucionales.

### 8. Compromiso

P55. ¿Cumplimos nuestros acuerdos?

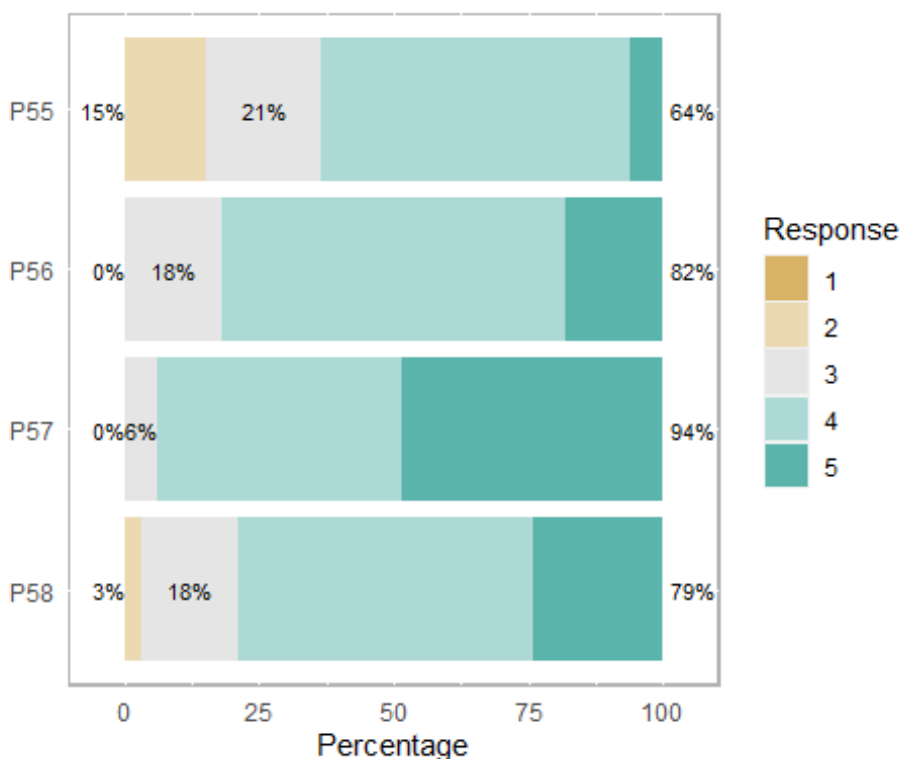
P56. ¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

P57. ¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?

P58. ¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?

Frecuencias de respuesta escala Likert

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

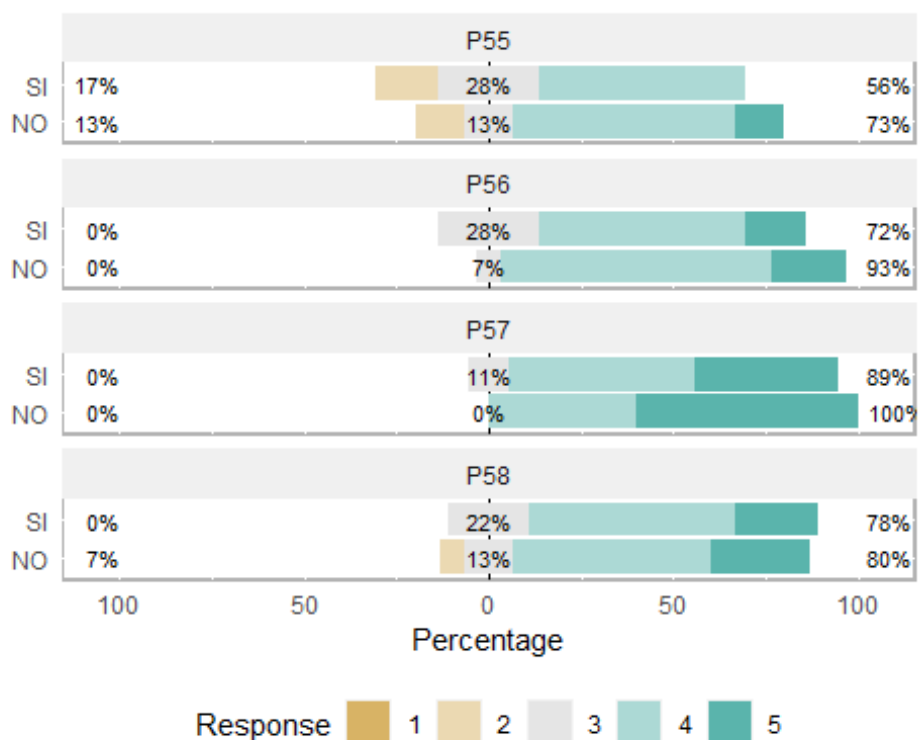


En el análisis de los resultados, se observa que las preguntas (P57) y (P56) muestran un alto nivel de satisfacción, con aproximadamente el 94% y el 82% de los encuestados, respectivamente, expresando acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto al sentido de pertenencia y disposición para realizar esfuerzos adicionales cuando la situación lo requiere.

Por otro lado, las preguntas (P58) y (P55) revelan un nivel moderado de satisfacción. En (P58), alrededor del 79% de los encuestados indican sentirse responsables de los éxitos y fracasos de su departamento, servicio o unidad, lo que sugiere un compromiso notable, aunque aún hay margen para mejorar. Sin embargo, en (P55), aproximadamente el 36% de los encuestados muestran baja satisfacción en cuanto al cumplimiento de los acuerdos, lo que sugiere una preocupación significativa en relación con el compromiso organizacional y la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Satisfacción vs. inasistencia

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En el análisis de los resultados sobre compromiso, se observa que las preguntas (P55) y (P56) muestran un nivel relativamente alto de satisfacción en ambas condiciones, tanto para los docentes que fueron incapacitados como para los que no lo fueron. Para (P55), el 17% de los docentes incapacitados y el 13% de los no incapacitados indican estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el cumplimiento de los acuerdos, mientras que el 56% y el 73%, respectivamente, muestran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Para las preguntas con respecto a sentirse con la camiseta puesta (P57), sentirse responsables de los éxitos y fracasos del departamento (P58), si están dispuestos a hacer un esfuerzo extra (P56), se obtuvo resultados altos en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo, tanto para los docentes que fueron incapacitados y los que no. Por lo que se puede decir que en estas áreas hay un nivel de satisfacción alto general en los encuestados.

### Conclusión:

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Se identifican áreas de alta satisfacción en el sentido de pertenencia y disposición para realizar esfuerzos adicionales cuando la situación lo requiere. Sin embargo, hay aspectos que requieren atención, especialmente en el cumplimiento de los acuerdos, donde se observa una baja satisfacción.

### 9. Adaptación al cambio

P59. ¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?

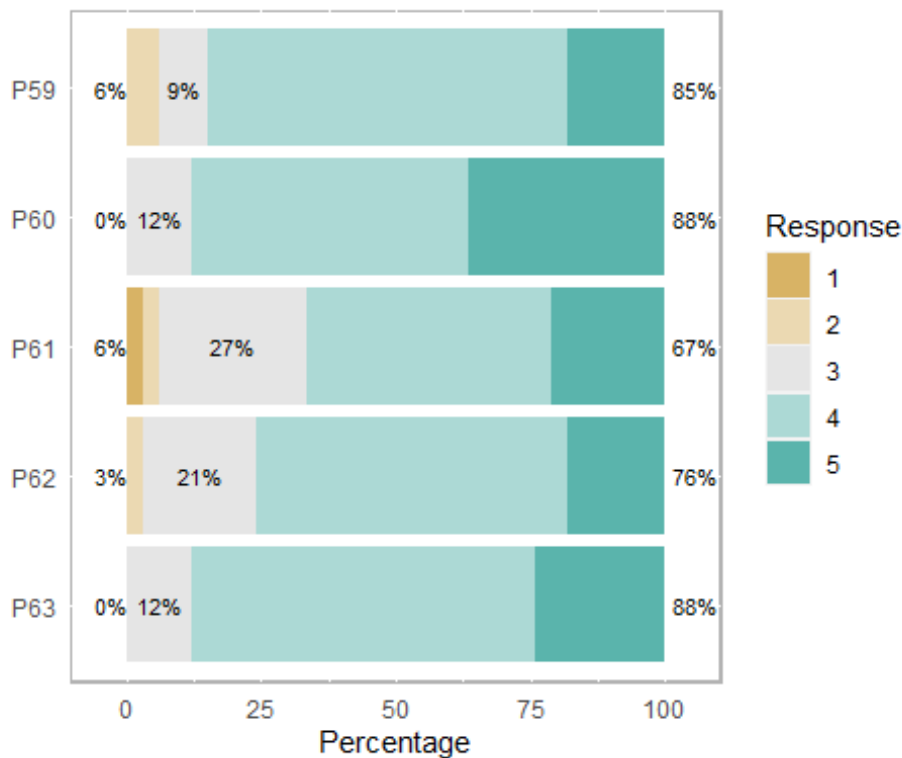
P60. ¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?

P61. ¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?

P62. ¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?

P63. ¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?

Frecuencias de respuesta escala Likert



## Propuesta Optimización Clima Organizacional

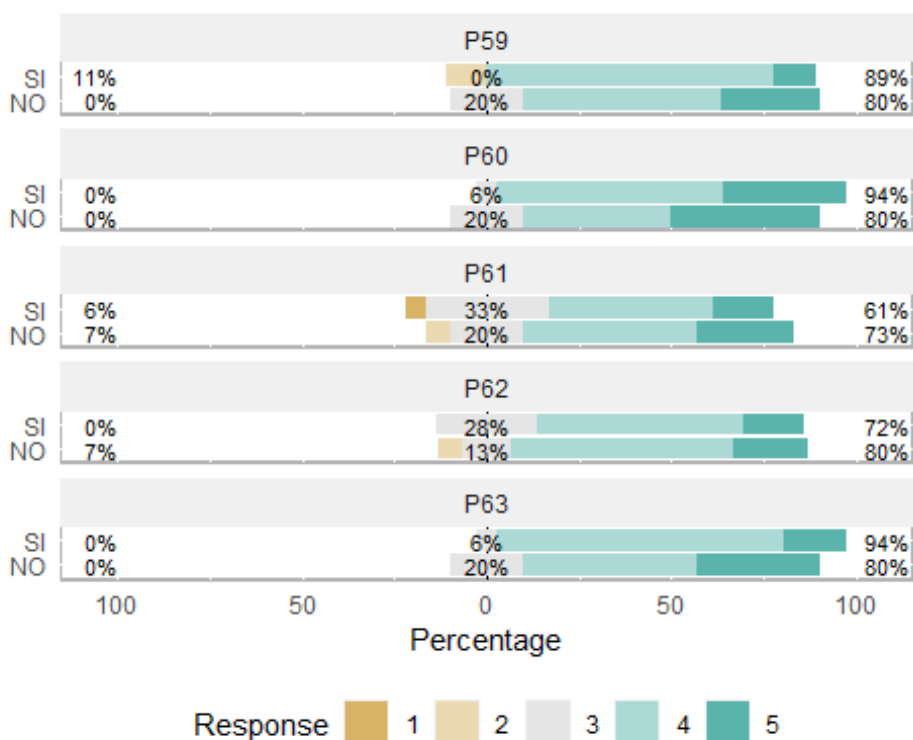
En el análisis de los resultados, se destaca un nivel alto de satisfacción en las preguntas (P60) y (P63), donde alrededor del 88% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo. Esto sugiere una percepción positiva sobre la necesidad y disposición para implementar cambios, así como la adopción de nuevas tecnologías o herramientas de gestión.

Por otro lado, se observa una satisfacción moderada en las preguntas (P59) y (P62), con aproximadamente el 85% y el 76% de los encuestados, respectivamente, expresando acuerdo o total acuerdo. Esto indica que, si bien hay una comprensión de los progresos del departamento y una disposición a adaptarse, aún hay margen para mejorar la flexibilidad y la disposición para aceptar los cambios.

Finalmente, la pregunta (P61) revela un nivel más bajo de satisfacción, con alrededor del 67% de los encuestados mostrando acuerdo o total acuerdo en cuanto a la flexibilidad para aceptar los cambios. Esto sugiere que existe cierta resistencia o dificultad para adaptarse a nuevas situaciones, lo que podría requerir atención para promover una cultura más receptiva al cambio.

Satisfacción vs. inasistencia

## Propuesta Optimización Clima Organizacional



En primer lugar, en cuanto a la percepción sobre los progresos del departamento (P59), tanto los docentes incapacitados como los no incapacitados muestran un alto nivel de satisfacción, con un 89% y un 80% de acuerdo o totalmente de acuerdo respectivamente, mientras que en los que fueron incapacitados el 11% mostró desacuerdo.

Sin embargo, en la pregunta sobre la necesidad de cambios (P60) y en cuanto al uso de nuevas tecnologías o herramientas de gestión (P63), se observa un nivel alto de satisfacción superior a 80% tanto para los docentes incapacitados y no incapacitados. Mientras que, para la flexibilidad para aceptar los cambios (P61) y la disposición para adaptarse a los cambios (P62), tienen tendencias de satisfacción similares en cuanto a neutralidad en sus respuestas y un nivel alto de satisfacción un poco más bajo que el de las preguntas 60 y 63.

### Conclusión:

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Los resultados muestran una satisfacción general con la disposición para implementar cambios y adoptar nuevas tecnologías en el departamento. Sin embargo, existe una necesidad de mejorar la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios, lo que podría requerir un enfoque para fomentar una cultura más receptiva al cambio entre los miembros del equipo.

### 10. Delegación de actividades y funciones

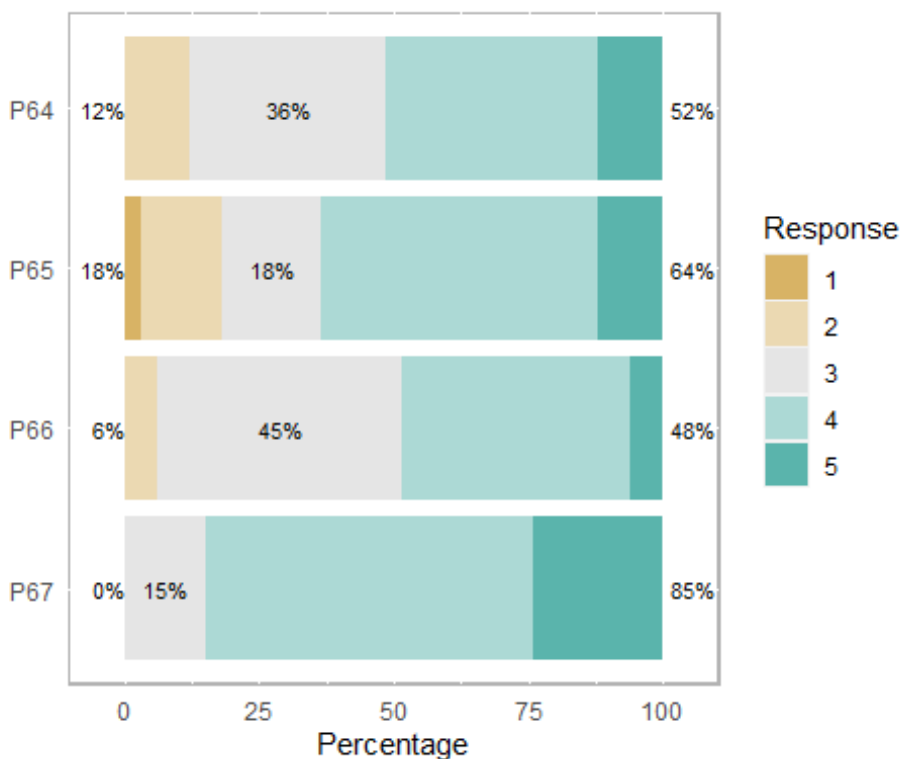
P64. ¿Hay suficiente delegación?

P65. ¿Las capacidades de los funcionarios son usadas de la forma más ventajosa?

P66. ¿Es adecuada la forma de delegación?

P67. ¿Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas?

Frecuencias de respuesta escala Likert



En el análisis de los resultados, se destaca una alta satisfacción en la pregunta (P67), donde alrededor del 85% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo en cuanto a si los

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

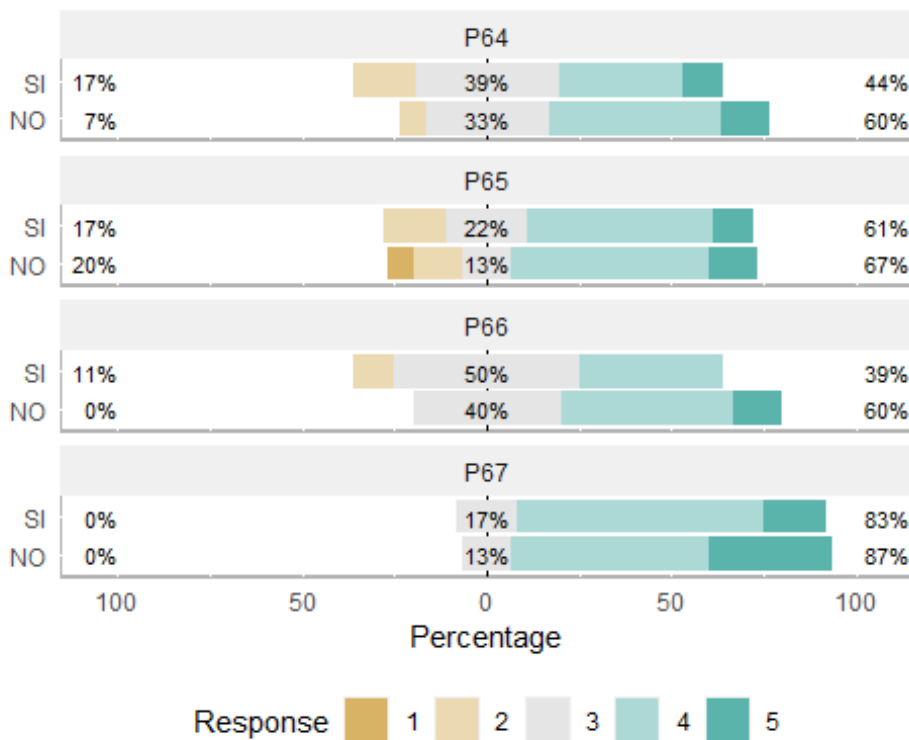
funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas. Esto sugiere una percepción positiva sobre la preparación del personal para asumir responsabilidades adicionales.

Por otro lado, se observa insatisfacción en las preguntas (P65) y (P64), con aproximadamente el 18% y el 12% de los encuestados, respectivamente, expresando desacuerdo o total desacuerdo.

Esto indica que existe una percepción de que las capacidades de los funcionarios no se están utilizando de la forma más ventajosa y que la cantidad de delegación puede no ser suficiente.

La pregunta (P66) muestra una satisfacción moderada, con alrededor del 49% de los encuestados expresando acuerdo o total acuerdo en cuanto a la adecuación de la forma de delegación. Sin embargo, aproximadamente el 6% muestra desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que aún hay margen para mejorar en este aspecto.

### Satisfacción vs. inasistencia



## Propuesta Optimización Clima Organizacional

Se observa que en cuanto a la cantidad de delegación (P64), se obtuvieron niveles de satisfacción altos tanto para los docentes que fueron incapacitados como los que no, superiores al 44%.

Luego encontramos que, en esta misma área, se encuentra un nivel de satisfacción bajo por parte de los docentes que fueron incapacitados, en un 17%.

En cuanto a la utilización óptima de las capacidades del personal (P65), se observa un nivel alto de satisfacción en ambos grupos, superior al 61%, lo que sugiere una percepción mixta sobre este aspecto. Por otro lado, se encuentra que el nivel más bajo de satisfacción en delegación de actividades y funciones corresponde a los docentes que no fueron incapacitados, con respecto a esta área (20%).

Con respecto a la idoneidad del proceso de delegación (P66), se encuentra una satisfacción moderada en ambos grupos, con alrededor del 40% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica una percepción mixta en cuanto a la adecuación de este proceso.

En la pregunta (P67) sobre si los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas, se observa que los encuestados que no fueron incapacitados muestran un nivel de satisfacción alto, superior al 83%. Con respecto a la idoneidad del proceso de delegación (P66), se encuentra una satisfacción moderada en ambos grupos, con alrededor del 40% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica una percepción mixta en cuanto a la adecuación de este proceso.

### **Conclusión:**

Mientras existe una alta satisfacción con la preparación del personal para asumir funciones delegadas, los resultados sugieren áreas de mejora en la cantidad de delegación y la optimización de las capacidades del personal. Es fundamental abordar estas áreas para garantizar una distribución efectiva de responsabilidades y aprovechar al máximo el potencial de los empleados.

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

## 11. Coordinación externa

P68. ¿Trabajamos bien con el resto de los Departamentos/ Servicios/ Unidades?

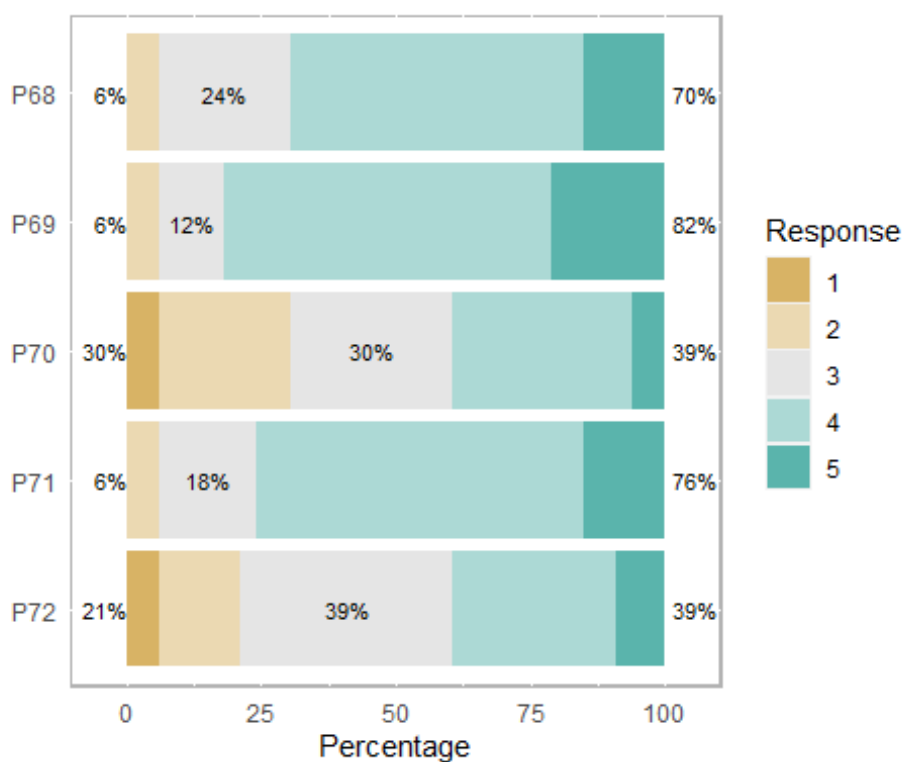
P69. ¿Conoce quiénes son los usuarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad?

P70. ¿Sabe Ud. lo que los usuarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad requieren?

P71. ¿Cómo evalúa la comunicación de la administración?

P72. ¿El flujo de información con el resto de los Departamentos/ Servicios/ Unidades es adecuado?

Frecuencias de respuesta escala Likert



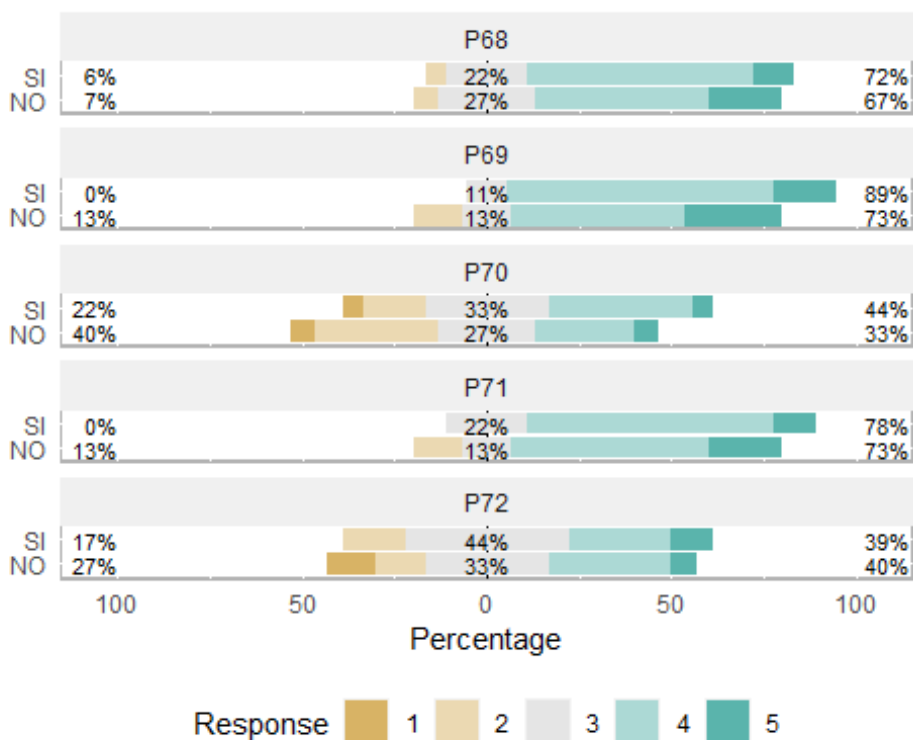
En el análisis de los resultados, se observa un nivel alto de satisfacción en las preguntas (P69), (P71) y (P68), donde alrededor del 70% al 82% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto al conocimiento de los usuarios, la

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

evaluación de la comunicación administrativa y el trabajo con otros departamentos, servicios o unidades.

Por otro lado, se identifican áreas de baja satisfacción en las preguntas (P72) y (P70), donde más del 60% de los encuestados muestran neutralidad o desacuerdo. Esto sugiere que hay margen para mejorar el flujo de información entre los departamentos, servicios o unidades, así como la comprensión de las necesidades de los usuarios por parte del personal.

### Satisfacción vs. inasistencia



Para los docentes que no fueron incapacitados, las preguntas sobre si conocen a los usuarios de su departamento (P69), si evalúan positivamente la comunicación de la administración (P71) y si trabajan bien con otros departamentos (P68) registran niveles de satisfacción relativamente altos, con más del 67% de los encuestados mostrando acuerdo o total acuerdo. Esto sugiere una

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

percepción positiva en cuanto al conocimiento de los usuarios, la evaluación de la comunicación administrativa y el trabajo con otros departamentos, servicios o unidades.

Por otro lado, tanto los docentes incapacitados como los que no lo fueron muestran áreas de baja satisfacción en las preguntas sobre si saben lo que los usuarios requieren (P70) y si el flujo de información entre departamentos es adecuado (P72), donde más del 22% de los encuestados muestran desacuerdo o total desacuerdo. Esto sugiere que, independientemente de la situación de incapacidad, hay aspectos que necesitan mejorar en la comprensión de las necesidades de los usuarios y en el flujo de información entre los departamentos, servicios o unidades.

El nivel de satisfacción más bajo se encuentra en si saben lo que los usuarios requieren (P70), con un 40% proveniente de los docentes que no han sido incapacitados; a su vez, hay un 22% de baja satisfacción en los docentes que sí han sido incapacitados (22%).

### **Conclusión:**

Hay un alto nivel de satisfacción en el conocimiento de los usuarios, la comunicación administrativa y la colaboración entre departamentos. Sin embargo, la comprensión de las necesidades de los usuarios y el flujo de información entre departamentos necesitan mejoras.

Específicamente, se debe revisar la comprensión de las necesidades de los usuarios. Esto sugiere que, aunque hay aspectos positivos, aún hay margen para mejorar la comunicación y la comprensión de las necesidades de los usuarios.

### 12. Eficiencia en la productividad

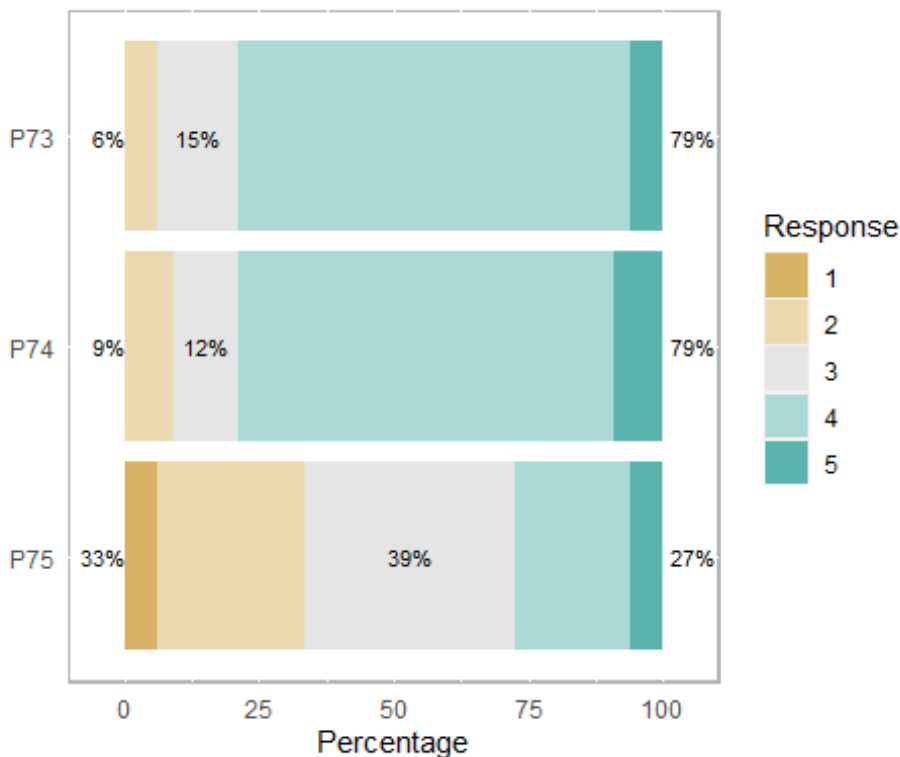
P73. ¿Responde su Departamento/ Servicio/ Unidad a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad?

P74. ¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos?

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

P75. ¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?

Frecuencias de respuesta escala Likert



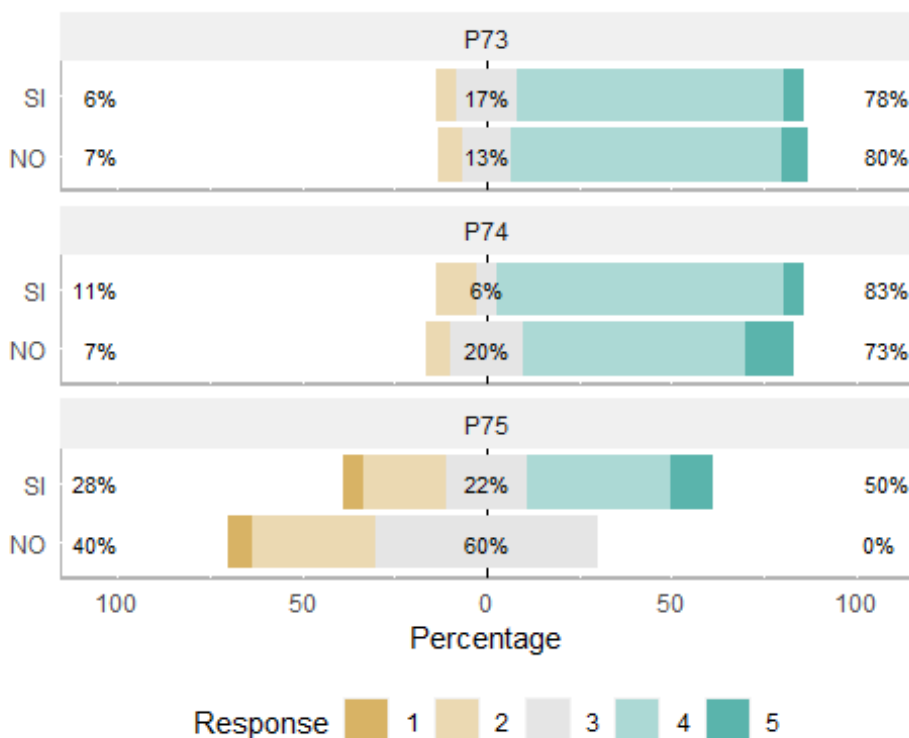
En el análisis de los resultados, se destaca un nivel alto de satisfacción en las preguntas sobre si el departamento responde a las expectativas de la organización con respecto a su eficiencia y productividad (P73), así como si las tareas son siempre realizadas en forma oportuna y haciendo el mejor uso de los recursos (P74), donde alrededor del 79% de los encuestados muestran acuerdo o total acuerdo. Esto indica una percepción positiva en cuanto a la eficiencia y productividad del departamento.

Por otro lado, se observa insatisfacción en la pregunta sobre si hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento (P75), con aproximadamente el 72% de los encuestados expresando neutralidad o desacuerdo. Esto sugiere que existe una percepción

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

negativa sobre la atención y reconocimiento hacia ciertos grupos de funcionarios, lo que podría afectar su motivación y desempeño laboral.

### Satisfacción vs. inasistencia



En el análisis de los resultados, se observa un alto nivel de satisfacción en las preguntas relacionadas con la eficiencia en la productividad. En particular, en la pregunta (P73) sobre si el departamento responde a las expectativas de la organización en términos de eficiencia y productividad, tanto los docentes que fueron incapacitados como los que no muestran altos niveles de acuerdo, con más del 79% en total. Esto sugiere una percepción positiva en cuanto a la capacidad del departamento para cumplir con las expectativas de la organización en este aspecto. Similarmente, en la pregunta (P74) sobre si las tareas son realizadas en forma oportuna y haciendo el mejor uso de los recursos, tanto los docentes incapacitados como los no incapacitados muestran altos niveles de satisfacción, con más del 73% en total. Esto indica una

## Propuesta Optimización Clima Organizacional

percepción positiva en cuanto a la realización eficiente de las tareas y el uso adecuado de los recursos.

Por otro lado, se observa insatisfacción en la pregunta (P75) sobre si hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento. Es notable que el 28% de los docentes incapacitados y el 40% de los no incapacitados expresan desacuerdo o total desacuerdo con esta afirmación. Esto sugiere que existe una percepción generalizada de falta de atención y reconocimiento hacia ciertos grupos de funcionarios, lo que podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Mientras que las preguntas (P73) y (P74) reflejan un buen nivel de satisfacción en cuanto a la eficiencia en la productividad, la pregunta (P75) resalta un área de mejora en relación con el reconocimiento y atención hacia ciertos grupos de funcionarios.

### **Conclusión:**

En esta sección, se obtienen resultados de satisfacción altos en las áreas de eficiencia y productividad. Mientras que, hay una gran oportunidad de mejora en cuanto al reconocimiento y atención hacia los funcionarios, ya que esta categoría refleja respuestas bajas tanto para ambos grupos de docentes (incapacitados y no incapacitados), pero en mayor manera por parte de los no incapacitados, ya que no se presentó ningún nivel de satisfacción alto en sus respuestas.