

PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL CLIMA LABORAL DEL GIMNASIO SUPERIOR A
PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE SUS CARACTERISTICAS INTERNAS.

María Fernanda Delgado Valero
Pasante



Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Floridablanca

2009

PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL CLIMA LABORAL DEL GIMNASIO SUPERIOR A
PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE SUS CARACTERISTICAS INTERNAS.

María Fernanda Delgado Valero
Pasante

Trabajo de Grado:

En la modalidad de Pasantía para obtener el título de Psicóloga

Asesora

PS. Claudia Milena Serrano Díaz



Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Floridablanca

2009

NOTA DE ACEPTACION _____

PRESIDENTE DEL JURADO _____

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

Floridablanca, _____

Agradecimientos:

Con amor y sincera gratitud, A:

Dios como creador y autor de mi existencia.

La Virgen María, refugio, protectora y guía.

Mis padres Carlos y Gladys dispensadores incondicionales de su cariño, ternura, recursos, comprensión y ejemplo.

Tía Betty incansable compañera e impulsadora en mi cotidianidad.

Profesores y amigos de la Universidad, generadores de Ciencia y apoyo en el proceso de formación.

Personal Administrativo y Docente del Gimnasio Superior, por permitir y facilitar la realización de mi primer ejercicio laboral como Psicóloga.

Todo y todos aquellos que hicieron posible alcanzar este importante logro para mi vida profesional.

*DEDICADO A:
Dios, la Santísima Virgen María
Mi familia, mis amigos e instituciones vinculadas (UPB y Gimnasio Superior)*

Tabla de Contenido

	Pág
Resumen	10
Abstract	11
Justificación	12
Objetivos	15
Contextualización de la Institución	16
Reseña histórica	16
Misión y Visión	16
Identidad y Objetivos	17
Filosofía educativa	18
Principios	19
Referente Conceptual	20
Procedimiento	26
Resultados	29
Discusión	58
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
Referencias Bibliográficas	64
Anexos	66

Índice de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Variable Potencial de Logro (Administrativos)	29
Gráfica 2. Variable Reconocimiento (Administrativos)	31
Gráfica 3. Variable Interés Personal por el Trabajo (Administrativos)	32
Gráfica 4. Variable desarrollo en el Trabajo (Administrativos)	33
Gráfica 5. Variable Administración de la Empresa (Administrativos)	34
Gráfica 6. Variable Calidad Técnica de la Supervisión (Administrativos)	35
Gráfica 7. Variable Ambiente Físico del Trabajo (Administrativos)	36
Gráfica 8. Variable Cordialidad y Apoyo (Administrativos)	37
Gráfica 9. Variable Trabajo y Vida Personal (Administrativos)	38
Gráfica 10. Variable Remuneración (Administrativos)	40
Gráfica 11. Variable Potencial de Logro (Académica)	40
Gráfica 12. Variable Reconocimiento (Académica)	41
Gráfica 13. Variable Interés Personal por el Trabajo (Académica)	42
Gráfica 14. Variable desarrollo en el Trabajo (Académica)	43
Gráfica 15. Variable Administración de la Empresa (Académica)	44
Gráfica 16. Variable Calidad Técnica de la Supervisión (Académica)	45
Gráfica 17. Variable Ambiente Físico del Trabajo (Académica)	46
Gráfica 18. Variable Cordialidad y Apoyo (Académica)	47
Gráfica 19. Variable Trabajo y Vida Personal (Académica)	47
Gráfica 20. Variable Remuneración (Académica)	48

Gráfica 21. Variable Potencial de Logro (Total)	49
Gráfica 22. Variable Reconocimiento (Total)	50
Gráfica 23. Variable Interés Personal por el Trabajo (Total)	51
Gráfica 24. Variable desarrollo en el Trabajo (Total)	52
Gráfica 25. Variable Administración de la Empresa (Total)	53
Gráfica 26. Variable Calidad Técnica de la Supervisión (Total)	54
Gráfica 27. Variable Ambiente Físico del Trabajo (Total)	55
Gráfica 28. Variable Cordialidad y Apoyo (Total)	55
Gráfica 29. Variable Trabajo y Vida Personal (Total)	56
Gráfica 30. Variable Remuneración (Total)	57

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Instrumento Tecla	68
Anexo 2. Tabulación Resultados Administrativos	71
Anexo 3. Tabulación Resultados Académica	76
Anexo 4. Tabulación Resultados Total	81
Anexo 5. Variables e Indicadores del Instrumento	86
Anexo 6. Plan de Fortalecimiento y Mejoramiento	88

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL CLIMA LABORAL DEL GIMNASIO SUPERIOR A PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE SUS CARACTERISTICAS INTERNAS.

AUTOR(ES): María Fernanda Delgado Valero

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Claudia Milena Serrano Díaz

RESUMEN

Las organizaciones están cambiando conceptos y modificando las prácticas gerenciales, es decir están empezando a invertir cada vez más en las personas, ya que estas son el elemento básico del éxito empresarial.

El objetivo de este trabajo es conocer el clima laboral del Gimnasio Superior en las áreas tanto administrativa como académica, como herramienta para generar un mejoramiento continuo, ejercicio que exige el sistema de gestión de la calidad. Para ello se sigue el proceso usual indicado y dentro de el se aplicó el instrumento llamado Tecla el cual mide diez variables y esta a su vez están formadas por indicadores haciendo más preciso el conocimiento del clima.

Los resultados arrojados en la organización fueron satisfactorios, caracterizando al Gimnasio Superior como una institución con un alto nivel de identidad, claridad organizacional, satisfacción por el lugar de trabajo, buenas relaciones interpersonales. Así mismo el análisis de resultados reveló franjas no favorables traducidas en las respuestas de indiferente, desacuerdo y totalmente en desacuerdo identificadas en los indicadores de comunicación, capacitación e inducción, control, reconocimiento personal e integración familiar.

Como contribución a mejorar lo anterior se elaboró un plan de fortalecimiento y mejoramiento que incluye estrategias sencillas y factibles de implementar.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Psicología del Trabajo, Organizaciones, Plan de Fortalecimiento y Mejoramiento.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

LABOR GRADE ABSTRACT

TITULO: OPTIMIZATION PROPOSAL WORKING ENVIRONMENT OF GIMNASIO SUPERIOR FROM RECOGNITION OF INTERNAL FEATURES.

AUTOR(ES): María Fernanda Delgado Valero

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Claudia Milena Serrano Díaz

ABSTRACT

The organizations are changing concepts and modifying the managerial practice, it means, they are starting investing more on the people due to the fact that they are essential element of the business success.

The goal of this project is to know the work environment of the Gimnasio Superior in the administrative and academic areas, as a tool for generating a continuous improvement, exercise that is demanded by the quality system, for that purpose, the usual indicated process is followed and within it the instrument Tecla is used to measure the variables and at the same time these are formed by indicators which make the knowledge of the work environment more precise.

The final results were satisfactory which characterize the Gimnasio Superior Scholl as an institution with a high level of identity, organization, satisfaction for the working place, good interpersonal relationship.

Likewise, the analysis of the results revealed unfavorable stripes translated into the communication indicators, training and inducement, control personal recognition and family integration.

As a contribution for improving the previous aspects, it was created a strengthening and improving plan which includes simple and feasible strategies.

KEYWORDS: Environment, Organizations, Strengthening and Improvement Plan.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Justificación

Toda acción, gestión o propósito que tienda a proporcionar un mejor ambiente del entorno, disposición o estado emocional de los miembros que forman parte de la comunidad empresarial se justifica en toda la extensión del significado de esta palabra, por que ello conduce a mejorar y optimizar los logros y resultados que se desean alcanzar.

Esta labor es factible y posible de realizar en tiempos y recursos programados cuando se refieren a los cambios físicos, estructurales en la parte material de la organización (planta física, recursos materiales y ayudas, dotación etc.); Pero cuando se refiere al cambio de los individuos se torna dispendioso y de cuidado por cuanto es necesario detectar e identificar aquello que satisface o no sus intereses y necesidades que lo motivan en el cumplimiento de sus tareas y compromisos.

Dado que el Gimnasio Superior de Bucaramanga (antiguo Colegio Coomultrasán por disposición de las directivas de esa organización y como respuesta a las necesidades y requerimientos de la comunidad usuaria en la actualidad, cambio su razón social y por ende la estructura filosófica, pedagógica y organizacional, y así quedar en coordinación entre la primera y sus fundamentos.

Dentro de este proceso se hizo prioritario enfatizar en el aspecto de clima laboral existente, puesto que el mismo influye en forma directa dentro del presupuesto de recursos humanos con que cuenta ya que de este depende el éxito en los logros y metas propuestas. Es claro que el grado de satisfacción o insatisfacción en cada uno de los miembros que intervienen en la institución constituyen el comportamiento colectivo tanto en el área administrativa como en la docente.

En primer lugar se justifica la identificación de las distintas variables que componen el clima laboral, siendo este el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, citado por Méndez 2006)

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades en forma confiable, se obtiene la materia prima para proyectar propuestas que enfoquen acciones dirigidas a las personas por cuanto ellas son los elementos fundamentales y prioritarios en la atención para el desarrollo y progreso de la organización de cualquier naturaleza.

En estos tiempos en que la globalización produce que los valores evolucionen rápidamente y que los recursos escasean, es cada vez más necesario identificar aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos sobre el trabajo.

Desde el principio del siglo XIX los investigadores han señalado aquellos componentes físicos y sociales que inciden en el comportamiento humano. En esta forma es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

En la institución, desde su creación y revisando su historia, se registran acciones, planes y estrategias que se originan en las ideas de los distintos equipos organizacionales para motivar y estimular al personal con miras a obtener mejoramiento en el logro de los objetivos tanto laborales como personales.

Esta circunstancia ha permitido que la constante del clima laboral se haya mantenido en un nivel de normalidad que no registra situaciones relevantes positivas o negativas sin embargo por las reformas, ajustes institucionales y según concepto generalizado, el investigar sobre el clima laboral existente en la actualidad se convierte en una herramienta que permite detectar las fortalezas y debilidades en forma real y precisa lo cual facilita determinar nuevas acciones tendientes a estimular y motivar integralmente las personas para alcanzar en ellas el mejor aporte en beneficio personal, profesional e institucional.

El clima de trabajo se constituye en un componente de la personalidad de una organización dentro de las distintas dimensiones que componen su integralidad.

En la actualidad, el Gimnasio Superior dentro de sus políticas de estímulos tiene establecido un reconocimiento anual para cada uno de los niveles que la componen, lo que no es suficiente, y se constituye en otro motivo para el estudio del clima que una vez obtenidos los resultados estos den respuesta a las aspiraciones del personal que integra la planta institucional en forma equitativa.

Por otra parte el clima laboral con las políticas de dirección, estilo de liderazgo de lo directivos, los modos de comunicación en el interior de la empresa, los reconocimientos y demás constituyen en particular los componentes del clima, se justifica identificarles en su cantidad y calidad para responder a la situación real existente y utilizar su influencia para modificarlo en beneficio individual y colectivo de la organización (Brunet, 1987).

Objetivos

Objetivo General

Realizar una medición de clima laboral con el fin de optimizar el ambiente laboral del Gimnasio Superior a partir del reconocimiento de las características propias mediante la aplicación del instrumento Tecla.

Objetivos Específicos

Evaluar las características del clima laboral en el personal de planta del Gimnasio Superior mediante la aplicación del instrumento Tecla.

Identificar las características favorables para la organización con el fin fortalecerlas y mantenerlas.

Determinar estrategias de intervención para las características que requieran una modificación o cambio.

Apoyar los procesos de Gestión Humana en la selección de personal y en aspectos educativos.

Contextualización de la Institución

Reseña Histórica

La historia del Gimnasio Superior como institución educativa con Modalidad Empresarial, inicia a partir del año 2004; sin embargo, sus orígenes se remontan al antiguo Colegio Cooperativo Coomultrasán, institución fundada en el año 1968, cuya experiencia de 35 años le permite dejar un legado importante a la Corporación para que continúe desarrollando su labor educativa y solidaria, orientada ahora hacia la formación empresarial.

El Colegio pertenece a la Corporación Gimnasio Superior, conformada por entidades reconocidas en el sector cooperativo, ellas son: Coomultrasán Multiactiva, Financiera Coomultrasán, La fundación Coomultrasán y el grupo Saludcoop EPS. Así pues, el Gimnasio Superior se convierte en una institución educativa que ofrece a los niños, niñas y jóvenes su propio desarrollo y el de la región.

Misión

La institución educativa Gimnasio Superior contribuye a la formación integral de niños, niñas y jóvenes competentes, con espíritu empresarial, Solidario y valores que le permitan liderar su propia transformación y la de su entorno.

Visión

El Gimnasio Superior será en el 2010 una institución educativa con criterios técnico-pedagógicos, empresariales y solidarios modernos, reconocida por poseer una organización que ejercerá liderazgo en el sector educativo, enmarcada dentro de una filosofía de calidad y desarrollo humano.

Identidad

El Gimnasio Superior es una Institución Educativa Santandereana, con Personería Jurídica N° 02000 del 8 de Marzo de 2004 otorgada por la Gobernación de Santander. El Colegio recibe la licencia de inicio de labores como Gimnasio Superior, mediante la Resolución 1708 del 22 de Julio de 2004 expedida por la Secretaria de Educación Municipal de Bucaramanga.

El Gimnasio Superior tiene por objeto principal, el desarrollo permanente de actividades de formación en la persona y aprendizaje e investigación en las diversas manifestaciones de la ciencia, la técnica y los demás bienes y valores de la cultura nacional y mundial; posee una organización filosófica, académica y administrativa propia, fundamentada en el humanismo y el cooperativismo, plataforma de un sujeto emprendedor.

La formación educativa está basada en el desarrollo de competencias en el campo empresarial, tales como el conocimiento de las tendencias del futuro empresarial, la formación del individuo como líder de su entorno, la capacidad para desarrollar acciones creativas e innovadoras, la creación de nuevos mercados, la propulsión de los ya existentes, la generación de riqueza y empleo productivo y la habilidad para generar satisfacciones personales, profesionales y sociales.

Objetivos

Incentivar una formación académica que desarrolle el pensamiento reflexivo, crítico, creativo y emprendedor, facilitando el acceso a la cultura, potenciando la investigación, la actitud científica, el trabajo en equipo, y la innovación tecnológica y humanística.

Contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, con una orientación basada en los valores humanos y el desarrollo de habilidades artísticas, intelectuales, humanas, sociales y creativas que le permitan su desenvolvimiento en la sociedad.

Orientar el desarrollo de las dimensiones ética, espiritual, cognitiva, comunicativa, afectiva, estética, corporal y sociopolítica, de los estudiantes con el fin de transformar su realidad personal y social.

Generar como parte del proceso de formación de los estudiantes y fundamentalmente como una manera de enriquecer sus competencias, su espíritu emprendedor para potenciar proyección empresarial.

Incentivar el desarrollo de habilidades intelectuales.

Comprometer a todos los actores institucionales (Directivos, Docentes, Padres de Familia, Estudiantes, Comunidad en General) en el proceso de democratización, partiendo de la participación y favoreciendo la autonomía, en una búsqueda de alternativas de solución a los problemas de la comunidad educativa.

Formar Jóvenes con espíritu emprendedor y creativo, autónomo, crítico y competente para continuar sus estudios superiores o construir empresa como alternativa de incorporación a la vida laboral.

Filosofía Educativa

El enfoque filosófico que orienta la comunidad institucional del Gimnasio Superior, se fundamenta en la formación integral como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (Espiritual, Cognitiva, Ética, Afectiva, Corporal, Estética, Comunicativa, Sociopolítica, Solidaria e Innovadora) a fin de lograr su realización plena en la sociedad, otorgándole las competencias empresariales necesarias para liderar y visionar proyectos de desarrollo personal y comunitario, centrados en la responsabilidad social a la que todos estamos llamados

Principios

El Gimnasio Superior estará mejorando continuamente para lograr el éxito de los estudiantes en una comunidad global y cambiante.

Los estudiantes fortalecerán su responsabilidad ante la comunidad y el respeto por el medio ambiente en un entorno de libertad de creencias y diversidad de pensamiento.

Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa se fundamentan en el respeto a la persona.

Se formarán los empresarios del mañana, con sentido social, y valoración de la cultura en la que estamos inmersos.

Referente Conceptual

Toda empresa debe tender a mejorar cada día hasta alcanzar el éxito. El crecimiento exige mayor complejidad en la gestión para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología, las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, además, las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional (Chiavenato, 2002).

Se entiende por éxito organizacional el alcanzar las metas establecidas por la organización siendo esta y según Schein (1982), es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Definición que concuerda en todas sus partes con la estructura manifiesta en el Gimnasio Superior y que en busca de optimizar sus servicios en pro de la comunidad no ahorra esfuerzos para hacer de este una organización exitosa.

Uno de los cambios relevantes en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido:

Transformar el papel de los empleados en la organización, por esto el Gimnasio Superior día a día está mejorando al conceder al factor humano la importancia que tiene frente a su papel básico en el desempeño y evolución de la empresa.

De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva

filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. Las ideas para mejorar los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige actuación de cara a los clientes; deben provenir cada vez más, de los empleados que genera una recualificación de los mismos, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto (Torrecilla, O).

Toda organización sea cual sea su naturaleza se identifica por su propia cultura organizacional y esta se constituye en la personalidad de la organización.

La cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios, valores, filosofía, ideología etc.) que la empresa y grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, distinguiendo a los miembros de un grupo o categoría de los otros. (Schein, citado por Toro 2001).

Se hace evidente que la cultura es una realidad completa en la vida de las personas, que determina sus pensamientos, y actuaciones, esto ocurre por que la cultura objetiva, material o visible, como la cultura subjetiva, implícita o inconsciente hacen parte de las realidad de las situaciones en que viven inmersas las personas en el trabajo. Se puede apreciar que la cultura cumple una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas.

De este modo hace predecible la acción individual y por consiguiente, posible la vida social organizada (Toro, 2001).

La cultura organizacional es la parte macro de su estructura, que según la naturaleza de la empresa, registra los componentes propios de ella, y el clima es un aspecto inmerso en la cultura

organizacional, siendo este el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, citado por Méndez 2006).

Como esta es una realidad psicosocial de las organizaciones, se está tomando muy en serio por parte de las empresas modernas, que quieren ser altamente productivas y competitivas gracias al compromiso y bienestar de sus empleados, y porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional(Méndez, citado por Méndez 2006).

Se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior del Gimnasio Superior es que permite desarrollar en sus trabajadores, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa.

En un contexto de clima y de ambiente social positivo suelen ser muy exitosos los procesos de socialización de las personas en el trabajo. El aprendizaje de los valores y principios institucionales, la educación para el trabajo y el compromiso logran niveles muy convenientes en ese contexto. Esa misma calidad del ambiente social estimula el crecimiento personal y la madurez de las personas.

Todos estos efectos son consecuencia de un clima organizacional positivo. Cada uno de ellos contribuye en alguna medida a la productividad del grupo de trabajo y por lo tanto a la empresa, dejando en evidencia el valor estratégico de conocer e intervenir en el clima interior de cada empresa como una palanca clave de productividad y competitividad (Toro, 2001).

Cabe mencionar que un sentido negativo de lo expresado anteriormente conlleva unos resultados también de carácter negativo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima interno de la empresa es un aspecto de la vida y de la dinámica de una organización con efectos intensos, es decir las actuaciones de los jefes y las relaciones entre pares tiene un efecto crítico en la regulación de la calidad del clima total. De igual forma el sentido de compromiso que es un aspecto de la motivación.

Así mismo los aspectos importantes del desempeño de las personas y buena parte de las reacciones de los clientes se encuentran determinadas por la calidad del clima interno de la empresa, por consiguiente su productividad y competitividad.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Goncalves, A).

Por ello la investigación del clima organizacional postula la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de

decisión, coincidiendo con el interés de algunos de los trabajadores provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow (Rodríguez,1999).

De igual forma Frederick Herzberg otro teórico de la motivación con su modelo de los dos factores se tiene en cuenta como base conceptual para el estudio de clima laboral en el Gimnasio Superior por lo expuesto en su teoría basándose esta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según Herzberg, La motivación de las personas depende de dos factores:

Factores Higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, tipo de supervisión recibida, relaciones entre los directivos y empleados, los reglamentos internos.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores Higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión Higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción (Chiavenato, 2000).

Factores Motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de

productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen gran satisfacción para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial. Cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, por estas razones, se denominan factores de satisfacción (Chiavenato, 2000).

Cabe mencionar que al interior del Gimnasio Superior se evidencia que los factores higiénicos se encuentran en un nivel conveniente para los distintos requerimientos con relación a las funciones que cumple. Así mismo al revisar lo relacionado con los factores motivacionales se hace notoria la necesidad de analizar aquellos que presentan falencias y debilidades, reflejadas en la percepción manifiesta de inconformidad.

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad se relacionan directamente, en gran medida, con el trabajo mismo, el desempeño de los empleados y el reconocimiento y desarrollo personales que éstos experimentan. Así pues los motivadores se centran fundamentalmente en el trabajo; se relacionan por lo tanto con el contenido laboral.

Por el contrario, los factores de higiene se relacionan sobre todo con el contexto laboral, dado que tienen más que ver con el entorno del trabajo. Esta diferencia es muy significativa, indica que lo que mas motiva a los empleados es lo que hacen por si mismos, cuando asumen responsabilidades u obtienen reconocimiento por su conducta, se sienten fuertemente motivados.

El modelo de los dos factores amplió la perspectiva de los administradores al poner de manifiesto el potencialmente poderoso papel de las retribuciones internas que surgen del trabajo mismo (Davis, 1999).

Procedimiento

Esta Propuesta de Trabajo en el Gimnasio Superior se adelantará en 4 fases así:

- **Introducción:**

Reconocimiento de la Planta de Personal vinculada en los sectores Administrativo y Docente.

Identificación de las personas en sus funciones y roles.

Creación de relaciones interpersonales entre Pasante y demás personal.

Información del Programa que se va a desarrollar.

Motivación sobre participación y colaboración en él.

Determinación del instrumento a aplicar.

Elaboración de materiales.

Definición de cronograma.

- **Desarrollo:**

Difusión del Cronograma de Trabajo.

Concertación del Plan de Aplicación del Instrumento con los distintos empleados de la Institución.

Aplicación individual del instrumento.

- **Evaluación:**

Análisis de cada instrumento aplicado.

Registro de información (tabulación).

Elaboración de diagnóstico con visión holística.

Identificación de aspectos válidos para definir intervención orientada a su mejoramiento.

Observación general del clima laboral durante la convivencia en la Institución.

- Intervención:

Con base en el diagnóstico y las situaciones especiales que se registren, las estrategias de intervención serán determinadas para desarrollarse en el momento que se requiera según el caso.

Se concluirá con la formulación del plan fundamentado en los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y la elaboración de un plan específico de fortalecimiento y mejoramiento. (Ver anexo 6)

NOTA: Paralelamente a la intervención en el clima organizacional del Gimnasio Superior, se apoyarán los procesos y demás acciones de Gestión Humana en los procedimientos de selección e inducción de personal y otros en los cuales la Institución requiera del servicio.

Instrumento

Población: Personal de planta del Gimnasio Superior

Muestra: 55 Administrativos y docentes

Instrumento: TECLA

Autor: Jhon Sudarsky

Prueba comercial

Es una prueba que mide la opinión que tiene el trabajador de los procesos organizacionales y la forma como estos se relacionan con la estructura de la organización.

Administración: individual y colectiva.

Formada: por 50 afirmaciones, con respuesta tipo likert, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 indiferente, 2 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Tiempo: 30 minutos

Grado de confiabilidad: 0.93

Comprende: la prueba se estructura a través de doce factores considerados como los más influyentes en el comportamiento de los empleados, estos factores a su vez están conformados por indicadores que hacen más preciso el conocimiento del clima laboral.

Variable- Indicador

Potencial de logro- Identidad, Participación, Evaluación de desempeño

Reconocimiento personal- Reconocimiento

Interés personal por el trabajo- Creatividad, Responsabilidad, Equipos y herramientas

Desarrollo en el trabajo- Capacitación, Inducción

Administración de la empresa- Claridad organizacional, Comunicación

Calidad técnica de la supervisión- Autoridad, Control

Ambiente físico del trabajo- Lugar de trabajo, Seguridad Industrial

Cordialidad y apoyo- Relaciones humanas

Trabajo y vida personal- Estabilidad, Seguridad Social, Integración familiar

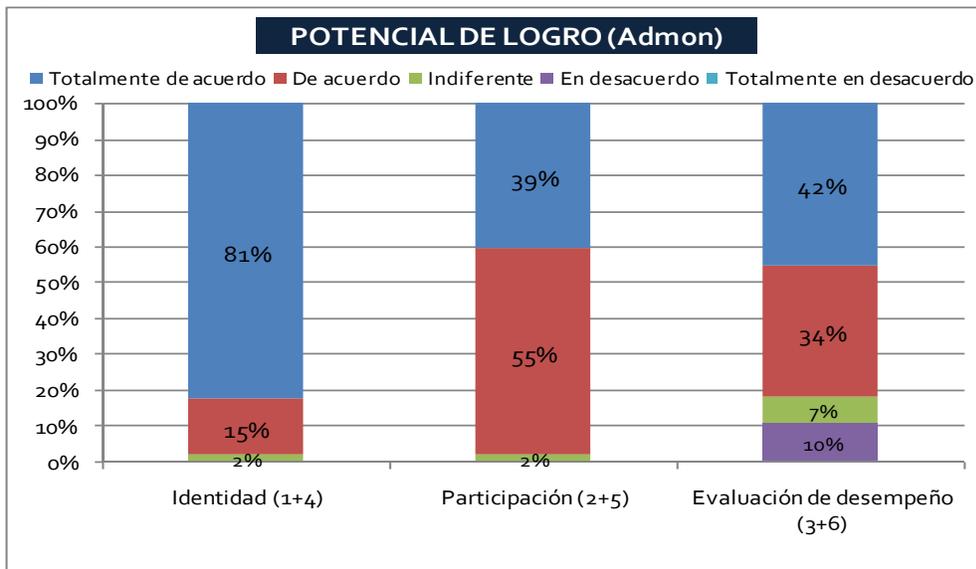
Compensación salarial- Remuneración

Resultados

Adelantado el proceso metodológico en la aplicación del instrumento, los resultados obtenidos en la correspondiente tabulación, se presentan gráficamente en barras superpuestas por colores correspondientes a los porcentajes de cada opción de respuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). En la lectura y análisis de resultados del sector administrativo se hace una descripción teórica de cada uno de los indicadores que tiene en cuenta el instrumento para la evaluación.

Área Administrativa

Potencial de logro: Hace referencia a los aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo; Dentro de esta variable se tienen en cuenta los siguientes indicadores: Identidad (Sentido de pertenencia del empleado hacia la institución) Participación (Oportunidad que tiene el empleado de expresarse en la institución) y Evaluación de desempeño (Sistema de apreciación del desempeño del empleado dentro de la empresa)



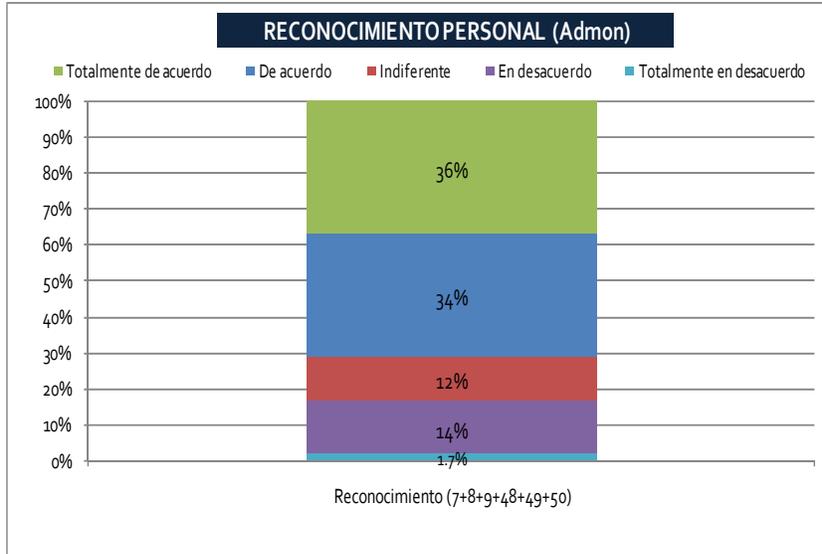
Gráfica 1 *Potencial de Logro (Administrativos)*

En esta variable el indicador de Identidad manifiesta un totalmente de acuerdo de 81%, un 15% de acuerdo y solo un 2% de indiferencia lo cual presenta un favorable resultado, demostrando el alto grado de pertenencia de los empleados hacia su institución.

En participación un 39% consideran que se tiene en cuenta su opinión todo el tiempo, y el 55% con solo de acuerdo esta indicando que la mayor parte de las veces se les tiene en cuenta, mientras que solo un 2% es indiferente, siendo este un porcentaje positivo para la medición.

La evaluación de desempeño, tercer indicador de esta variable arrojó un 42% totalmente de acuerdo, 34% de acuerdo, un 7% indiferente y un 10% en desacuerdo. Evidenciando un alto porcentaje de empleados conformes con la apreciación de su desempeño, estos dos últimos porcentajes se constituyen en un punto de revisión sin llegar a ser una alarma.

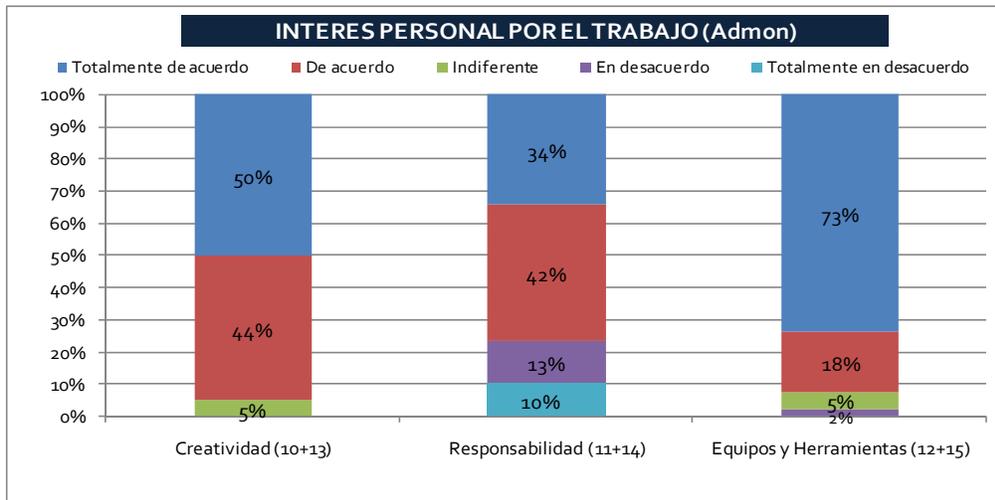
Reconocimiento Personal: Esta variable permite reconocer el grado de aceptación y manejo otorgado al trabajador por aquello que es, sabe, hace o es capaz de ejecutar y allí se encuentra el indicador reconocimiento en su sentido y significado que tiene en si y al que se refiere al utilizado por la entidad para destacar e incentivar al empleado por su desempeño laboral, generando espíritu de grupo y teniendo como base la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas y valor agregado a ellas, evitando la discriminación o preferencias en personas o colegas que realizan las mismas funciones.



Gráfica 2 *Reconocimiento Personal (Administrativos)*

Al analizar la gráfica los resultados visuales reflejan que el personal administrativo está satisfecho con la cantidad y calidad de reconocimientos existentes con un totalmente de acuerdo de 36%, y un 34% de acuerdo. El 12% de indiferencia; el 14% de desacuerdo y el 1.7% en total desacuerdo que ameritan realizar ajustes de manera que respondan a las expectativas del personal.

Interés personal por el trabajo: Se refiere al interés que tiene la persona por su trabajo como tal; midiendo el nivel de motivación existente siendo esta el conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar el interés del empleado hacia su trabajo.)



Gráfica 3 *Interés personal por el Trabajo (Administrativos)*

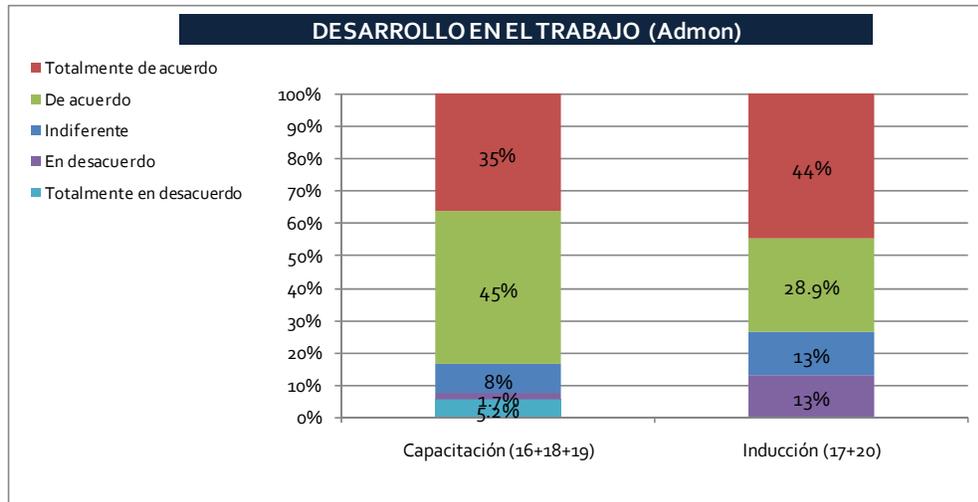
Integran esa variable la creatividad, responsabilidad y equipos y herramientas. El primer indicador arrojó un 50% de totalmente de acuerdo, seguido de un 44% de acuerdo y un 5% indiferente, evidenciándose un resultado satisfactorio en la creación de procesos de ejecución

En cuanto a la responsabilidad se refiere al grado de apropiación del cumplimiento de sus tareas se encuentra un 34% totalmente de acuerdo contrastando con un 42% de acuerdo, un 13% en desacuerdo y un 10% total desacuerdo y que por lo tanto llama la atención para crear total conciencia de los compromisos adquiridos

El tercer indicador relacionado con equipos y herramientas que califican la presencia y calidad de los medios y ayudas suministradas para el ejercicio diario de su función, anotan un resultado del 73% de totalmente de acuerdo que se traduce a una excelente aceptación de su entorno, seguido de un 18% de acuerdo, 5% indiferente y un 2% en desacuerdo, valores mínimos dentro de esta calificación.

La variable desarrollo en el trabajo se refiere al proceso eficiente de las funciones en pro del desarrollo integral. En esta variable encontramos los indicadores de capacitación que es el

entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus funciones.



Gráfica 4 *Desarrollo en el Trabajo (Administrativos)*

Este indicador (Capacitación) arrojó un 35% totalmente de acuerdo, seguido de un 45% de acuerdo, 8% de indiferencia, 1.7% en desacuerdo y un totalmente en desacuerdo de 5.2%; evidenciando un buen resultado en las oportunidades que tiene el personal para capacitarse se anota que entre el personal indiferente y en aquel que esta en desacuerdo y total desacuerdo es decir, un 14.9% de empleados requieren una especial atención para identificar en forma concreta que personas no han participado de las capacitaciones y las temáticas de las mismas.

El segundo indicador (inducción), siendo este la ambientación inicial del nuevo empleado a la institución donde trabaja, introduciendo toda la información referente a las funciones del cargo que va a desempeñar a si como también lo concerniente a estructura, normas, derechos, brindando un grado de autonomía a la labor; Se encuentra un 44% de totalmente de acuerdo, un 28.9% de acuerdo, un indiferente de 13% y de igual forma un 13% en desacuerdo, evidenciando que los empleados reciben orientación, guía en el momento de la vinculación con la institución

proceso que garantiza una mayor coordinación en las acciones a desarrollar, para ese 26% de indiferencia y desacuerdo es valido también la identificación del personal y el fortalecimiento de las estrategias inductoras.

Los indicadores que componen a la variable administración de la empresa (forma como es dirigida la institución políticas, dinámica, objetivos, misión, visión) son claridad organizacional y la comunicación.

Siendo la primera la visión clara que tiene el empleado respecto al funcionamiento, organización y autoridad de la institución permitiendo que el empleado actúe bajo los parámetros establecidos, desempeñándose adecuadamente en el trabajo y evitando malos entendidos.

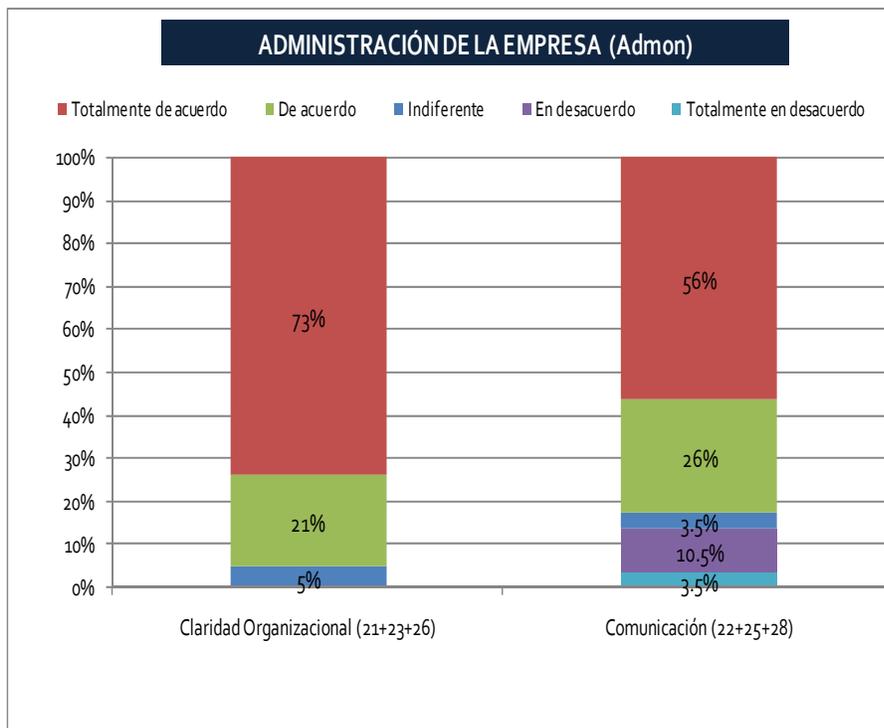


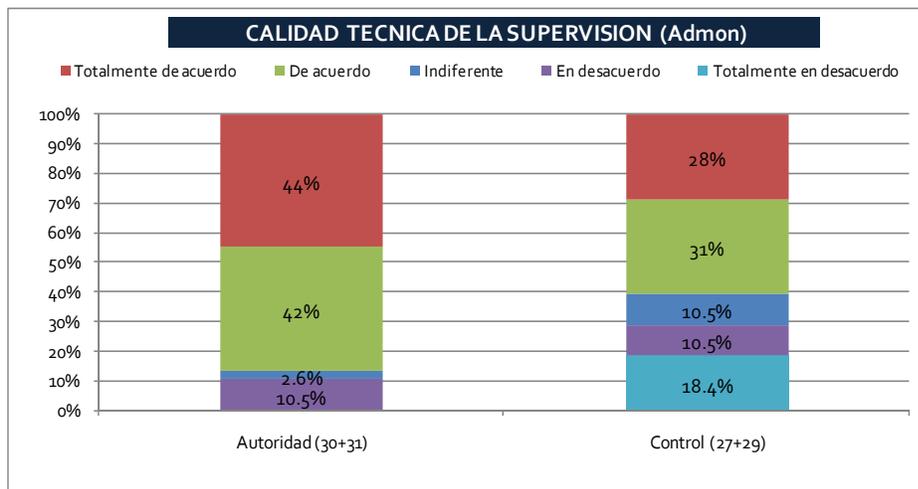
Gráfico 5 Administración de la Empresa (Administrativos)

Se evidencia un resultado satisfactorio en cuanto a la claridad organizacional, un 73% totalmente de acuerdo un 21% de acuerdo y un 5% indiferente, lo cual indica un excelente grado

de conocimiento de la estructura organizacional. Además lo corrobora la ausencia total de desacuerdo y total desacuerdo.

En cuanto a la comunicación (proceso mediante el cual la administración hace posible la interacción humana y laboral en el mejor ambiente y con la cual la administración hace que sus empleados participen de los hechos y eventos importantes relacionados con el trabajo y vida personal haciendo de esta un factor esencial para el funcionamiento de la institución de la mejor forma) un 56% totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo, 3.5% indiferente, 10.5% en desacuerdo, 3.5% totalmente en desacuerdo, demostrando un buen resultado aunque que este indicador es un punto a revisar con el fin de fortalecer los medios de comunicación.

Calidad técnica de la supervisión. Integran esta variable los indicadores de autoridad y control ejercido cotidianamente por funcionarios que tienen una posición y rango previamente establecido y que se constituyen en apoyos guías y controles propiamente dichos, y quienes tienen facultades para tomar decisiones y hacer que se cumplan como lo indican las normas y acuerdos.

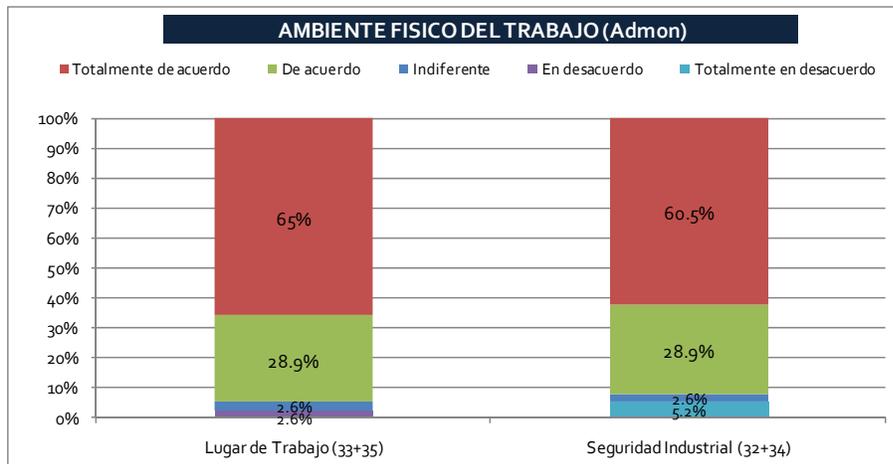


Gráfica 6 *Calidad Técnica de la Supervisión (Administrativos)*

El 44% están totalmente de acuerdo, el 42% de acuerdo 2.6% es indiferente y el 10.5% en desacuerdo donde se refleja un buen desempeño de autoridad frente a los empleados de la institución, indicando que las personas encargadas de dirigirles y supervisarles realizan su rol conforme a las expectativas y preferencias de los supervisados. El porcentaje indiferente y en desacuerdo 13% se constituye en un sector que aunque no es de un alto porcentaje, no se puede descuidar.

Y el de control con un 28% totalmente de acuerdo, 31% de acuerdo, 10.5% indiferente, 10.5% en desacuerdo y un 18.4% en totalmente en desacuerdo, la suma de acuerdo y total de acuerdo arroja un porcentaje de 59% que se traduce en buena aceptación para los procedimientos de control frente a un de 39.4% que no perciben la intervención personal en el ejercicio de desempeño búsqueda y corrección de errores.

La variable Ambiente físico del trabajo hace referencia a las condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo se encuentran los indicadores de lugar de trabajo y seguridad industrial.



Gráfica 7 Ambiente Físico del Trabajo (Administrativos)

El lugar de trabajo (Presentación, comodidad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas en forma eficaz y rápida; arrojó resultados positivos con un 65% totalmente de acuerdo, 28.9% de acuerdo y 2.6% indiferente y en desacuerdo evidenciando un adecuado lugar de trabajo, comodidad y acorde con el cargo. Los puntajes en desacuerdo e indiferente son valores mínimos dentro de esta calificación.

El segundo indicador seguridad industrial (Precauciones que toma la institución para prevenir o atender accidentes de trabajo) arrojó resultados buenos con 60.5% de totalmente de acuerdo, un 28.9% de acuerdo, 2,6 indiferente, 5.2% en total desacuerdo valor no significativo pero que valdría la pena revisar; se percibe entre los empleados que el sistema de seguridad industrial está acorde con los cargos de cada uno.

En cuanto a la variable cordialidad y apoyo, esta hace referencia a las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

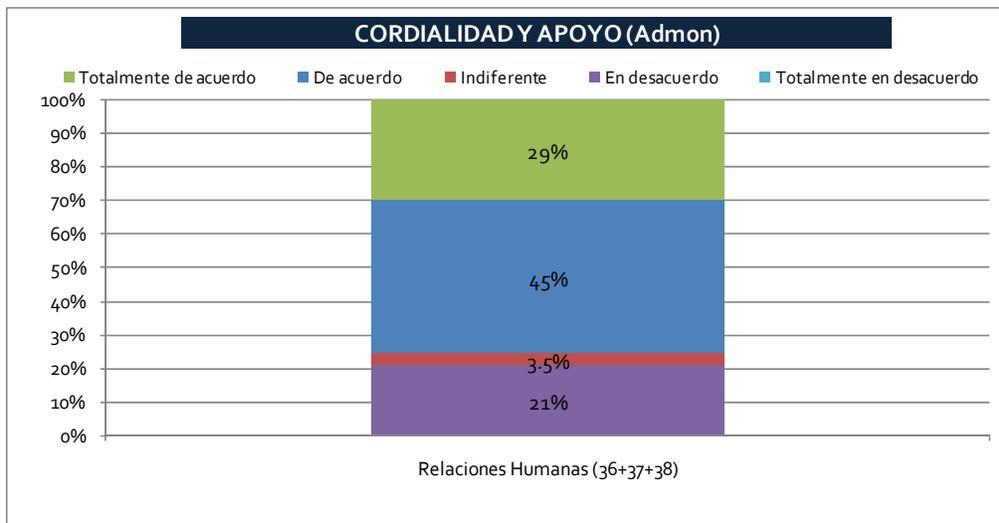


Gráfico 8 Cordialidad y Apoyo (Administrativos)

El indicador que lo conforma es el de relaciones humanas (actitudes y sentimientos de los empleados entre si, que generan relaciones de trabajo armoniosas), el cual puntuó 29%

totalmente de acuerdo, 45% de acuerdo reflejan un buen nivel de convivencia dentro del personal administrativo, sin embargo, el 3.5% indiferente y sobre todo ese 21% en desacuerdo evidencian que existe una situación de inconformidad o malestar en estos evaluados que ameritan una exploración de causas y efectos.

En cuanto a la variable trabajo y vida personal lo conforma los indicadores de estabilidad laboral, bienestar social e integración familiar-institución; los cuales hacen referencia a la seguridad que ofrece la administración a sus empleados de pertenecer en el cargo, conjunto de servicios de alcance social que le ofrece la institución al empleado de igual forma la vinculación que se tiene con las familias de los empleados en actividades institucionales respectivamente.

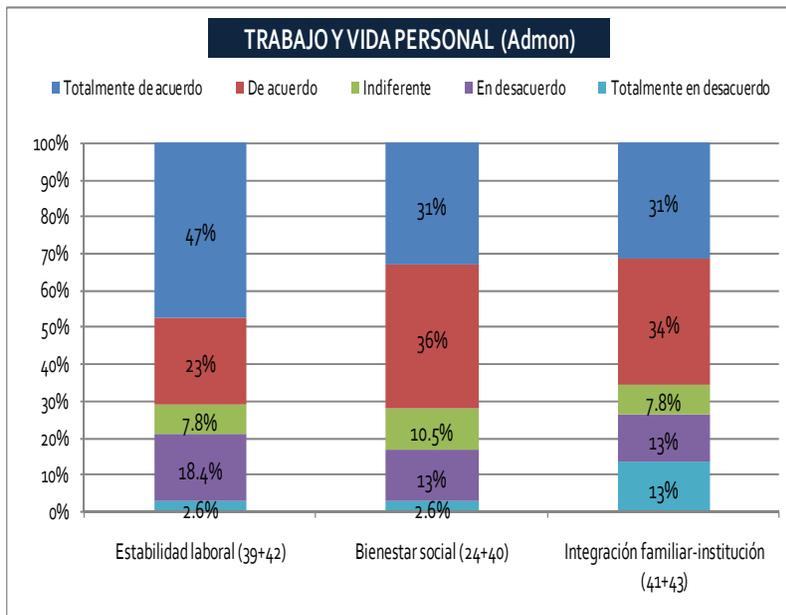


Gráfico 9 Trabajo y Vida personal (Administrativos)

Con un totalmente de acuerdo de 47%, 23% de acuerdo, 7.8% de indiferencia, en desacuerdo 18.4% y 2.6% en total desacuerdo puntuó el indicador estabilidad laboral lo cual evidencia un resultado poco satisfactorio mas aun para el 18.4% de desacuerdo y el 2.6% total desacuerdo que perciben inseguridad en la permanencia de sus cargos.

En cuanto al bienestar social arrojó un 31% totalmente de acuerdo, 36% de acuerdo, 10.5% indiferente, 13% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de 2.6% lo cual indica que la mayoría se siente protegido por las normas establecidas para el cumplimiento de este indicador. Así mismo ese 10.5% de indiferentes son atendidos y los cubre el mismo régimen de prestaciones y bienestar social que ofrece la institución. El 15.6% formado por desacuerdo y totalmente en desacuerdo aunque son igualmente cubiertos por la normativa de ley manifiestan su válida inconformidad.

31% totalmente de acuerdo, 34% de acuerdo, 7.8% indiferente; 13% en desacuerdo y total desacuerdo. Al analizar los resultados de este indicador se observa un nivel aceptable para la percepción en el manejo de integración con las familias. No obstante lo anterior, los porcentajes que denotan lo contrario se constituyen en puntos para ser objetos de un replanteamiento y reconsideración de estrategias que produzcan respuestas positivas ojala en la totalidad del personal evaluado.

La variable remuneración refleja en cada uno de los porcentajes el grado de satisfacción hacia el salario que recibe por el desempeño de su trabajo. En esta variable influyen todos los factores que inciden en ella (escala salarial, economía globalizada, situación personal específica etc.)

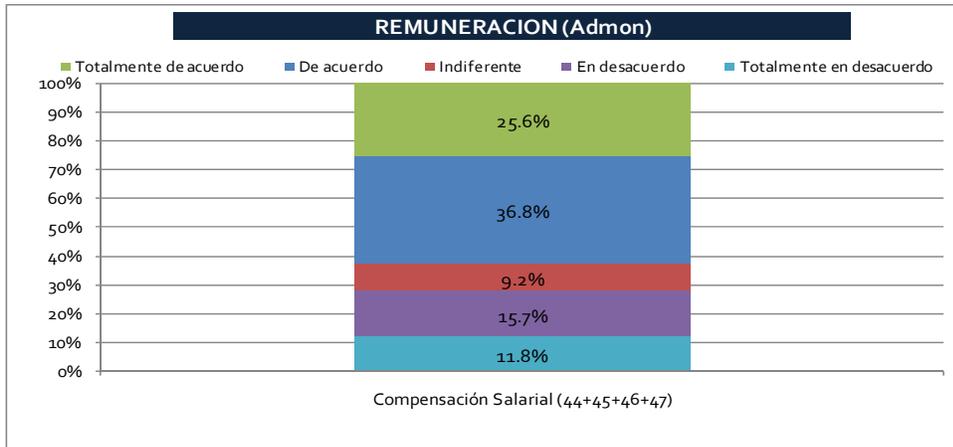
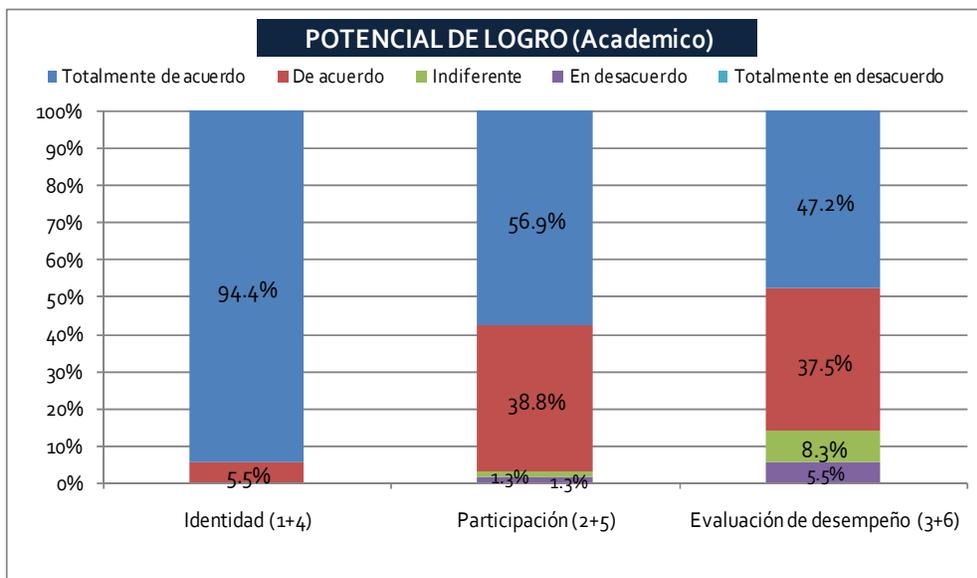


Gráfico 10 Remuneración (Administrativos)

El 35.6% totalmente de acuerdo, 36.8% de acuerdo, 9.2% indiferente, en desacuerdo el 15.7% y el 11.8% total desacuerdo porcentajes estos que traducen apreciaciones de carácter muy personal acordes con su situación específica y condición específica.

Área Académica

El sector académico está conformado por los docentes de planta tanto de tiempo completo como los vinculados por hora cátedra. El análisis de resultados al aplicar el instrumento a 36 docentes es como sigue:



Gráfica 11 Potencial de Logro (Académico)

La gráfica del indicador identidad arrojó un 94.4% totalmente de acuerdo y un 5.5% de acuerdo evidenciando un resultado satisfactorio que se traduce en la apropiación que ha hecho el personal vinculado con la institución.

El indicador participación con un 56.9% totalmente de acuerdo, 38.8% de acuerdo, señalan un buen grado de participación en las posibilidades de expresión dentro de la institución. El 1.3% indiferente y en desacuerdo son cifras no representativas dentro de esta escala de valoración.

En relación a la evaluación de desempeño los resultados obtenidos 47.2% de totalmente de acuerdo, 37.5% de acuerdo, 8.3% indiferente y 5.5% en desacuerdo demuestran, que el sistema empleado para la apreciación del desempeño de sus funciones es adecuado y satisface la mayoría de los docentes. El porcentaje de indiferencia se traduce como una despreocupación de un mínimo del personal con relación al rol que desempeña, y el 5.5% percibe que la evaluación no corresponde a la calidad de su labor.

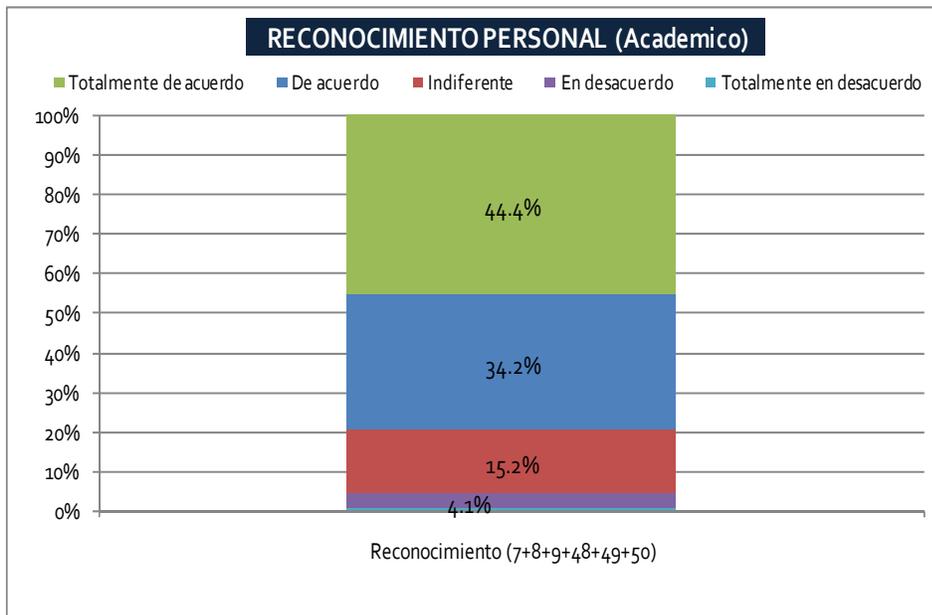


Grafico 12 Reconocimiento Personal (Académico)

El indicador de reconocimiento arrojó un 44.4% de totalmente de acuerdo, 34.2% de acuerdo, 15.2% indiferente y un 4.1% en desacuerdo evidenciando. Los dos primeros resultados señalan que buena parte del personal perciben que su trabajo es reconocido por quienes tienen a su cargo la función de hacerlo. Llama la atención ese 15.2% de indiferencia que hace pensar un desinterés ante el reconocimiento por lo que hace, lo cual es preocupante por el grado de apatía ante el significado de un reconocimiento o incentivo amerita revisar este resultado junto con el de desacuerdo.

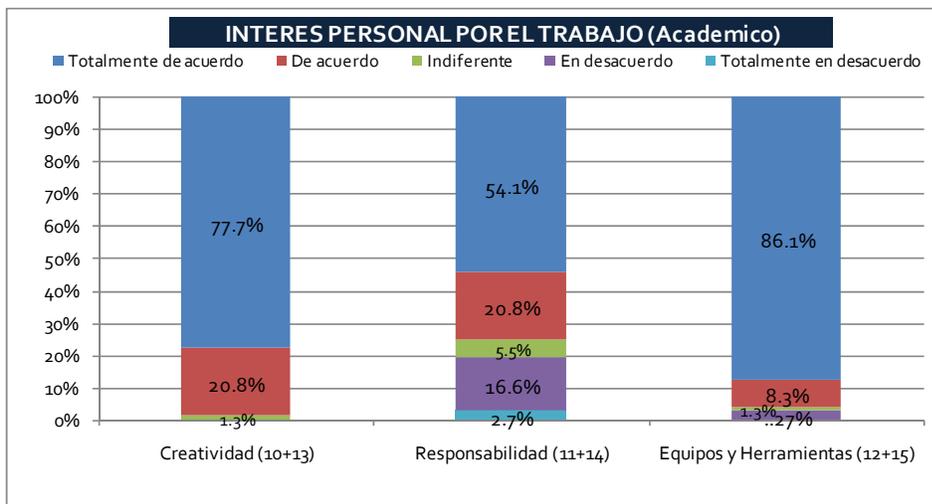


Gráfico 13 *Interés Personal (Académico)*

En cuanto a la creatividad se observa un 77.7% totalmente de acuerdo, 20.8% de acuerdo y un 1.3% indiferente, lo que evidencia un excelente resultado por cuanto la respuesta se ubica en un alto grado de satisfacción y afinidad en la ejecución de sus tareas cotidianas impulsando a buscar nuevas estrategias para mejorar los procesos de aprendizaje. Aquí el nivel de indiferencia no es significativo en relación con los valores anteriores.

El indicador de responsabilidad arrojó un 54.1% totalmente de acuerdo, 20.8% de acuerdo, porcentajes favorables para el indicador pero que dan margen a cierto grado de preocupación en

los que denotan apreciaciones negativas, es decir las cifras de 5.5% indiferente, 16.6% en desacuerdo y un 2.7% totalmente en desacuerdo.

Respecto a equipos y herramientas un 86.1% totalmente de acuerdo, 8.3% de acuerdo, 1.3% indiferente y un 2.7% en desacuerdo porcentajes que denotan que el entorno laboral con relación a los distintos elementos y recursos de que dispone el personal docente para el cumplimiento de tareas y actividades es completo y corresponde en excelente forma a los requerimientos y necesidades para el ejercicio diario de su labor, las cinco personas equivalentes a indiferencia y en desacuerdo no son representativos.

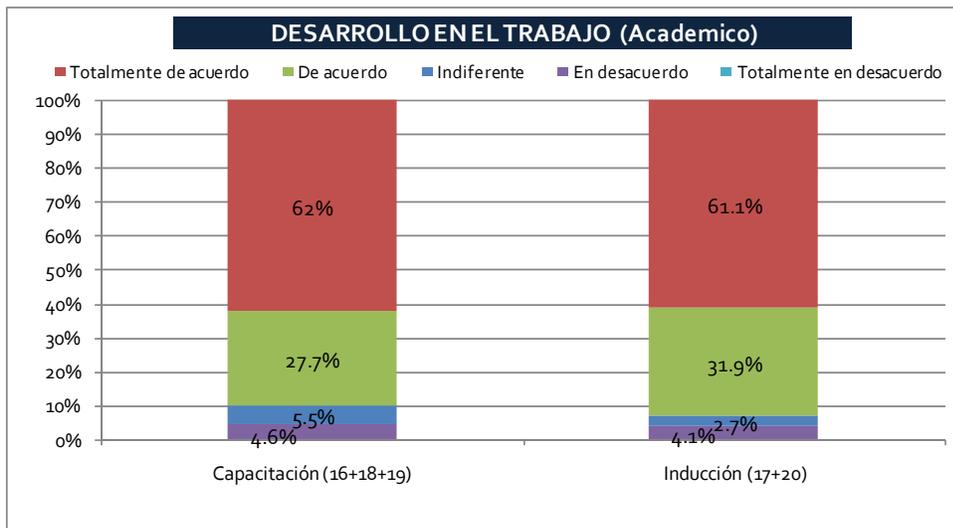


Gráfico 14 *Desarrollo en el Trabajo (Académico)*

El indicador de capacitación se observa un 62% de totalmente de acuerdo, 27.7% de acuerdo, 5.5% indiferente, y un en desacuerdo de 4.6%. Los dos primeros porcentajes en el indicador de capacitación expresan que el personal ha tenido y se ha beneficiado de oportunidades validas para su profesionalización y así lo reconocen ante la institución. Se presenta indiferencia en un bajo porcentaje y el 4.6% en desacuerdo obedecen a un mínimo de casos específicos a quienes por una u otra circunstancia aun no han participado de los eventos de capacitación.

El segundo indicador de esta variable se refiere a la inducción y el 61.1% totalmente de acuerdo junto con el 31.9% de acuerdo indican que el procedimiento inductivo ofrecido al personal docente es satisfactorio y ha respondido a las expectativas que se presentan en el personal una ingresan a la institución. Respecto a los puntajes de indiferencia y en desacuerdo obedecen a casos aislados.

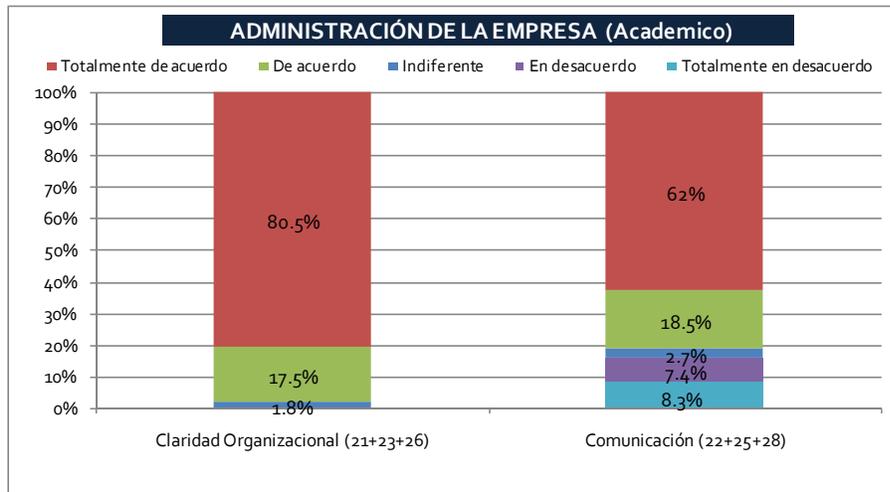


Gráfico 15 *Administración de la Empresa (Académico)*

Claridad organizacional un 80.5% totalmente de acuerdo, 17.5% de acuerdo y un 1.8% indiferente. Este excelente resultado denota el alto grado de conocimiento acerca de la estructura, función y organización de la institución y su alto grado de identidad con la administración de la institución. Lo corrobora la ausencia de resultados negativos.

En relación a la comunicación existente, también es satisfactorio el resultado: totalmente de acuerdo 62% y de acuerdo 18.5%. Sin embargo el 2.7% de indiferencia, el 7.4% en desacuerdo y en total desacuerdo 8.3% ameritan que se tengan en cuenta para idear mecanismos que permitan que este indicador tan importante como lo es la comunicación llegue en forma positiva y adecuada al 100% del personal.

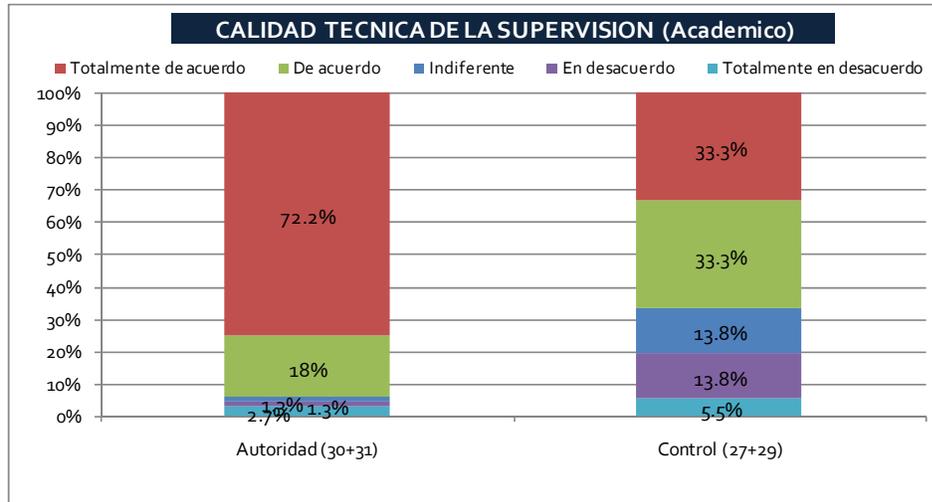


Gráfico 16 *Calidad Técnica de la Supervisión (Académico)*

El indicador de autoridad refleja con un 72.2% de total acuerdo que quienes están encargados de ejercer funciones de autoridad sobre los evaluados lo hacen dentro de las mejores formas para hacer que los subordinados se sientan satisfechos por el ejercicio de esta tarea de los superiores. En el análisis anterior se involucra el 18% de acuerdo y un mínimo representado por 1.3% indiferente y en desacuerdo y un 2.7% total desacuerdo se traducen en situaciones esporádicas de casos específicos.

Siendo el indicador de Control uno de los que mas inciden en el desempeño laboral de las personas, los resultados de total acuerdo y acuerdo muestran resultados que denotan conformidad en contraste con los que denotan lo contrario como son el 13.8% de indiferencia, 13.8% en desacuerdo y 5.5% en total desacuerdo cifras que vale la pena hacer de ellas una razón para replantear los procesos de control.

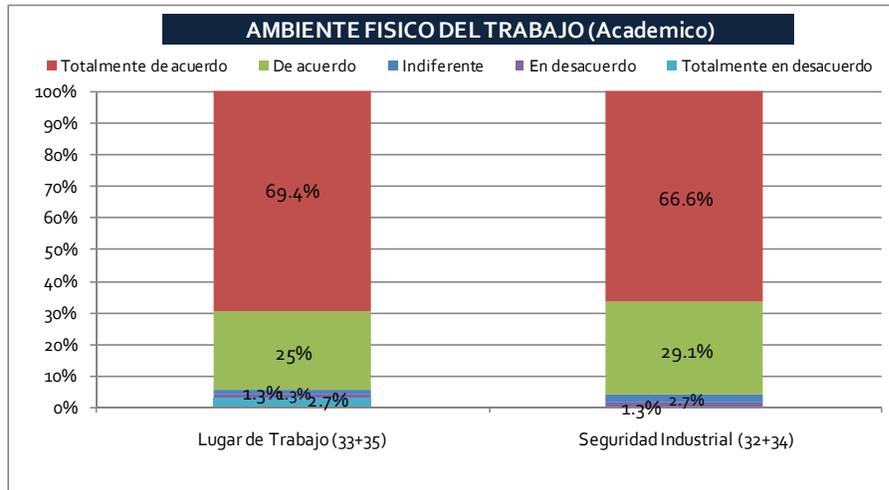


Gráfico 17 *Ambiente Físico del Trabajo (Académico)*

Lugar de trabajo. Este indicador arrojó un resultado de 69.4% totalmente de acuerdo, 25% de acuerdo 1.3% indiferente y en desacuerdo y un 2.7% en total desacuerdo lo que indica satisfacción por parte de los docentes hacia el espacio en el cual se desenvuelven día a día, cómodo, seguro y adecuado dependiendo de las tareas que se realizan. Los porcentajes correspondientes a las últimas tres opciones de respuesta (indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) son puntuaciones aisladas, es decir no representativas.

El indicador de seguridad industrial igualmente evidenció un nivel alto de satisfacción ya que el totalmente de acuerdo corresponde a un 66.6%, seguido un 29.1% de acuerdo demostrando que los docentes perciben que la institución se encuentra convenientemente dotada y adecuada para preservar la seguridad integral del personal docente. De igual forma los puntajes de indiferente y en desacuerdo corroboran este nivel de satisfacción.

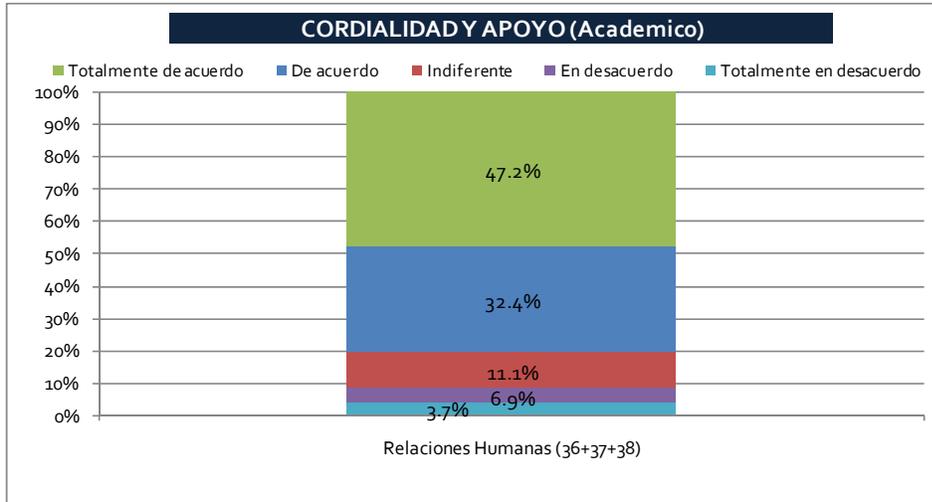


Gráfico 18 *Cordialidad y Apoyo (Académico)*

En cuanto al indicador de relaciones humanas el 47.2% totalmente de acuerdo, 32.4% de acuerdo, 11.1% indiferente, 6.9% en desacuerdo, y un 3.7% total desacuerdo lo que indica un resultado satisfactorio reflejando buenas relaciones entre compañeros que generan ambientes agradables y cálidos. Sin embargo vale la pena revisar esas puntuaciones de indiferencia, desacuerdo y total desacuerdo.

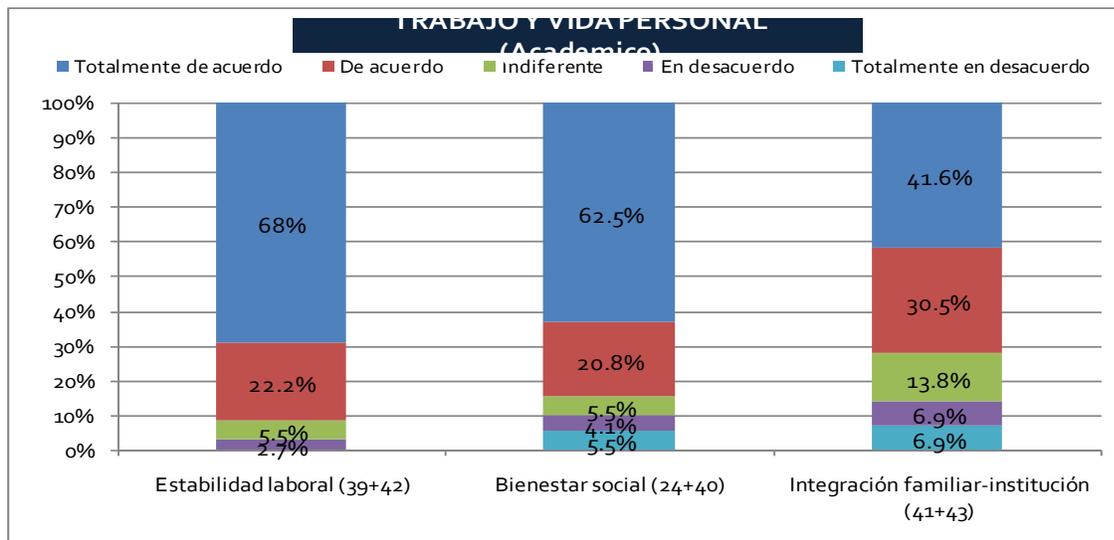


Gráfico 19 *Trabajo y Vida Personal (Académico)*

El indicador de estabilidad laboral arrojó un 68% totalmente de acuerdo, 22.2% de acuerdo, 5.5% indiferente, 2.7% en desacuerdo. Los docentes perciben que la institución les brinda seguridad respecto a su permanencia laboral generando seguridad factor importante para el buen rendimiento del trabajo realizado. Los puntajes de 5.5% y 2.7% obedecen a situaciones aisladas específicas.

El 62.5% de total acuerdo y el 20.8% de acuerdo que representan un 83.3% de gran aceptación y conformidad con las acciones y normativa cumplida para satisfacer los campos de bienestar social en salud y demás derechos adquiridos.

Los puntajes con resultados negativos se atribuyen a personal que se siente inconforme con la calidad de los beneficios que reciben.

En cuanto a la integración familiar con un 41.6% totalmente de acuerdo, 30.5% de acuerdo, indiferente 13.8%, y un 6.9% en desacuerdo y total desacuerdo. Evidencia un buen porcentaje de docentes que están de acuerdo con las gestiones que la institución hace para integrar a la familia en diferentes actividades. Sin embargo se evidencia un porcentaje significativo de indiferencia, desacuerdo y total desacuerdo que vale la pena revisar.

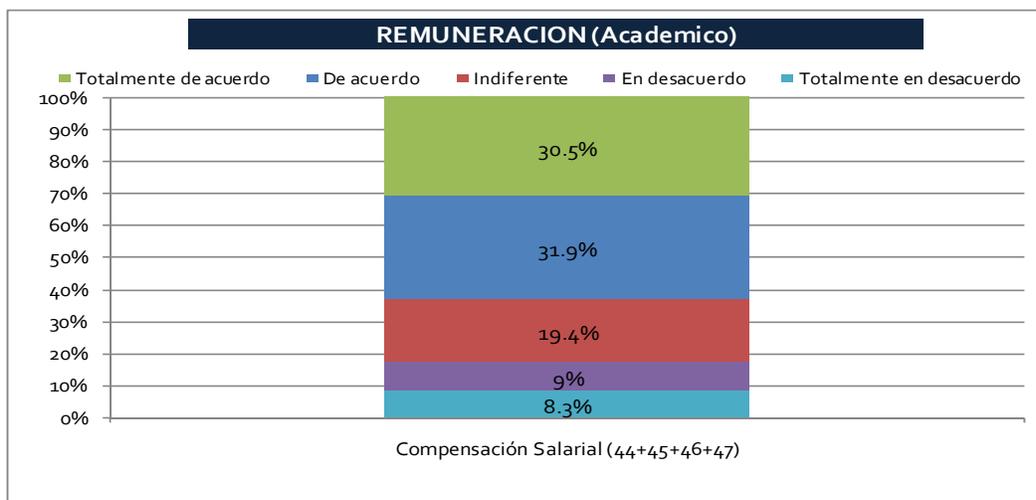


Gráfico 20 Remuneración (Académico)

En cuanto a la remuneración un 30.5% totalmente de acuerdo 31.9% de acuerdo, 19.4% indiferente, 9% en desacuerdo 8.3% en total desacuerdo, porcentajes estos que traducen apreciaciones de carácter muy personal acordes con su situación específica y condición particular que se enmarca en la legislación establecida para el escalafón docente.

Condensación de Resultados Area Administrativa y Docente.

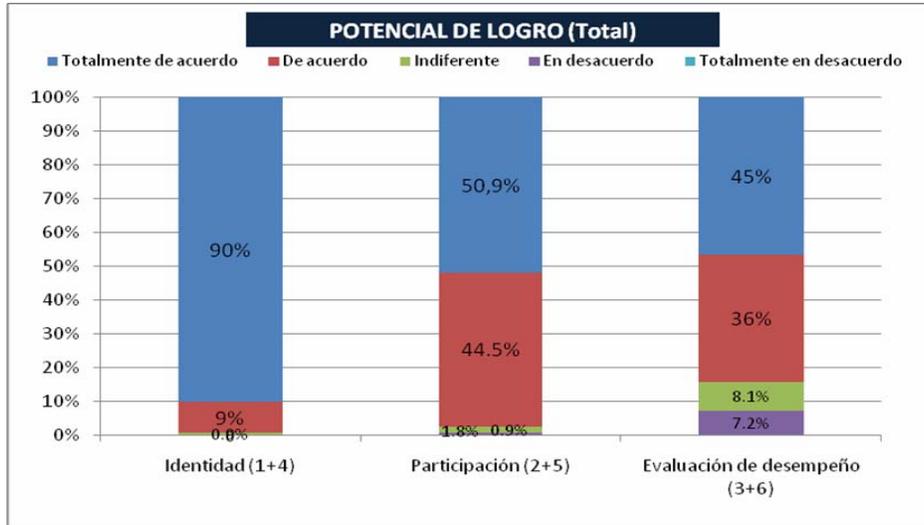


Gráfico 21 *Potencial de Logro (Total)*

En el potencial de logro se destaca el nivel de identidad del personal que integra la institución hacia ella con un 90%, colocando el mayor puntaje para el porcentaje la parte académica.

El grado de participación institucional demuestra conveniente grado de participación en ambas areas encontrandose que es menor en el sector adminitrativo.

En el indicador de evaluación se evidencia que los docentes se sienten un poco mas satisfechos con la evaluación que se hace de ellos respecto a sus funciones en relacion con los que pertenecen al sector administrativo, en este indicador se presenta la franja de indiferencia y en desacuerdo con puntuaciones bajas pero que vale la pena considerar.

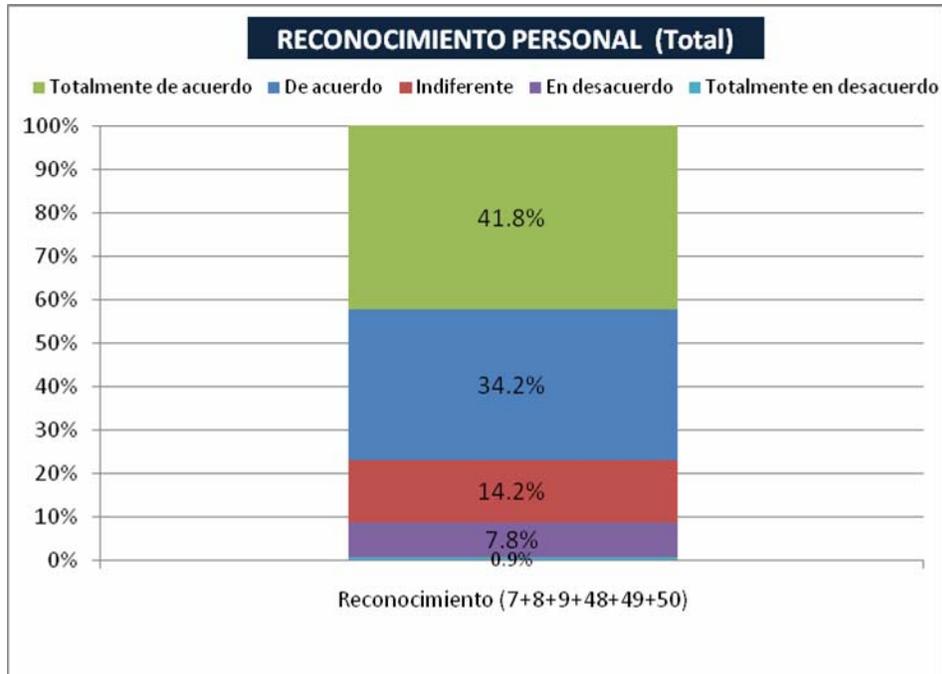


Gráfico 22 *Reconocimiento Personal (Total)*

El indicador de reconocimiento que constituye la variable reconocimiento personal arroja buenos resultados en los mejores puntajes siendo el sector académico el de mayor grado de satisfacción con 8.4% de diferencia. Al analizar la franja de indiferencia llama la atención que las personas con mayor nivel de indiferentes se encuentran en el área académica, no obstante que en la misma también se registra el más alto nivel de resultados en totalmente de acuerdo.

Un porcentaje del 7.8 que promedian los 2 sectores, está formado por un mayor aporte del sector administrativo.

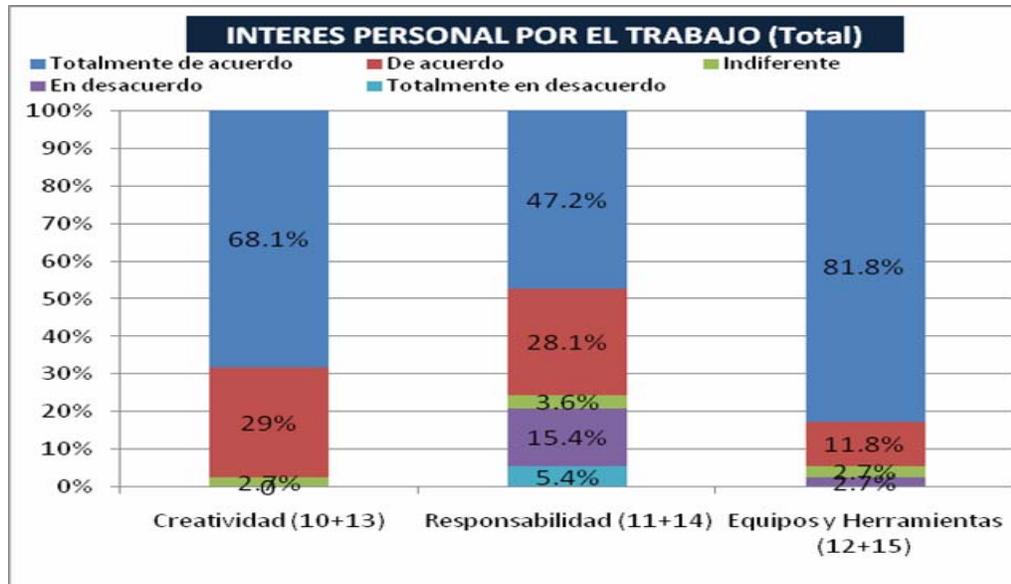


Gráfico 23 *Interés Personal por el Trabajo (Total)*

Respecto al indicador de creatividad el área de mayor aporte positivo fue el de los docentes con un 27,7% de diferencia, sin embargo ambas áreas están en un nivel satisfactorio de conformidad.

En el indicador de responsabilidad dentro de los dos sectores se registra un buen nivel de porcentajes 75% dado el grado de concientización existente dentro del personal con relación al rol que cumple y las funciones determinadas para cada uno.

El indicador de equipos y herramientas corresponde a un alto grado de complacencia de quienes cumplen las distintas funciones y tareas en la institución, las dos áreas presentan un equilibrio de percepción favorable con relación a los materiales y equipos puestos a su disposición.

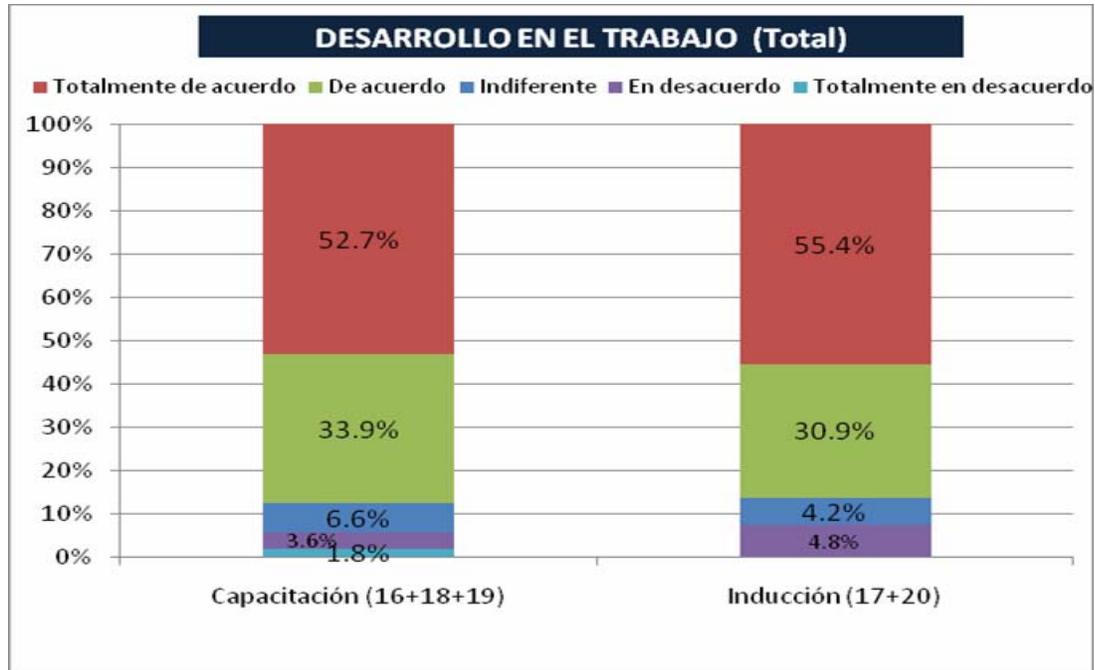


Gráfico 24 *Desarrollo en el Trabajo (Total)*

En esta variable el indicador capacitación denota un desequilibrio entre las dos áreas favoreciendo a la académica por el mayor número de oportunidades que tiene este sector gracias a su diversidad y procedencia, registrando una diferencia equivalente al 27% .

La inducción como segundo indicador al igual que el anterior el sector académico se siente mejor guiado en este proceso con un 20% de indiferencia. Los dos indicadores presentan un franja de indiferencia muy similar, resultado que vale la pena revisar, junto con el porcentaje en desacuerdo que presenta el indicador de inducción.

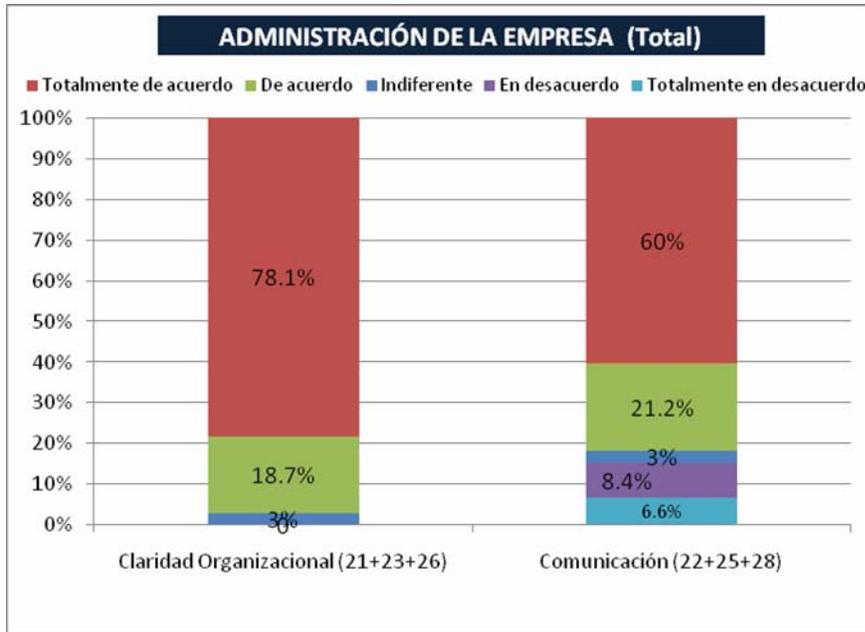


Gráfico 25 *Administración de la Empresa (Total)*

Respecto a la claridad organizacional el sector académico presenta una pequeña diferencia de mayor favorabilidad.

En el indicador de comunicación de tanta importancia en la marcha institucional, presenta niveles de satisfacción positivos similares en ambas áreas, sin embargo también se registra niveles de indiferencia e insatisfacción aunque en bajos porcentajes sobre todo en el sector académico circunstancia que merece especial cuidado por tratarse de un aspecto básico de toda organización.

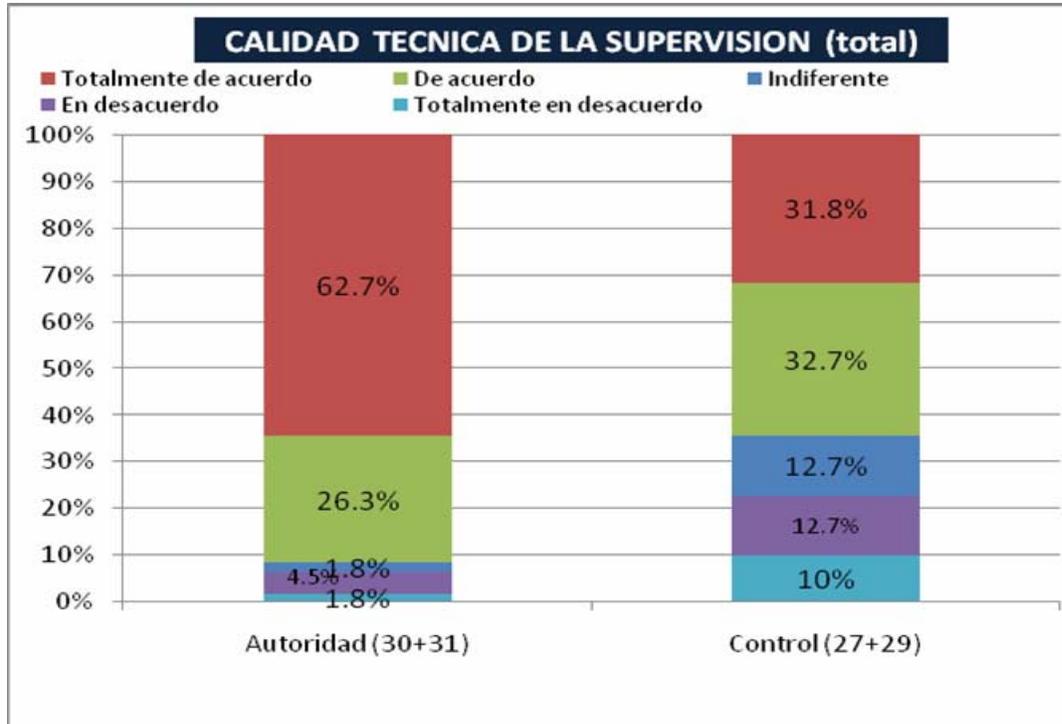


Gráfico 26 *Calidad Técnica de la Supervisión (Total)*

La percepción positiva de autoridad se manifiesta con mayor porcentaje en el área académica sin ser desfavorable la que presenta el sector administrativo. En cuanto al control segundo indicador se evidencia conformidad en los dos sectores, pero se lee en los resultados de indiferencia y en desacuerdo una identidad valorativa del 12.7% donde la mayoría la representa la percepción académica evidenciando la necesidad de adoptar correctivos referentes a este indicador, se une a la anterior apreciación el 10% de total desacuerdo donde el sector administrativo evidenció el mayor puntaje.

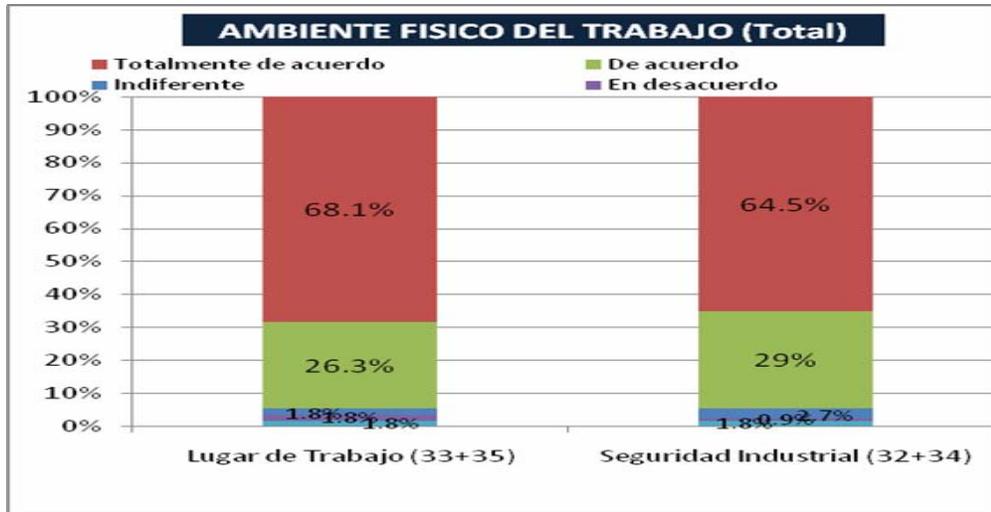


Gráfico 27 Ambiente Físico del Trabajo (Total)

En cuanto al lugar de trabajo y la seguridad industrial que ofrece la institución tanto el sector administrativo como el docente sus resultados son similares en la percepción positiva que se tiene de estos, siendo el mayor grado de satisfacción con el lugar de trabajo, el sector académico con un 4.4% de diferencia y en relación con el segundo indicador la diferencia es de 6.1% registrado en el mismo sector.

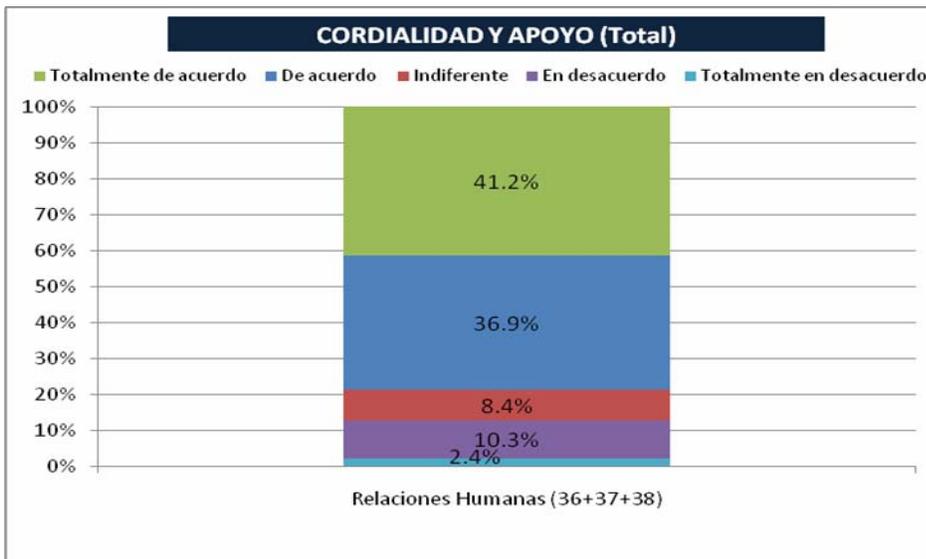


Gráfico 28 Cordialidad y Apoyo (Total)

En el indicador de relaciones humanas se evidencia mayor nivel de satisfacción en el área académica con una diferencia de 18,2% sin embargo un porcentaje significativo en desacuerdo donde el área de administrativa evidencia su inconformidad por los vínculos y procedimientos de interrelación, apoyo y compartir con los compañeros.

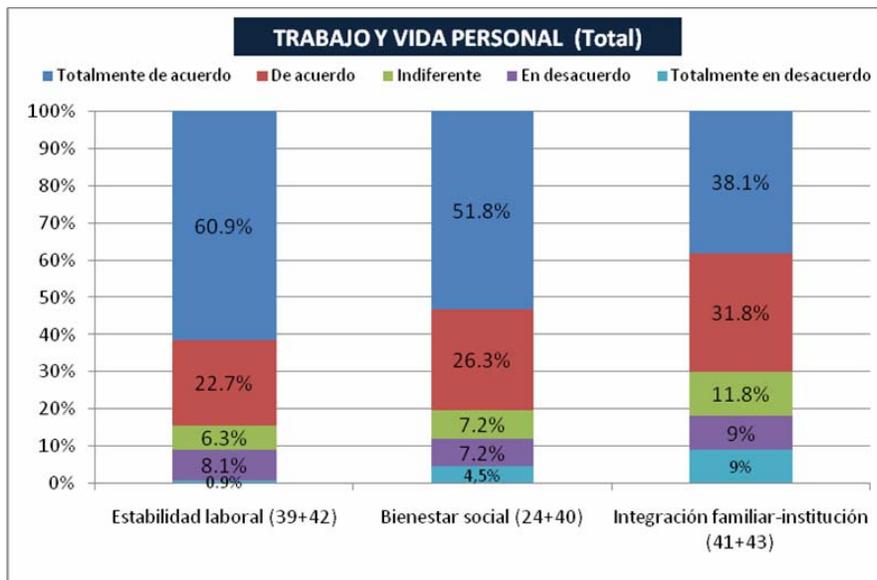


Gráfico 29 Trabajo y Vida Personal (Total)

Respecto a la estabilidad laboral el área de mayor aporte positivo es la de académico demostrando con ello que este sector experimenta mayor certeza de continuidad en su puesto de trabajo. Así mismo el porcentaje que demuestra cierta inseguridad proviene del sector administrativo.

En el indicador de bienestar social tal como en el indicador anterior las cifras porcentuales favorecen el sector académico con un diferencia del 31%, y los indiferente y en desacuerdo la diferencia es de 5% y de 8,9% respectivamente.

La integración familiar arrojó resultados medianamente favorables pues los porcentajes de indiferencia, desacuerdo y total desacuerdo promedian resultados poco favorables que ameritan

un replanteamiento que aporte estrategias de intervención para mejorar la integración familiar específicamente.

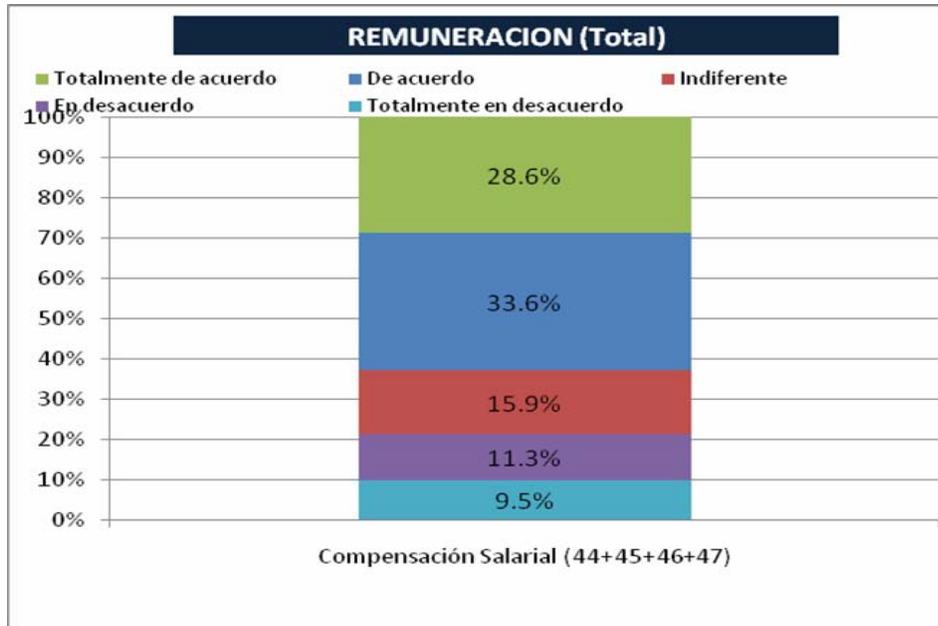


Gráfico 30 Remuneración (Total)

El indicador de compensación salarial arrojó resultados poco favorables, ya que los porcentajes de indiferente son bastante significativos aportando mayor grado de indiferencia el sector académico y mayor grado de insatisfacción la parte de administrativos específicamente con un 6,7% en desacuerdo y un total desacuerdo de 3.5%.

Discusión

El trabajo que se realizó en el Gimnasio Superior, tiene como fundamento especial explorar sobre uno de los aspectos que influyen de manera definitiva, en el funcionamiento de toda empresa, mas aún cuando el factor humano es la materia prima de todos los procesos que desarrollan en ella.

El aspecto en mención es el clima laboral que se vive en esta Institución y sus niveles o desniveles de concordancia según las definiciones desde el pensamiento de autores así: Según (Litwing y Stringer citados por Sandoval) lo definen como una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características de la organización. Schein (1982), lo define como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales. Para Sudarsky (1974), es el reflejo que tiene una situación grupal motivacional la cual obedece a diversos patrones de comportamiento como consecuencia de las necesidades sociales. Según (Arias, 1991) son los efectos subjetivos percibidos del sistema informal y otros factores ambientales importantes que influyen sobre las actitudes, valores y motivaciones de las personas que trabajan en la institución. Sin embargo la que enfatiza este trabajo se refiere al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en

le trabajo.(Méndez, 1982) como se observa la ultima definición es holística de los distintos pensamientos.

Si se analizan los conceptos anteriores se explica el porqué del ejercicio y se complementa la justificación de la labor adelantada, por cuanto el significado no es solo literal, sino tenido en cuenta desde toda su significación , ameritan que el clima laboral de una institución de esta naturaleza sea prioritario dentro de la integralidad de su estructura.

Así mismo el ejercicio, visto desde los objetivos propuestos , exige la escogencia de un Instrumento que respondiera satisfactoriamente a las expectativas de las Directivas tanto de la institución como de la universidad conforme al grado de responsabilidad compartida. Se optó por el conocido con el nombre de TECLA cuyo autor es el profesor John Sudarsky muy reconocido por sus tareas de investigación en el medio nacional, basado en la prueba desarrollada por Litwing y Stringer. En distintas oportunidades se ha aplicado este instrumento con modificaciones según el caso pero que ha conservado las bases fundamentales como son las variables y estas a su vez conformadas por varios indicadores que hacen mas preciso el conocimiento del clima laboral en datos cualitativos por cuanto se describen las percepciones de los trabajadores y cuantitativo representado en la sistematización de la información.

Es en este momento cuando dando una vista generalizada del Instrumento aplicado, se encuentra la sencillez y claridad de las preguntas que facilitaron a los evaluados responder en forma rápida y precisa concediendo a cada una de las respuestas el valor apreciativo.

Con base en los 55 instrumentos aplicados se inició el análisis de los mismos siguiendo el orden de aplicación es decir en primer lugar el área administrativa y a continuación la académica para continuar con la comparación de las dos áreas.

A medida que se adelanta la lectura de resultados se produce la condensación en graficas que permiten una visualización de los mismos, identificando los porcentajes por colores dependiendo de la opción de respuesta y que permite conceptualizar sobre cada uno de estos resultados e ir formando la proyección en cuanto a un plan de fortalecimiento y mejoramiento para cada uno de los indicadores que requieren la correspondiente intervención.

Cabe anotar que es notorio el grado de aceptación favorable en las dos áreas respecto a las variables y sus indicadores expresando con ello que el clima laboral en sentido general es satisfactorio, no obstante el indicio de algunos porcentajes negativos (Comunicación, capacitación e inducción, reconocimiento, integración familiar y control) sobre los cuales se llama la atención en forma específica y que motivaron de igual manera la producción del plan de fortalecimiento y mejoramiento, vale la pena resaltar la franja indiferente que de descuidarse es muy probable que con el tiempo tiendan a aumentar las tendencias de inconformidad.

Para afirmar el buen grado de clima laboral que caracteriza al Gimnasio Superior se añade la experiencia vivida en ella durante el período de la pasantía que permitió recibir en forma personal y directa todos y cada uno de los factores que inciden dentro de ella, y que se traducen en forma clara y confiable en los resultados obtenidos y consignados en el informe, resaltando los referentes a: Identidad, equipos y herramientas, claridad organizacional, lugar de trabajo de las variables potencial de logro, interés personal por el trabajo, Administración de la empresa y ambiente físico del trabajo respectivamente.

En general el ejercicio llevado a cabo permite establecer la coherencia entre la teoría, lo observado y vivido en esta práctica.

Conclusiones

Finalizado el trabajo en el Gimnasio Superior se concluye:

El clima organizacional es un factor definitivo para el buen desarrollo de los procesos en toda empresa sea cual sea su naturaleza. Analizado este aspecto, en el Gimnasio Superior en términos generales se observa un buen nivel del mismo y que por lo tanto debe ser motivo de permanente revisión y evaluación para su conservación.

La institución otorga reconocimientos consistentes en condecoraciones y bonificaciones económicas anuales, con las cuales el personal no está conforme. Luego el reconocimiento debe ser justo, equitativo y con mayor frecuencia para hacer de este un instrumento de motivación, y esta a su vez se convierte en un motor de dinamismo y autoestima en el desempeño de cada rol.

Entre los resultados se encontró que se requiere mejorar el proceso de inducción al personal que ingresa por primera vez al Gimnasio Superior. Siendo el recurso humano el más importante y valioso a este se le debe dar la mayor atención por ser el de más fácil acceso, mayor productividad pero más vulnerable en su entorno.

Día a día el Gimnasio Superior está en el proceso de mejoramiento continuo es por ello que todo cambio o intervención a nivel de clima organizacional debe obedecer a un diagnóstico y requiere del tiempo necesario para implementar las estrategias según el orden de importancia, y así alcanzar los cambios requeridos.

En la cotidianidad y durante el desarrollo de la dinámica propia del Gimnasio Superior se presentan situaciones que sin ser graves causan molestias por fallas en la comunicación. Es aquí y con este elemento (comunicación) tan importante, que se debe tener cuidado, como estrategia preventiva para la buena marcha en el desarrollo institucional haciendo de la red de

comunicación un medio confiable oportuno y generalizado que permita conservar un clima laboral siempre favorable en la institución.

El grado de identidad que manifiesta el personal que labora en el Gimnasio Superior revela la preocupación de personal directivo por corresponder a las expectativas de sus dirigidos y al considerar que el ser humano en la actualidad depende del trabajo para la subsistencia suya y de los que de él dependen, por lo cual es necesario hacer del lugar de trabajo un medio de bienestar y armonía que le permitan poner en ejercicio todas sus potencialidades que se revierten en un nivel de vida adecuado individual y colectivo.

Cumplida la misión de trabajo en el Gimnasio Superior durante el primer semestre del presente año (2009) Se califica el presente trabajo de pasantía como un medio útil, funcional y productivo para la institución como instrumento de mejoramiento en el aspecto tratado así como una oportunidad de crecimiento y profesionalización para la pasante.

Recomendaciones

Implantar el plan de fortalecimiento y mejoramiento con el fin de cambiar las percepciones poco favorables en determinados aspectos para intervenir en forma oportuna cuando surjan situaciones que amenacen la armonía y convivencia al interior de la organización evitando la acumulación de estas y desemboquen en problemas mayores.

Realizar la evaluación de clima organizacional con un período mínimo de 2 años para monitorear la gestión del clima laboral al interior de la organización dada la dinámica natural que se registra.

Dar reconocimientos por el buen desempeño de su labor por objetivos o metas alcanzadas después de la tarea, guardando proporción en tiempo, calidad y cantidad en forma equitativa.

Brindar oportunidades de capacitación según las necesidades del cargo, perfiles y roles desempeñados. Dando a conocer a todo el personal las razones y prioridades del personal participante en cada una de ellas.

Organizar un sistema sencillo de comunicación interpersonal (red) para asegurar que la información necesaria se difunda en forma precisa, completa, oportuna y sin ninguna discriminación.

Institucionalizar el día de la familia como un espacio especial para compartir con ella y relacionarse con las otras.

En ningún caso pasar por alto, recortar o suprimir el período de inducción, proceso tan importante para el personal sobre todo para quien ingresa por primera vez.

Referencias Bibliográficas

- Arias, H. (1991). *Desarrollo Organizacional*. Ediciones Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recurso Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gongalves, A. *Dimensiones del clima organizacional*. [En línea].
www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Colombia.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.
- Sandoval, M. Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. [En Línea]
www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall. México.
- Sudarsky, J. (1974). *Motivación, individuo y sociedad*. Ediciones Universidad de los Andes. Bogotá. Colombia.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Editorial Cincel. Colombia.

Torrecilla, O. *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*. [En línea].

www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento Tecla

Este cuestionario es personal, tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene de su ambiente de trabajo. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que permiten conocer si usted está totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto a determinadas situaciones.

Por favor léalo cuidadosamente y señale con X la afirmación con la cual se identifica.

AFIRMACION	Totalmente de Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	En Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta institución.					
2. Las sugerencias que hago por lo general son tenidas en cuenta.					
3. En esta institución me siento evaluado(a) con objetividad.					
4. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal.					
5. Siento que la obligación con mi trabajo me exige permanentemente dedicación y por eso me dan deseos de proponer nuevas ideas para mejorar.					
6. Considera que los resultados de las evaluaciones que ha tenido, son consecuentes con su esfuerzo y dedicación al trabajo.					
7. Estoy satisfecho(a) con el reconocimiento que la empresa me ha dado.					
8. Estoy comprometido(a) con el reto de calidad en mi labor diaria.					
9. En esta institución es común dar reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.					
10. Los comentarios que he recibido acerca de mi trabajo, me han permitido mejorar.					
11. Es común de la institución buscar los errores que tiene el trabajo realizado.					
12. Considero que la institución me ofrece los equipos y materiales necesarios para desempeñar bien mi trabajo.					
13. La institución me proporciona la posibilidad de ser creativo en el trabajo que desempeño, evitando la rutina laboral.					

14. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien y me considero miembro importante de la institución.
15. El rector de la institución muestra interés por gestionar la consecución de los equipos y materiales que yo necesito.
16. Me dan oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades para el beneficio personal.
17. Cuando ingresé a trabajar por primera vez, pude conocer la misión, valores, políticas y todo lo relacionado con la filosofía de la institución.
18. Aquí se tiene en cuenta para los cursos de capacitación enviar a las personas que lo requieran.
19. La institución me ofrece oportunidades para el desarrollo de mis capacidades
20. En la institución existe preocupación por mantener informado al personal de los cambios que se realizan.
21. En situaciones determinadas, tengo conocimiento de a quien debo acudir.
22. Estoy dispuesto(a) a escuchar las sugerencias de mis superiores y compañeros de trabajo.
23. Acudo al conducto regular para resolver un inconveniente laboral.
24. Aquí se respeta la vida privada de los demás.
25. Hay malos entendidos porque la administración no comunica cosas directamente a los empleados interesados.
26. Tengo claridad en las funciones que debo asumir.
27. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindando la posibilidad de discutir sus errores.
28. Puedo comunicarme con mis superiores con facilidad.
29. Hay demasiados trámites para todo.
30. Los superiores son cordiales con los subalternos.
31. El trato que me dan mis superiores en esta institución es el adecuado.

32. La institución toma las precauciones necesarias para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.
33. Mi lugar de trabajo me ofrece comodidad para el desempeño del mismo.
34. La institución muestra interés por la salud de los trabajadores.
35. La iluminación y ventilación en los lugares de trabajo son adecuadas.
36. El trato entre compañeros genera un ambiente agradable de trabajo.
37. Cuando trabajo con otras dependencias de la institución nos colaboramos satisfactoriamente.
38. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por cordialidad y apoyo.
39. Me siento seguro(a) de mi pertenencia en el cargo que desempeño.
40. La institución se preocupa por el bienestar de sus empleados.
41. Me interesa participar en las actividades programadas por la empresa, y lo hago activamente.
42. Vivo confiado por que se que cuento con un trabajo estable.
43. Se realizan actividades de integración familiar en la institución.
44. Me siento bien remunerado de acuerdo a mis responsabilidades y nivel jerárquico.
45. En comparación con otras empresas de la misma naturaleza; me siento bien remunerado.
46. El personal que hace un trabajo similar al mío en la institución gana más que yo.
47. Si tuviera la oportunidad de cambiar este trabajo por uno con las mismas responsabilidades y mejor salario lo haría.
48. En esta institución se premia las acciones que agregan valor a mi compromiso laboral.
49. En esta institución se elogia y reconoce a los empleados que se destacan por el desempeño de su trabajo.
50. La institución tiene claramente establecido reconocimientos que estimulen el buen desempeño de su trabajo.

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

ANEXO 2

Tabulación de Resultados Administrativos

AFIRMACION	Totalmente			Totalmente		
	De Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	En Desacuerdo (2)	En Desacuerdo (1)	No Responde
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta institución.	18	1				
2. Las sugerencias que hago por lo general son tenidas en cuenta.	4	14	1			
3. En esta institución me siento evaluado(a) con objetividad.	8	8		2		1
4. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal.	13	5	1			
5. Siento que la obligación con mi trabajo me exige permanentemente dedicación y por eso me dan deseos de proponer nuevas ideas para mejorar.	11	7				1
6. Considera que los resultados de las evaluaciones que ha tenido, son consecuentes con su esfuerzo y dedicación al trabajo.	8	5	3	2		
7. Estoy satisfecho(a) con el reconocimiento que la empresa me ha dado.	6	9	2	2		
8. Estoy comprometido(a) con el reto de calidad en mi labor diaria.	18	1				
9. En esta institución es común dar reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	5	7	3	4		
10. Los comentarios que he recibido acerca de mi trabajo, me han permitido mejorar.	10	9				
11. Es común de la institución buscar los errores que tiene el trabajo realizado.	4	7		4	4	
12. Considero que la institución me ofrece los equipos y materiales necesarios para desempeñar bien mi trabajo.	13	4	2			
13. La institución me proporciona la posibilidad de ser creativo en el trabajo que desempeño, evitando la rutina laboral.	9	8	2			

14. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien y me considero miembro importante de la institución.	9	9	1			
15. El rector de la institución muestra interés por gestionar la consecución de los equipos y materiales que yo necesito.	15	3	1			
16. Me dan oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades para el beneficio personal.	7	8	1		1	1
17. Cuando ingresé a trabajar por primera vez, pude conocer la misión, valores, políticas y todo lo relacionado con la filosofía de la institución.	8	6	1	4		1
18. Aquí se tiene en cuenta para los cursos de capacitación enviar a las personas que lo requieran.	7	9	1	1	1	
19. La institución me ofrece oportunidades para el desarrollo de mis capacidades	6	9	3		1	
20. En la institución existe preocupación por mantener informado al personal de los cambios que se realizan.	9	5	4	1		
21. En situaciones determinadas, tengo conocimiento de a quien debo acudir.	11	7	1			
22. Estoy dispuesto(a) a escuchar las sugerencias de mis superiores y compañeros de trabajo.	16	3				
23. Acudo al conducto regular para resolver un inconveniente laboral.	15	3	1			
24. Aquí se respeta la vida privada de los demás.	4	7	2	3	1	2
25. Hay malos entendidos porque la administración no comunica cosas directamente a los empleados interesados.	2	8	2	5	2	
26. Tengo claridad en las funciones que debo asumir.	16	2	1			
27. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindando la posibilidad de discutir sus errores.	4	8	2	3	2	

	14	4		1		
28. Puedo comunicarme con mis superiores con facilidad.						
29. Hay demasiados trámites para todo.	7	4	2	1	5	
30. Los superiores son cordiales con los subalternos.	6	10		3		
31. El trato que me dan mis superiores en esta institución es el adecuado.	11	6	1	1		
32. La institución toma las precauciones necesarias para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.	12	6	1			
33. Mi lugar de trabajo me ofrece comodidad para el desempeño del mismo.	14	5				
34. La institución muestra interés por la salud de los trabajadores.	11	5			2	
35. La iluminación y ventilación en los lugares de trabajo son adecuadas.	11	6	1	1		
36. El trato entre compañeros genera un ambiente agradable de trabajo.	4	10	1	4		
37. Cuando trabajo con otras dependencias de la institución nos colaboramos satisfactoriamente.	8	8		3		
38. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por cordialidad y apoyo.	5	8	1	5		
39. Me siento seguro(a) de mi pertenencia en el cargo que desempeño.	14	5				
40. La institución se preocupa por el bienestar de sus empleados.	8	7	2	2		
41. Me interesa participar en las actividades programadas por la empresa, y lo hago activamente.	9	9	1			
42. Vivo confiado por que se que cuento con un trabajo estable.	4	4	3	7	1	
43. Se realizan actividades de integración familiar en la institución.	3	4	2	5	5	
44. Me siento bien remunerado de acuerdo a mis responsabilidades y nivel jerárquico.		9	1	6	2	1
45. En comparación con otras empresas de la misma naturaleza; me siento bien remunerado.	3	9	2	2	3	

46. El personal que hace un trabajo similar al mío en la institución gana más que yo.	6	4	3	3	3
47. Si tuviera la oportunidad de cambiar este trabajo por uno con las mismas responsabilidades y mejor salario lo haría.	10	6	1	1	1
48. En esta institución se premia las acciones que agregan valor a mi compromiso laboral.	1	7	3	7	1
49. En esta institución se elogia y reconoce a los empleados que se destacan por el desempeño de su trabajo.	5	9	3	1	1
50. La institución tiene claramente establecido reconocimientos que estimulen el buen desempeño de su trabajo.	7	6	3	3	

ANEXO 3

Tabulación de Resultados Académico

AFIRMACION	Totalmente			Totalmente		
	De Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	En Desacuerdo (2)	En Desacuerdo (1)	No Responde
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta institución.	33	3				
2. Las sugerencias que hago por lo general son tenidas en cuenta.	15	19	1	1		
3. En esta institución me siento evaluado(a) con objetividad.	18	14	2	1		1
4. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal.	35	1				
5. Siento que la obligación con mi trabajo me exige permanentemente dedicación y por eso me dan deseos de proponer nuevas ideas para mejorar.	26	9				1
6. Considera que los resultados de las evaluaciones que ha tenido, son consecuentes con su esfuerzo y dedicación al trabajo.	16	13	4	3		
7. Estoy satisfecho(a) con el reconocimiento que la empresa me ha dado.	19	12	2	1		2
8. Estoy comprometido(a) con el reto de calidad en mi labor diaria.	30	5				1
9. En esta institución es común dar reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	14	14	6	2		
10. Los comentarios que he recibido acerca de mi trabajo, me han permitido mejorar.	25	10	1			
11. Es común de la institución buscar los errores que tiene el trabajo realizado.	12	7	4	11	2	
12. Considero que la institución me ofrece los equipos y materiales necesarios para desempeñar bien mi trabajo.	30	2	1	2		1
13. La institución me proporciona la	31	5				

posibilidad de ser creativo en el trabajo que desempeño, evitando la rutina laboral.

14. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien y me considero miembro importante de la institución.	27	8		1		
15. El rector de la institución muestra interés por gestionar la consecución de los equipos y materiales que yo necesito.	32	4				
16. Me dan oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades para el beneficio personal.	25	11				
17. Cuando ingresé a trabajar por primera vez, pude conocer la misión, valores, políticas y todo lo relacionado con la filosofía de la institución.	27	8	1			
18. Aquí se tiene en cuenta para los cursos de capacitación enviar a las personas que lo requieran.	19	9	5	3		
19. La institución me ofrece oportunidades para el desarrollo de mis capacidades	23	10	1	2		
20. En la institución existe preocupación por mantener informado al personal de los cambios que se realizan.	17	15	1	3		
21. En situaciones determinadas, tengo conocimiento de a quien debo acudir.	22	12	2			
22. Estoy dispuesto(a) a escuchar las sugerencias de mis superiores y compañeros de trabajo.	32	4				
23. Acudo al conducto regular para resolver un inconveniente laboral.	32	4				
24. Aquí se respeta la vida privada de los demás.	22	5	2	3	4	
25. Hay malos entendidos porque la administración no comunica cosas directamente a los empleados interesados.	7	9	3	8	8	1
26. Tengo claridad en las funciones que debo asumir.	33	3				

27. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindando la posibilidad de discutir sus errores.	17	13	4	2		
	28	7			1	
28. Puedo comunicarme con mis superiores con facilidad.						
29. Hay demasiados trámites para todo.	7	11	6	8	4	
30. Los superiores son cordiales con los subalternos.	25	8			1	2
31. El trato que me dan mis superiores en esta institución es el adecuado.	27	5	1	1	1	1
32. La institución toma las precauciones necesarias para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.	27	8	1			
33. Mi lugar de trabajo me ofrece comodidad para el desempeño del mismo.	30	5			1	
34. La institución muestra interés por la salud de los trabajadores.	21	13	1	1		
35. La iluminación y ventilación en los lugares de trabajo son adecuadas.	20	13	1	1	1	
36. El trato entre compañeros genera un ambiente agradable de trabajo.	19	9	5	1	2	
37. Cuando trabajo con otras dependencias de la institución nos colaboramos satisfactoriamente.	17	13	2	3	1	
38. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por cordialidad y apoyo.	15	13	5	1	1	
39. Me siento seguro(a) de mi pertenencia en el cargo que desempeño.	29	6				1
40. La institución se preocupa por el bienestar de sus empleados.	23	10	2			1
41. Me interesa participar en las actividades programadas por la empresa, y lo hago activamente.	27	9				
42. Vivo confiado por que se que cuento con un trabajo estable.	20	10	4	2		
43. Se realizan actividades de integración familiar en la institución.	3	13	10	5	5	
44. Me siento bien remunerado de acuerdo a mis responsabilidades y nivel	14	16	1	4	1	

jerárquico.						
45. En comparación con otras empresas de la misma naturaleza; me siento bien remunerado.	20	13	2		1	
46. El personal que hace un trabajo similar al mío en la institución gana más que yo.	2	3	18	6	7	
47. Si tuviera la oportunidad de cambiar este trabajo por uno con las mismas responsabilidades y mejor salario lo haría.	8	14	7	3	3	
48. En esta institución se premia las acciones que agregan valor a mi compromiso laboral.	9	13	11	2	1	1
49. En esta institución se elogia y reconoce a los empleados que se destacan por el desempeño de su trabajo.	13	14	7	2	1	
50. La institución tiene claramente establecido reconocimientos que estimulen el buen desempeño de su trabajo.	11	16	7	2		

ANEXO 4

Tabulación de Resultados Total

AFIRMACION	Totalmente			Totalmente		
	De Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	En Desacuerdo (2)	En Desacuerdo (1)	No Responde
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta institución.	51	4				
2. Las sugerencias que hago por lo general son tenidas en cuenta.	19	33	2	1		
3. En esta institución me siento evaluado(a) con objetividad.	26	22	2	3		1
4. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal.	48	6	1			
5. Siento que la obligación con mi trabajo me exige permanentemente dedicación y por eso me dan deseos de proponer nuevas ideas para mejorar.	37	16				1
6. Considera que los resultados de las evaluaciones que ha tenido, son consecuentes con su esfuerzo y dedicación al trabajo.	24	18	7	5		
7. Estoy satisfecho(a) con el reconocimiento que la empresa me ha dado.	25	21	4	3		2
8. Estoy comprometido(a) con el reto de calidad en mi labor diaria.	48	6				1
9. En esta institución es común dar reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	19	21	9	6		
10. Los comentarios que he recibido acerca de mi trabajo, me han permitido mejorar.	35	19	1			
11. Es común de la institución buscar los errores que tiene el trabajo realizado.	16	14	4	15	6	
12. Considero que la institución me	43	6	3	2		1

ofrece los equipos y materiales necesarios para desempeñar bien mi trabajo.

13. La institución me proporciona la posibilidad de ser creativo en el trabajo que desempeño, evitando la rutina laboral.	40	13	2			
14. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien y me considero miembro importante de la institución.	36	17		2		
15. El rector de la institución muestra interés por gestionar la consecución de los equipos y materiales que yo necesito.	47	7		1		
16. Me dan oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades para el beneficio personal.	32	19	1	0	1	
17. Cuando ingresé a trabajar por primera vez, pude conocer la misión, valores, políticas y todo lo relacionado con la filosofía de la institución.	35	14	2	4		
18. Aquí se tiene en cuenta para los cursos de capacitación enviar a las personas que lo requieran.	26	18	6	4	1	
19. La institución me ofrece oportunidades para el desarrollo de mis capacidades	29	19	4	2	1	
20. En la institución existe preocupación por mantener informado al personal de los cambios que se realizan.	26	20	5	4		
21. En situaciones determinadas, tengo conocimiento de a quien debo acudir.	33	19	3			
22. Estoy dispuesto(a) a escuchar las sugerencias de mis superiores y compañeros de trabajo.	48	7				
23. Acudo al conducto regular para resolver un inconveniente laboral.	47	7	1			
24. Aquí se respeta la vida privada de los demás.	26	12	4	6	5	
25. Hay malos entendidos porque la	9	17	5	13	10	1

administración no comunica cosas directamente a los empleados interesados.

26. Tengo claridad en las funciones que debo asumir.	49	5	1			
27. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindando la posibilidad de discutir sus errores.	21	21	6	5	2	
	42	11		1	1	
28. Puedo comunicarme con mis superiores con facilidad.						
29. Hay demasiados trámites para todo.	14	15	8	9	9	
30. Los superiores son cordiales con los subalternos.	31	18		3	1	2
31. El trato que me dan mis superiores en esta institución es el adecuado.	36	11	2	2	1	1
32. La institución toma las precauciones necesarias para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.	39	14	2			
33. Mi lugar de trabajo me ofrece comodidad para el desempeño del mismo.	44	10			1	
34. La institución muestra interés por la salud de los trabajadores.	32	18	1	1	2	
35. La iluminación y ventilación en los lugares de trabajo son adecuadas.	31	19	2	2	1	
36. El trato entre compañeros genera un ambiente agradable de trabajo.	23	19	6	5	2	
37. Cuando trabajo con otras dependencias de la institución nos colaboramos satisfactoriamente.	25	21	2	6	1	
38. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por cordialidad y apoyo.	20	21	6	6	1	
39. Me siento seguro(a) de mi pertenencia en el cargo que desempeño.	43	11				1
40. La institución se preocupa por el bienestar de sus empleados.	31	17	4	2		1
41. Me interesa participar en las actividades programadas por la empresa, y lo hago activamente.	36	18	1			
42. Vivo confiado por que se que cuento con un trabajo estable.	24	14	7	9	1	
43. Se realizan actividades de	6	17	12	10	10	

integración familiar en la institución.						
44. Me siento bien remunerado de acuerdo a mis responsabilidades y nivel jerárquico.	14	25	2	10	3	
45. En comparación con otras empresas de la misma naturaleza; me siento bien remunerado.	23	22	4	2	4	
46. El personal que hace un trabajo similar al mío en la institución gana más que yo.	8	7	21	9	10	
47. Si tuviera la oportunidad de cambiar este trabajo por uno con las mismas responsabilidades y mejor salario lo haría.	18	20	8	4	4	1
48. En esta institución se premia las acciones que agregan valor a mi compromiso laboral.	10	20	14	9	2	
49. En esta institución se elogia y reconoce a los empleados que se destacan por el desempeño de su trabajo.	18	23	10	3	1	
50. La institución tiene claramente establecido reconocimientos que estimulen el buen desempeño de su trabajo.	18	22	10	5		

ANEXO 5

Variables e Indicadores del Instrumento

VARIABLE	INDICADOR	AFIRMACIONES	
Potencial de logro	Identidad	1	4
	Participación	2	5
	Evaluación de desempeño	3	6
Reconocimiento personal	Reconocimiento	7-8-9-48-49-50	
Interés personal por el trabajo	Creatividad	10	13
	Responsabilidad	11	14
	Equipos y herramientas	12	15
Desarrollo en el trabajo	Capacitación	16-18-19	
	Inducción	17	20
Administración de la empresa	Claridad Organizacional	21-23-26	
	Comunicación	22-25-28	
Calidad técnica de la supervisión	Autoridad	30	31
	Control	27	29
Ambiente físico del trabajo	Lugar de trabajo	33	35
	Seguridad industrial	32	34
Cordialidad y apoyo	Relaciones humanas	36-37-38	
Trabajo y vida personal	Estabilidad laboral	39	42
	Bienestar social	24	40
	Integración familiar-institución	41	43
Remuneración	Compensación salarial	44-45-46-47	

ANEXO 6

Plan de Fortalecimiento y Mejoramiento

Plan de fortalecimiento y mejoramiento de los indicadores comunicación, capacitación e inducción, incentivos y reconocimientos, integración familiar, control y relaciones humanas que integran las distintas variables que se tienen en cuenta en la evaluación de clima laboral existente en el Gimnasio Superior

Introducción

El ejercicio llevado a cabo para evaluar el clima laboral que predomina en esta institución es la base y suministra la información necesaria, unida a las vivencias del diario transcurrir como materia prima y presupuesto en la formulación de este plan. Donde se hace necesario responder a los resultados poco favorables con la finalidad de buscar correctivos que mejoren los puntos débiles señalados en el enunciado de esta propuesta.

Variable: Administración de la empresa- indicador: Comunicación

Objetivo: Conservar de la mejor forma el sistema y medios de comunicación para que todo el personal vinculado a la institución se mantenga informado permanentemente, en forma completa y oportuna de todos los acontecimientos relacionados con la institución en su integralidad.

Justificación: Una buena comunicación permite la sincronización de acciones tendientes al buen desempeño de los planes previstos. Evita confusión, malos entendidos, resistencia a los cambios, estimula la participación y fomenta buenas relaciones interpersonales.

Diagnóstico: La evaluación de este indicador identifica que un 81.2% de los empleados consideran que la comunicación es favorable; pero el 18% formado por las percepciones indiferente, desacuerdo y total desacuerdo hace que se enfoque la atención en promover acciones que permitan cambiarlas.

Estrategias de intervención para el mejoramiento

- Instituir un equipo de comunicación específico para cumplir con las tareas que exige la actividad de comunicación, estableciendo una comunicación en red
- Capacitar a este equipo en los distintos aspectos que implica esta actividad para ejercer correctamente el manejo objetivo de la recepción de la información, a si mismo hacer de la comunicación una actividad imparcial y participativa.
- Destinar en la cartelera principal un espacio exclusivo que permita visualizar diariamente las novedades registradas
- Crear medios de emisión de opinión que permitan recolectar información de diversos géneros con el fin de producir acciones de respuestas a las distintas inquietudes: buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos
- Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de la red de comunicación para destacar su eficacia o sancionar la falta de cumplimiento.

Variable: Desarrollo en el trabajo- indicador: Capacitación e inducción

Objetivo: Fortalecer y ampliar las oportunidades de capacitación e inducción mediante el aprovechamiento de las ofertas tanto del sector oficial como privado a través de la gestión de los directivos y la motivación de los beneficiarios (personal administrativo y docente)

Justificación: En el mundo globalizado de hoy los avances e innovaciones se van produciendo en una forma rápida y constante que obligan a todo el recurso humano del que se dispone en los distintos campos a su actualización para no incurrir en el estancamiento y la rutina, es por esto que los planes de capacitación al alcance del personal de una empresa

como esta institución educativa deben ser capitalizados en beneficio del personal para que el se encargue de hacer de su profesión una labor eficiente y productiva que le permitan responder a las exigencias de su entorno, incluye estas apreciaciones la acción de inducción que prepara e instruye a las personas para el mejor cumplimiento de las tareas y compromisos que exige el rol desempeñado.

Diagnóstico: la lectura de esta variable en sus dos indicadoras capacitación e inducción arroja resultados porcentuales muy parejos en las distintas opciones de respuestas y la atención que se presta se origina en el porcentaje de inconformidad por indiferencia, desacuerdo y total desacuerdo que registra un 12% en capacitación y 9% en inducción, destacándose una mayoría en el sector administrativo.

Estrategias de intervención para el mejoramiento

- Determinar como política institucional el establecimiento por lo menos de una oportunidad de capacitación para todos los miembros que integran la institución anualmente
- Facilitar al personal docente el cumplimiento de los planes personales relacionados con la profesionalización exigida como requisito en el acenso de su escalafón
- Divulgar oportuna y ampliamente las ofertas de capacitación de las cuales se tenga información
- Hacer de la capacitación una opción de estímulo institucional hacia el personal vinculado
- Dar cumplimiento a los procesos de inducción en forma completa, oportuna e indiscriminada para que este proceso cumpla el objetivo para el cual fue creado

- Establecer control y crear un banco de datos relacionados con los eventos de capacitación recibidos para el mejor aprovechamiento de recursos

Variable: Reconocimiento personal-Indicador: reconocimiento

Objetivos: Fortalecer la eficacia de la labor desempeñada por el personal vinculado en la institución mediante estímulos y reconocimientos que correspondan a las necesidades y expectativas en forma equitativa y continua generando motivación que permitan lograr objetivos y metas individuales y grupales.

Justificación: Siendo el recurso humano el elemento más importante de toda organización es a este a quien debe ir dirigida toda acción tendiente a proporcionar el mayor bienestar para que su acción y el producto de ella alcance los más altos niveles. Siendo así se hace necesario tener en cuenta toda ocasión y recurso para motivar e incentivar las personas reconociendo su potencial puesto al servicio de la institución en forma también indiscriminada, periódica, justa equitativa y oportuna.

Diagnóstico: De acuerdo con las opiniones y percepciones del personal administrativo y docente perteneciente a la planta institucional, se ha logrado establecer algunos niveles en cantidad y calidad de los incentivos y reconocimientos con que cuenta la institución. Estas bases son complementadas por datos suministrados en una encuesta individual que confirman lo anterior

No obstante que un buen número de personas equivalente al 76% del personal integrante se muestra satisfecho con el sistema de incentivos y reconocimientos, existe una parte equivalente al 23% denota insatisfacción, vale la pena optar por promover cambios y novedades en los

procedimientos de reconocimientos e incentivos ya que estos generan motivación y cambio de actitud que redundan en mejoramiento del desempeño.

Estrategias de intervención para el mejoramiento

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos al interior de las distintas dependencias que funcionan en la institución.
- Involucrar las distintas personas en la toma de decisiones que permitan la participación en forma democrática y abierta
- Hacer de los estímulos y reconocimientos instrumentos que permitan elevar los niveles de autoestima individual y grupal
- Estipular en forma clara y precisa los criterios para la participación y premiación de manera factible y eficaz.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Tener en cuenta opiniones y sugerencias en forma imparcial
- Replantear el tiempo y periodicidad de los estímulos existentes (anuales)
- Incrementar el numero de personas estimuladas
- Establecer rotación en la asignación de los estímulos
- Establecer escalas dentro de los distintos cargos laborales para tenerse en cuenta en el sistema de estímulos
- Establecer mecanismos y estrategias de significación que respondan a la necesidad de estímulo y reconocimiento requerida en toda persona(Fechas especiales, situaciones particulares relevantes(matrimonio, embarazo, calamidad)
- Gestionar un presupuesto que permita incrementar los incentivos económicos
- Dar el reconocimiento inmediatamente después de la tarea y que guarde proporción con ella

- Especificar la acción por la cual se le esta reconociendo.
- Tomar ejemplos y testimonios de instituciones similares con el fin de adoptarlas para complementar la propuesta existente
- Tener en cuenta procedimientos democráticos para la asignación de los estímulos
- Tener en cuenta en los diferentes actos institucionales de izada de bandera las intervenciones sobresalientes de los empleados para ser mencionados destacando el motivo de dicha distinción

Variable: Trabajo y vida personal- indicador: integración familiar

Objetivo: Fomentar vínculos intra e inter familiares dentro del personal que forma parte de la institución como una medida de relación y bienestar social

Justificación: Si se considera a la familia como el primer núcleo de socialización del individuo y que genera en cada persona los principios y valores individuales y grupales, es necesario tenerla en cuenta en todo proyecto o plan relacionado con la institución y que de cabida a su injerencia y participación. Con ello se crea un ambiente de puertas abiertas que redunde en beneficios de todos los miembros de la comunidad educativa.

Diagnóstico: Siendo el 29.8% un puntaje de significación dentro de las percepciones no favorables en el indicador de integración familiar se justifica un replanteamiento dentro de las estrategias de bienestar que busquen una mayor participación e integración de las familias de los empleados de la institución para que en esta forma se identifiquen y construyan en ellas el sentido de pertenencia, por los aportes que toda persona pueda hacer como contribución al progreso colectivo y de crecimiento individual.

Estrategias de intervención para el mejoramiento

- Extender la invitación para las celebraciones especiales a otros miembros del empleado según el caso y ocasión especial
- Institucionalizar la celebración del DIA DE LA FAMILIA donde compartan un espacio exclusivo que resalte la importancia de este núcleo social, a diferencia de la fiesta de integración que celebra la institución a fin de año solo para los empleados.
- Dar cabida dentro del presupuesto institucional a un aporte con destino a actos de solidaridad familiar en casos de calamidad y/o emergencia
- Utilizar los medios de comunicación interna de la institución para destacar, celebrar o simplemente mencionar hechos u acontecimientos relevantes dentro de un grupo familiar (grados, nacimientos, distinciones obtenidas entre otras)

Variable Calidad técnica de la supervisión- Indicador: Control

Objetivo: Hacer de esta tarea una labor natural implícita en la cotidianidad para el mejor desempeño de las funciones generando espacios de retroalimentación y aprendizaje mutuo

Justificación: Por lo general para toda persona es incomodo el sentirse vigilado o controlado con propósitos distintos a buscar su mejoramiento y el apoyo a su tarea, por lo tanto el ejercicio de control se justifica siempre y cuando este provenga de una autoridad acreditada e idónea par ejercerlo, así como también se haga empleando medios que sirvan de incentivo para superar los obstáculos y falencias en el ejercicio y desempeño del rol correspondiente. El control debe convertirse en guía y orientación antes que en vigilancia y crítica.

Diagnóstico: Analizando la lectura de resultados se encuentra que un 34.7% y que a primera vista esta cifra corresponde a la tercera parte del total del personal evaluado se hace necesario tomar las medidas pertinentes para que el ejercicio de control que opera en el momento se transforme en un medio de percepciones positivas en esa franja de insatisfechos e indiferentes.

Estrategias de intervención para mejorar

- Estimular la relación interpersonal sobre todo entre colaboradores y jefe inmediato
- Utilizar orientaciones y recomendaciones de carácter general en forma clara y oportuna como medida preventiva de falencias
- Aplicar según el caso el sistema de evaluación grupal a si como también la individual y privada
- Estimular la puesta en practica de recomendaciones y sugerencias propuestas por el supervisor como medio correctivo y de superación

Variable Cordialidad y apoyo – Indicador Relaciones humanas

Objetivo: Generar un entorno favorable de compañerismo y colaboración que facilite el desempeño de las distintas funciones y tareas propias de esta institución.

Justificación: Un entorno donde predomine la buena voluntad, colaboración, responsabilidad, comprensión, respeto y empatía valores generados por los seres humanos permite que los planes en busca de metas concretas se logren en forma exitosa no como acción aislada si no como fruto de un trabajo colectivo, es por eso que las relaciones humanas son fundamentales y que no se pueden ahorrar esfuerzos para hacer de ellas un componente cada día mejor y en caso de presentarse deterioro en alguno de los aspectos que forman dichas relaciones se busque de inmediato el restablecimiento de las mismas para evitar problemas y males mayores.

Diagnóstico: Dado que el porcentaje de las opciones de respuesta negativas arrojan una sumatoria del 21.1% es motivo suficiente para intentar buscar los correctivos que mejoren el grado de insatisfacción y sobretodo de indiferencia que es mas perjudicial. En el aspecto de relacione humanas bien se sabe que una sola persona en desacuerdo o con indiferencia puede influir en forma muy negativa en cualquier proceso y marcha institucional.

Estrategias de intervención para mejoramiento

- Fortalecer mediante las acciones de capacitación la importancia del trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas
- Reconocer valores y carismas personales que puedan ser aprovechados para el beneficio grupal
- Estimular principios de comprensión y tolerancia mediante actividades que integren al personal docente y administrativo sin ninguna discriminación
- Propiciar oportunidades para recibir los incentivos y reconocimientos en forma equitativa en ambos sectores.

Con el planteamiento anteriormente expuesto, se busca aportar algunas estrategias que contribuyan a cambiar las percepciones negativas motivadoras de sus respuestas y que dieron origen con razón a ocuparse de los puntos significativos por sus falencias a fijarse en ellos. Vale anotar que en términos generales el análisis de resultados en la aplicación del instrumento escogido para investigar la clase de clima laboral que opera dentro del personal vinculado al Gimnasio Superior, muestra cifras numéricas que denotan muy buen nivel en la integralidad de los indicadores que las forman y que por lo tanto este aspecto en la convivencia, es favorable para el desarrollo de todos los procesos que se adelantan en la Institución.