

**PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES DE ASPAEN GIMNASIO LA
FRAGUA**

Lázaro Tierradentro Andrade

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de La Sabana

Chía, Julio de 2018

**PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES DE ASPAEN
GIMNASIO LA FRAGUA**

Eje de Profundización: Clima y Cultura Organizacional

Claudia Virginia Becerra Márquez

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas,

Universidad De La Sabana

Lázaro Tierradentro Andrade, Investigador Auxiliar

Especialista en Pedagogía e Investigación en el Aula,

Universidad De La Sabana

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de La Sabana

Chía, Julio de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	3
1. Justificación.....	5
2. Pregunta de investigación.....	7
3. Objetivos	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos Específicos	8
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	9
5. ESTADO EL ARTE.....	12
6. marco teórico.....	16
6.1 Clima Organizacional	16
6.2 Motivaciones	19
6.3 Satisfacción Laboral	20
6.4 Liderazgo	22
6.5 Fidelización	25
6.6 Empresa Familiarmente Responsable.....	26
7. METODOLOGÍA	30
7.1 Enfoque.....	30
7.2 Población	30
7.3 Muestra	31
7.4 Categorías	31
7.5 Ruta Metodológica	32
7.6 Instrumento	32
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
8.1 Datos Socio Demográficos	35

8.2	Análisis por Categorías.....	36
9.	conclusiones	63
10.	RECOMENDACIONES	65
11.	plan de intervención	67
11.1	Cronograma para el desarrollo del plan de implementación	1
12.	Bibliografía.....	1
	Anexos.....	8

LISTA DE FIGURAS

Figura: 1 Estado civil de colaboradores	35
Figura: 2 Género de colaboradores	35
Figura: 3 Edad de colaboradores	35
Figura: 4 Tiempo en la institución	35
Figura: 5 Nivel de estudios.....	35
Figura: 6 Tipo de contrato.....	35
Figura: 7 Trato recibido en el lugar de trabajo.....	36
Figura: 8 Labores asignadas responsablemente sin presión alguna	37
Figura: 9 Ideas aportadas para el mejoramiento del trabajo.....	37
Figura: 10 Sugerencias aceptadas para mejorar el trabajo	38
Figura: 11 Expresar ideas con tranquilidad y sin temores	38
Figura: 12 Los directivos atienden dificultades sin problema.....	39
Figura: 13 Incentivos para hacer un mejor trabajo.....	41
Figura: 14 Satisfacción con la remuneración económica.....	41
Figura: 15 Motivación con el trabajo realizado	42
Figura: 16 La institución respeta las vacaciones según la normatividad	42
Figura: 17 Permiso por motivos personales	43
Figura: 18 Compañerismo y buen trato.....	43
Figura: 19 Sentirse a gusto con el trabajo	45
Figura: 20 La Institución contribuye en el bienestar de los funcionarios	46
Figura: 21 Procesos que contribuyen en la vida familiar	46
Figura: 22 Trabajo cómodo	47
Figura: 23 Actividades de desarrollo profesional	47
Figura: 24 Actividades de desarrollo espiritual.....	48
Figura: 25 Objetivos compartido desde la dirección hacia los colaboradores	50
Figura: 26 Colaboración con el nuevo plan estratégico	50
Figura: 27 Ideas innovadoras en función al trabajo	51
Figura: 28 Aceptación de las maneras de trabajar.....	51
Figura: 29 Motivaciones para hacer el trabajo	52
Figura: 30 Estabilidad laboral	54
Figura: 31 Posibilidad de ascenso	54
Figura: 32 Inquietudes y sugerencias tomadas en cuenta	55
Figura: 33 Toma de decisiones.....	55
Figura: 34 Búsqueda de trabajo.....	56
Figura: 35 Proceso de adaptación al puesto de trabajo	58
Figura: 36 Importancia del bienestar de la familia para la Institución.....	58

Figura: 37 Comprensión y apoyo del jefe en momentos especiales	59
Figura: 38 Acompañamiento en momentos especiales por parte de los directivos.....	59
Figura: 39 buena relación entre la institución y mi familia.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Personal Aspaen Gimnasio la Fragua.....	30
Tabla 2 Resumen categoría clima organizacional	39
Tabla 3 Acciones a realizar en el lugar de trabajo para el mejoramiento del clima organizacional.....	40
Tabla 4 Categoría Motivaciones.....	44
Tabla 5 Estrategias para el beneficio de los colaboradores	44
Tabla 6 Categoría satisfacción laboral	48
Tabla 7 Actividades que mejoran la participación	49
Tabla 8 Categoría Liderazgo	52
Tabla 9 <i>Acciones de los directivos que evidencian liderazgo</i>	53
Tabla 10 <i>Categoría Fidelización</i>	56
Tabla 11 Aspectos de fidelización.....	57
Tabla 12 Categoría empresas familiarmente responsables.....	60
Tabla 13 Tranquilidad Laboral.....	61
Tabla 14 Resultados generales agrupados por categorías.....	62

RESUMEN

Para solucionar el fenómeno de rotación presentado en Aspaen Gimnasio La Fragua que en el 2015 fue aproximadamente del 17% debido a la oferta laboral del gobierno, se reflexionó sobre la necesidad de generar una estrategia de fidelización para los colaboradores de la institución; como objetivo general se planteó proponer un plan de incentivos motivacionales con un esquema de empresa familiarmente responsable, de igualmente se pidió identificar las motivaciones que se tienen y los factores motivacionales de la institución.

La investigación que se realizó es de carácter mixto, en ella se recoge la percepción de una población objeto de la investigación, la información fue recopilada a través de una encuesta, enviada a cada uno de los colaboradores de la institución. De los 71 colaboradores, 59 diligenciaron el instrumento lo que corresponde a un 83.09% de la muestra. Se utilizó la herramienta de google drive con el fin de aplicar la encuesta de manera virtual.

Los datos recolectados permiten concluir que en la institución existen fortalezas significativas en cinco de las categorías trabajadas, las cuales fueron definidas a partir de autores que han trabajado los temas y que se abordan a lo largo de la investigación; sin embargo, se resalta la importancia de tomar acciones frente a la categoría de fidelización y temas relacionados con integración familia-colegio, formación, deporte y comunicación.

Palabras clave: Liderazgo, fidelización, incentivos, motivaciones, percepciones, satisfacciones, cultura, comunicación, trato, familia, flexibilidad, clima organizacional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza para iniciar y terminar este proceso, Él es el dador y apoyo para todo cuanto hago.

A mi esposa por su paciencia y apoyo, a mi hija por sus palabras de aliento en los momentos a punto de desfallecer.

A mis padres, QEPD, que siempre tuvieron en su mente el deseo de vernos crecer cada día.

A ASPAEN por el apoyo que desde la dirección me brindaron.

A mis compañeros de maestría, un grupo especial que me brindaron su amistad.

A todos los docentes de la Maestría, por sus aportes, paciencia y compromiso.

Y un agradecimiento muy especial a mi asesora de tesis, quien supo guiarme con gran paciencia, que siempre estuvo atenta, por su colaboración y apoyo, gracias.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias empresariales ponen de manifiesto la importancia del ser humano en el progreso y liderazgo de sus empresas, reconociendo su dignidad y el derecho a ser respetados, valorados y tomados en cuenta como el único recurso capaz de generar desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones.

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades personales por medio de una remuneración, pero un factor que también es importante y pocas veces tomado en cuenta es que buscan oportunidades para alcanzar sus metas personales y realizar su proyecto de vida, en ese sentido las organizaciones deben darle primordial importancia a ese factor motivacional y propender porque las personas logren sus objetivos. Con ello pueden generar un mayor sentido de pertenencia y comprometerlos para alcanzar las metas de la organización.

Es allí donde los líderes deben planear estrategias y/o mecanismos que permitan que sus colaboradores realmente se involucren con el crecimiento y sostenibilidad de sus empresas, y sientan que el crecimiento de la organización va a favorecer su crecimiento personal.

El presente trabajo pretende plantear una estrategia en la que, además de las motivaciones económicas, se proyecten motivaciones emocionales que involucren al núcleo familiar del colaborador, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, logrando así su fidelización, que repercutirá en estabilidad y crecimiento de la institución.

La finalidad de la estrategia consiste en lograr que los empleados de Aspaen Gimnasio La Fragua alcancen un sentido pertenencia que les permita identificarse con un modelo educativo basado en valores y la interiorización de un clima organizacional con grandes beneficios para los colaboradores, sus familias y la institución, que sin duda van a satisfacer las necesidades primarias y se prodigue bienestar para sus familias.

Se abordará en el marco institucional una reseña sobre Aspaen Gimnasio La Fragua, en el marco teórico se realizará un acercamiento a los referentes teóricos que son la base de esta investigación: clima organizacional, motivaciones, liderazgo y empresa familiarmente responsable.

En el capítulo uno se detalla la justificación del proyecto, donde se plantea la situación que pone en evidencia la permanencia de los colaboradores en la institución, las ofertas y condiciones que se ofrece el mercado laboral.

En el capítulo dos y tres se plantea la pregunta de investigación y los objetivos propuestos para alcanzar las metas planteadas en el desarrollo de la investigación.

En el cuarto, se abordan elementos propios de Aspaen Gimnasio La Fragua como: su ubicación, su contexto, su misión, su función social, su tipo de educación y la formación que imparte; haciendo énfasis en la preocupación de resolver las inquietudes y problemáticas del hombre, así mismo se enfatiza en el compromiso que debe tener cada docente; teniendo como punto de partida el trabajo como medio de santificación y por consiguiente la coherencia de vida.

En el capítulo quinto se continúa con el estado del arte, en el cual se ejecutó un rastreo de investigaciones realizadas anteriormente sobre clima organizacional y se analiza de manera crítica las investigaciones que tiene directa relación con el objeto de esta tesis.

En el capítulo seis se desarrollan los referentes teóricos y se establecen los parámetros de la investigación a partir de los conceptos de clima organizacional de diferentes autores y los elementos que la conforman, se hace énfasis en los elementos propios del clima organizacional en instituciones educativas dando origen con ello a las categorías que se abordan en el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo siete se tratan los elementos metodológicos que se adoptaron para la investigación como el enfoque, las categorías de análisis y la metodología de elaboración y aplicación de la encuesta, posteriormente en el capítulo 8 se realiza el análisis de los resultados

En el capítulo noveno y décimo se presentan las conclusiones y recomendaciones con las cuales se expresan, los hallazgos y deducciones a partir de los resultados obtenidos.

Para finalizar, en el capítulo undécimo se plantea el plan de acción para fidelizar a los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua.

1. JUSTIFICACIÓN

Aspaen Gimnasio La Fragua, durante treinta y dos años de funcionamiento se ha caracterizado por tener una baja rotación del personal, era habitual que sus colaboradores permanecieran periodos largos en la institución. Las razones por las que un empleado dejaba la organización estaban justificadas por el crecimiento profesional o al crecimiento administrativo, es decir se iba en mejores condiciones entre otras a ocupar un cargo directivo en otra institución educativa o en otra empresa, por traslado; por motivos familiares o por estudios con becas en otra ciudad o país.

El ambiente laboral generado por la permanencia era bueno, con un proceso formativo propio que se evidenciaba en la cotidianidad del colegio, por ende, la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa era de camaradería y familiaridad.

El colegio no tenía competencia en lo que respecta a condiciones laborales, puesto que; sus rangos salariales siempre fueron superiores a los establecidos por el escalafón, la puntualidad en los pagos de la nómina y otros beneficios hacían de Aspaen Gimnasio La Fragua un lugar de trabajo donde todos querían ser vinculados.

Desde sus primeros años el colegio se posicionó, como el mejor colegio de la región y empezó a figurar en el ámbito nacional, así lo evidenció la Revista Dinero en una de sus publicación donde lo clasificó como uno de los treinta mejores colegios de la década del 2005 al 2015; para el 2016 el Diario La Nación divulgó el ranking publicado por Sapiens Research Group que publica diferentes clasificaciones de instituciones educativas, nuevamente el Gimnasio La Fragua figuró como una de las mejores instituciones educativas del sur del país. Para 2015 la empresa de asesoría académica Milton Ochoa clasificó a Aspaen Gimnasio La Fragua, en el lugar 48 a nivel nacional entre los colegios privados calendario A. Estos resultados generaban en que quienes laboraban en la institución, un reconocimiento adicional en la ciudad y por ello se presentaban nuevas ofertas laborales posteriores al horario habitual de trabajo.

A finales del año 2012 el comité directivo estudió un expediente propuesto por la dirección académica en la que se informaba sobre sobre el concurso docente, teniendo como soporte el Acuerdo 02 29 de octubre 02 de 2012, el cual convocaba a los docentes a presentarse a las diferentes plazas que habían en el departamento, de igual manera se trabajó el nuevo escalafón de remuneración soportados en la nueva tabla expedida por el gobierno con sueldos llamativos para aquellos profesores que tenían estudios de maestría, lo cual hizo que, unido a factores como: a) que en el sector oficial solamente se trabajaría media jornada abriendo nuevas oportunidades laborales adicionales; b) no se tendría que realizar actividades propias de la institución como entrevistas, acompañamiento de zonas en horas de descanso, rutas escolares

y las convivencias entre otras tareas que hacen parte del proyecto educativo; los docentes se animaron a presentarse, aunque finalmente las plazas ofertadas no eran llamativas y desistían del proceso.

Para el 2014 surgieron vacantes en la ciudad y municipios aledaños, esto generó nuevamente expectativas para que los docentes iniciaran el proceso de preparación y se presentarán al concurso. Los procesos de formación y calidad brindados a los docentes contribuyeron para que los candidatos obtuvieran buenos resultados. Esta situación hizo que, en el año 2015, 12 maestros formados durante varios años en el colegio decidieran irse a trabajar a instituciones educativas administradas por el gobierno quienes tienen la posibilidad de ofrecer mejores salarios y condiciones de tiempo.

Este contexto llevó a reflexionar sobre la necesidad de mantener el nivel de atracción y retención logrado anteriormente. En este trabajo pretende realizar un estudio de reconocimientos que se dan en la institución que le permita ser más competitiva y lograr mayor fidelidad, así como la generación de nuevas motivaciones especialmente emocionales que lleven a los colaboradores a reconocer a Aspaen Gimnasio La Fragua como la mejor opción laboral de la región.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Identificar y establecer las motivaciones que generen sentido de pertenencia en los empleados de Aspaen Gimnasio La Fragua, permitirá generar una propuesta que transforme y mantenga a la institución como una opción favorable para construir un proyecto de vida estable donde los factores humanos sean predominantes.

Se tendrá en cuenta aspectos que forman parte primordial de la empresa de hoy y que son fundamentales para el desarrollo armónico de la persona al interior de la labor que realiza. Una vez identificadas las motivaciones se propondrán acciones que permitan establecer políticas de reconocimientos, incentivos y actividades que hagan atractiva a la institución para permanecer y crecer en ella en todos los aspectos de la vida.

Con la propuesta, se espera que en Aspaen Gimnasio La Fragua, los colaboradores tracen una trayectoria personal y que trasciendan en su vida profesional a través de muchos años de servicio; impactando de manera positiva el mercado laboral, que sea el Gimnasio La Fragua un referente dentro de la ciudad como una empresa donde el factor humano y el reconocimiento de la labor es fundamental, consecuentemente con la misión.

De ésta manera y para lograr el desarrollo de la investigación se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo fidelizar a los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua para motivar su permanencia en la institución?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Proponer un plan de incentivos motivacionales con un esquema de empresa familiarmente responsable para los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las motivaciones laborales que tienen los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua.
- Analizar los factores motivacionales de los colaboradores Aspaen Gimnasio La Fragua.
- Estructurar un plan de formación que genere sentido de pertenencia y compromiso con la institución dentro de un enfoque de empresa familiarmente responsable.

4. MARCO INSTITUCIONAL

Aspaen Gimnasio La Fragua es una institución educativa sin ánimo de lucro perteneciente a la asociación para la enseñanza ASPAEN, entidad que congrega veintiséis colegios y asesora dos más en el país.

Los pilares sobre los que Aspaen Gimnasio La Fragua sustenta todo su funcionamiento son tres:

1. ASPAEN, asociación responsable de apoyar todos los procesos académicos.
2. CORPADE, que congrega a los padres de familia y cumple cuatro funciones esenciales: formación de padres de familia, proyección a la comunidad, promoción y mercadeo, mejoramiento y mantenimiento de la infra-estructura.
3. El OPUS DEI, Prelatura de la iglesia católica responsable del acompañamiento espiritual de las personas que laboran en la institución y de toda la comunidad educativa.

Aspaen Gimnasio La Fragua está ubicado en el kilómetro cuatro vía nacional al sur en el municipio de Neiva, departamento del Huila, su inscripción ante la Secretaria de Educación está bajo el número 0103118-004 y el registro del DANE es 341001004001. Es Propiedad Jurídica de CORPADE “Corporación de Padres de Familia para el Desarrollo Educativo La Fragua” es una institución educativa no oficial, de calendario A y trabaja con el modelo de educación diferenciada para este caso con estudiantes de sexo masculino.

En Aspaen Gimnasio La Fragua, la educación cubre las etapas de la niñez, la pre adolescencia y la adolescencia en la que a través de ella se deja los más hondos rasgos en la persona humana. La vida de cada uno de sus alumnos va a estar para siempre señalada por sus ideales de servicio a la verdad y a los hombres, unido éste a recuerdos imborrables de la época juvenil que llenan de alegría la vida de los que se forman en estos centros educativos.

Por tanto, Aspaen Gimnasio La Fragua cumple una labor social de primerísima importancia. La vida de sus profesores es para el estudiante un paradigma para su propia vida. La seriedad, rigurosidad y exigencia de su trabajo señala el rumbo y la calidad de su futura vida, se preocupa, no solamente de formar bachilleres, sino de formar personas. Sin duda su huella en la sociedad es profunda y su contribución al desarrollo del país de una gran trascendencia. La educación puesta al servicio del mundo, la hacen los profesores y los alumnos con el talante de sus vidas y la seriedad académica de sus trabajos.

Por lo que el Colegio ha de ser un foco de cultura de primer orden, y esto no se logra en poco tiempo. Se forma en la tradición de estudio, de investigación, de dedicación seria y rigurosa al trabajo

intelectual y a la tarea de los propios perfeccionamientos y de los estudiantes. Que promueve en directores y profesores una exigencia propia constante e ilusionada, plena de alegría y con fuerza creadora, innovadora en el quehacer diario como quien sabe que en sus manos está el porvenir del Gimnasio, de sus estudiantes y también el del país, abierta en comunicación con la tarea de otros centros educativos que comparten estos altos ideales académicos, humanos y cristianos.

Es preciso, para lograr este nivel de trabajo, no perder nunca de vista el valor educativo y pedagógico de la libertad. Sólo en un clima respetuoso de la legítima libertad de profesores y estudiantes se puede llegar a crear un ambiente académico de calidad, y es por eso que es importante plantear estrategias que permitan que los docentes permanezcan en los colegios para que toda la formación que reciben de esta gran institución se ponga al servicio de toda una comunidad, que como se ha dicho esta para el servicio de la comunidad debemos pensar en que los profesores sean entonces “servidores nobilísimos de la ciencia” como llamó a los profesores universitarios San Josemaría Escrivá.

La educación y formación en Aspaen Gimnasio La Fragua debe estar preocupada por todas las inquietudes y problemáticas del hombre. Con grandeza de ánimo se debe hacer frente a los problemas por arduos que estos sean; con un trabajo constante, con altura, sin cansancio y sin dejarse afectar por la ruina del trabajo diario, debido a la pérdida del componente especulativo de su quehacer, Aspaen Gimnasio La Fragua debe ocuparse de las dificultades evidentes de relacionadas con el sufrimiento, necesidades, incertidumbres y desorientación de los hombres.

El profesor debe vivir un serio compromiso con la verdad, única manera de encontrar derroteros éticos firmes. El profesor con gran unidad en su vida, debe enlazar el quehacer cotidiano con la trascendencia, santificando así su tarea de profesor que debe distinguirse por la generosa unidad con sus colegas de Aspaen Gimnasio La Fragua, además del buen humor de los que saben qué hacen y para quién lo hacen.

Siguiendo esta idea, se quiere, en unas pocas palabras, hacer partícipes a otras personas que como nosotros trabajan en el medio educativo, de nuestras reflexiones acerca de ese derecho de todo ciudadano - como señala la Constitución Política de Colombia en su artículo 67 en la que se plantea el recibir una educación integral, que por el hecho de serlo, tiene necesariamente que ser personalizada y para que cubra la integralidad del hombre ha de atender todos sus aspectos, incluyendo el espiritual tal como lo propugna la larga tradición cristiana de la educación colombiana. Solo así ese ideal intelectual y ético se realizará plenamente, en poco tiempo, por la generosa entrega del fruto cultivado por el profesor en sus largos años de estudio y de esfuerzo por su perfeccionamiento.

Todo profesor de Aspaen Gimnasio La Fragua ha de reflexionar acerca de los presupuestos antropológicos de la educación. Esta parte tiene un especial interés, para profundizar en la comprensión de la educación integral. Conviene reflexionar también el concepto de la dignidad humana y las acciones y actitudes educativas que ella comporta.

Por último, la tarea de todos los que conforman a Aspaen Gimnasio La Fragua, es la de comprender la dinámica del perfeccionamiento humano, la conceptualización de estas perfecciones, y la relación valores y virtudes.

5. ESTADO EL ARTE

Como punto de partida para identificar, delimitar y complementar los temas, categorías y la estructura del presente trabajo de investigación se llevó a cabo una selección de trabajos similares, a partir de rastreo documental. Como criterios de búsqueda se tuvieron en cuenta: a) trabajos de especialización, maestría o doctorado, enmarcados en el ámbito educativo; b) que tuvieran diferentes contextos (instituciones educativas y empresas), que enriquecieran la perspectiva de la investigación.

Los temas relacionados con el liderazgo se valoraron como un medio eficaz para consolidar un buen clima en las organizaciones, ya que los directivos de la institución deben ser quienes señalen y direccionen el rumbo de las empresas a través del fortalecimiento de valores que conlleven al cumplimiento de la misión de manera coherente y por supuesto a la consecución de los logros que se propongan.

Apoyados en Marcatoma (2013), quien afirma que el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según UNESCO (2005), para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes, directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela en organización con cultura de calidad.

El clima laboral es una categoría coincidente en las diferentes tesis y fueron un apoyo fundamental para el desarrollo de este proyecto de investigación teniendo como referente Entre otros a Polo & Llano (1997), Schein (2003) y Gutiérrez (2006) y Cardona (1988) han comprobado que el clima y por ende la cultura institucional influye en los mejores procesos y desempeños de una institución.

Otro elemento que se evidencia en el proceso de rastreo y que influye en el proyecto de investigación, es la comunicación, para el caso de las instituciones educativas aspecto fundamental para generar buenos resultados en las relaciones de líderes y colaboradores.

El trato personal figura en las tesis consultadas como un elemento primordial en todas las actividades que se desarrollan al interior de una empresa o institución, un alto porcentaje de éxito en las labores que se desarrollan, dependen de la actitud que se asuma y la capacidad para establecer relaciones positivas entre los miembros de una empresa o institución, para el caso de la investigación desarrollada, es

el trato es la base de las buenas relaciones y fortalecen ambientes armoniosos. El trato se enmarca en aspectos relacionados con modales como: el saludo, la presentación personal, el ayudar a resolver situaciones problemáticas, en la atención y la forma de hablar y el modo de dirigirnos a los demás.

Familia no es una palabra clave que se haya encontrado en el ratreo realizado; sin embargo para efectos de esta investigación es básico ya que se busca a través de este trabajo hacer un acercamiento a una empresa familiarmente responsable, en donde la poca bibliografía encontrada nos refleja la importancia de que tiene para el colaborador su linaje, nos muestra como el bienestar de todos los miembro de este hace que el rendimiento y el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la institución es evidente.

En la categoría de empresas familiarmente responsables se hace mención de la importancia de la flexibilidad aspecto que se encuentra presente en los diversos documentos encontrados, se puede inferir que la flexibilidad en el ámbito laboal es clave para armonizar los aspectos familia-trabajo.

Las investigaciones encontradas, así como el ordenamiento jurídico y las buenas prácticas empresariales, hacen énfasis en el fortalecimiento de las habilidades de los equipos de trabajo a partir del cuidado de la familia como principal proveedor de conocimiento y habilidades, lo que conlleva a elevar el desempeño de los colaboradores. Es así como Chinchilla (2011) hace un acercamiento frente al tema mencionando lo siguiente: "La conciliación Trabajo – Familia está dirigida a promover que las empresas establezcan políticas de flexibilidad en espacios laborales, jornadas de trabajo y otorguen servicios que apoyen a los trabajadores en la atención de sus responsabilidades familiares" (p. 1).

Clima organizacional marca el eje central de la investigación ya que es a través de éste los colaboradores perciben como es el ambiente que se vive en la organización y a partir de este aspecto, se desprende la forma en como asumirán sus responsabilidades y forjarán su proyecto de vida.

El clima en el ámbito escolar afecta a la institución teniendo como base las relaciones que se establecen entre los diferentes actores que hacen parte de la escuela, para Aron & Milicic (1999) el clima social escolar es "la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso el colegio" (p. 3). Por su parte, Cornejo & Redondo (2001) se refiere a "la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual esta interacciones se dan". (p. 15).

Dentro del rastreo realizado como apoyo bibliográfico para el desarrollo de este trabajo, se encontraron conceptos y similitudes que fueron apropiados para su perfeccionamiento, entre otros, los aportes encontrados fueron:

1. La similitud en aspectos como: la importancia del trabajo en equipo para favorecer las relaciones interpersonales y el impacto social que esto genera, la importancia de la comunicación como medio para fomentar el diálogo y generar confianza, empatía y reconocimiento.
2. Hacer evidente el desarrollo de las capacidades naturales de relación y comunicación humana que denominadas sociabilidad y que denotan el crecimiento personal que da valor a las relaciones sociales.
3. Saber, crear y gestionar relaciones, según Donnati, (2006), como aspecto fundamental del individuo en la sociedad
4. La importancia de investigar sobre cómo se perciben las relaciones entre los miembros de la comunidad enfatizando especialmente entre quienes ejercen la dirección y sus colaboradores.
5. Los ámbitos educativos marcan diferencia basados en la antropología y por consecuencia se dan relaciones de todo tipo en la que su fin primordial es la formación y el crecimiento humano.

En cuanto a la estructura y procesos, se evidenciaron similitudes en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, expresando que son adecuados para el desarrollo de funciones, lo cual genera un mejor ambiente laboral y sentido de pertenencia, propiciando fidelización organizacional.

Otro elemento de apoyo encontrado, es el tema relacionado con los reconocimientos, se resalta que los jefes brindan apoyo positivo y acompañamiento, sin embargo y pese a que los salarios y las motivaciones son buenas siempre se desea más, lo que lleva a potencializar la idea de las motivaciones como salario emocional.

De igual manera, otro aspecto apropiado para el desarrollo de este trabajo de investigación está relacionado con la intención de permanecer en el tiempo, para ello se debe tener la capacidad de convertirse en organizaciones inteligentes, entendiendo que el mayor capital que se tiene son sus colaboradores ya que es con ellos que se puede llevar a cabo la misión de la institución.

Otro punto de convergencia entre las tesis rastreadas y este proyecto son las poblaciones, todas están relacionadas con colaboradores de instituciones educativas y las muestras guardan relación entre sí, son porcentajes que garantizan veracidad de la información y de los resultados.

Unido al valor de los colaboradores, se debe entender la importancia de la relación familia-trabajo en el desempeño de la labor, si se logra generar políticas en las que se tengan en cuenta a las familias, las sinergias entre colaboradores, el sentido de pertenencia y el compromiso, favorecerá el clima laboral en todos los aspectos.

Así mismo se hace evidente la poca bibliografía relacionada con empresa familiarmente responsables. Las tesis anteriormente mencionadas y que son referenciadas en el estado del arte se encuentran en el Anexo No. 1, de este documento.

Los conceptos y percepciones de los autores abordados coinciden en que en las instituciones se debe comprometer tanto a los directivos como a los colaboradores para generar un clima y una cultura institucional que conlleve a fortalecer el compromiso y el trabajo mancomunado lo que permitirá asegurar una comunidad consolidada y en crecimiento.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Clima Organizacional

Según Becerra (2015), la teoría de las relaciones humanas trajeron consigo una nueva orientación en la administración, donde el enfoque antropológico planteó la importancia de armonizar dos funciones principales en la organización; la económica, que tiene en cuenta la producción de bienes y servicios y su equilibrio en el mercado; y la social que tiene como objetivo la satisfacción de los empleados y el equilibrio de la organización, reemplazando el énfasis estructural por un énfasis humano, destacando por primera vez la importancia del clima o el ambiente en el trabajo.

Es fácil encontrar similitudes en las definiciones de clima laboral, organizacional y ambiente de trabajo, a continuación, se presentan algunas posturas sobre esta temática.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es su atmósfera psicológica característica, involucra diferentes aspectos como el tipo de organización, tecnología, políticas, metas y reglamentos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas como un factor social.

Según Gonzales (1999), para definir clima en las organizaciones se debe tener en cuenta contextos como equipo de trabajo, el departamento y la organización en ocho grandes facetas: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación, éstas se refieren a las características psicosociales de los contextos mencionados e implican a un grupo de individuos que interactúan en ellos.

Sin embargo hablar de medición de clima significa evaluar las percepciones individuales de un ambiente en el que interactúa una persona, esto se determina como clima psicológico, pero también se debe tener en cuenta el concepto clima agregado, que resulta de promediar las percepciones individuales, esta medición se puede realizar si existen las siguientes condiciones, según Gonzales (1999): a) Las percepciones evaluadas deben ser de un grupo que comparta la misma unidad claramente identificable y b) Exista un acuerdo de las percepciones de los miembros, es decir las percepciones deben ser compartidas.

Goncalves (2000) expone, además, que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y

en el clima, y así se completa el circuito; así mismo para el 2009 expuso que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que ha formado de ella en términos de variables como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. Plantea una definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

El ambiente laboral que caracteriza una organización; es el sello que la distingue de otras y que influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Para Pintos (2014), agrupa aspectos como prácticas, políticas, liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, control y supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que se tengan de estos factores.

Una de las tendencias desarrolladas en Colombia es la propuesta de Toro (2011), que define el clima organizacional como la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en su lugar de trabajo, estudia además, diez variables de clima de la siguiente manera:

1. Estabilidad: percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia en la institución.
2. Claridad organizacional: grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo.
3. Coherencia: percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la institución se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
4. Trabajo en equipo: grado en que se percibe que existe en la institución un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la institución.

5. Valores colectivos: grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, la responsabilidad, el cumplimiento y el respeto.
6. Trato interpersonal: percepción del grado en que las personas se ayudan entre sí y sus relaciones de cooperación y respeto.
7. Apoyo del jefe: percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a los miembros de la institución.
8. Sentido de pertenencia: percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la institución.
9. Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
10. Disponibilidad de recursos: percepción del grado en que los miembros de la institución cuentan con los equipos, implementos y aportes requeridos de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

La importancia de medir el clima organizacional, según Méndez (2006), es lograr “analizar los aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los miembros de la organización, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral” (p. 116).

Se puede establecer entonces, que el clima organizacional es la caracterización de tipologías que hacen que los individuos que componen una organización y que influyen en su comportamiento, donde prima la percepción del colaborador dentro de su organización, que para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Se concluye entonces que para concebir el clima de una organización se debe entender el comportamiento de las personas, la estructura organizativa y los procesos organizativos.

Se apropia para esta investigación el concepto de clima generado por García y Zapata (2008) como "el conjunto de atributos de un ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que componen la organización y que influyen substancialmente sobre su conducta." (p. 39).

6.2 Motivaciones

Para Duque (2009) la necesidad de motivar a las personas en sus lugares de trabajo es indispensable si las organizaciones quieren mantenerse en un mundo competente, el reto de las organizaciones es mantener motivados a todos sus colaboradores estimulando a que logren cumplir sus metas y objetivos de manera satisfactoria.

La motivación activa un comportamiento y lo dirige, para Armstrong (1991) es “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” (p. 11) y está formada por los impulsos, necesidades e intereses que llevan a una persona a actuar de una manera determinada, éstos impulsos varían en cada persona y pueden cambiar con el transcurso del tiempo o por la situación en la que está viviendo.

Según Rodríguez (1988), la motivación se compone básicamente por las necesidades, impulsos e incentivos, donde las necesidades nacen cuando hay carencias psicológicas o fisiológicas y son diferentes dependiendo de la cultura o la forma de ser; sin embargo los impulsos alimentan la necesidad, lo que hace que una persona se anime a cumplir sus objetivos y los incentivos satisfacen las necesidades disminuyendo los impulsos.

Atkinson (1978) define el término motivación como el impulso de acción experimentado por un sujeto en una situación determinada, siendo los motivos características estables de personalidad referenciadas a metas.

Por su parte Reeve (1994) asegura que el proceso motivacional está formado por 4 fases: anticipación, activación y dirección, conducta activa y retroalimentación del rendimiento y resultado; sin embargo para Vélaz (1996) se deben tener en cuenta dos aspectos que determinan la motivación: a) activación (principio enérgico para iniciar una actividad y b) persistencia (energía constante para mantener un esfuerzo) (p. 24)

La motivación es un proceso de adaptación que está relacionado con el crecimiento de todas las dimensiones de la persona, para Hull (1943) existen varios aspectos determinantes para la motivación: a) Internos como: la herencia, la homeostasis (equilibrio), el crecimiento potencial (autorrealización) y los procesos cognitivos (pensamiento) y b) Externos como: el aprendizaje, el hedonismo y la interacción social.

Según Sternberg (1997) hay tres grupos de motivadores relacionados con el alto desempeño: a) Intrínseca: proviene del interior (disfrute y placer de realizar las cosas), b) Motivación extrínseca: proviene

del exterior (actividad del sujeto es un medio hacia un fin, centra a la persona en las metas y no en las vías para alcanzarlas) y c) Motivadores adicionales: En estos destacan la necesidad de logro (deseo de mejorar para aumentar la productividad) y la autorrealización.

Méndez (2006) señala que las motivaciones de los empleados generan ciertos comportamientos o actitudes en el ambiente de trabajo; es decir, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, que conllevan a un comportamiento de satisfacción, resistencia, participación, motivación o desmotivación.

Las motivaciones en el ser son el motor que lo lleva a realizar cualquier acción que se proponga, estas pueden ser de tipo internas, externas, adicionales y emocionales; se debe tener en cuenta que dependiendo de las percepciones, así será el grado de motivación de los individuos es por eso que los líderes de las instituciones o empresa deben velar por generar espacios, estrategias y actividades que generen actitudes positivas que impacten el entorno del individuo.

El determinar las motivaciones existentes en una empresa, ayudará a quienes la dirigen a generar mayor sinergia entre los colaboradores y un mayor rendimiento en su labor diaria. De igual manera es fundamental crear nuevas motivaciones en el diario transcurrir de las labores.

6.3 Satisfacción Laboral

Para Gamboa (2010), el individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través de ésta, algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen, una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos. Existe una serie de factores determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho a un individuo. En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina satisfacción laboral.

Para Wright y Davis, (2003), la satisfacción laboral representa “una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p. 70).

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”. (p 719)

Morillo (2006) define la satisfacción laboral como: “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.” (p. 48).

Mason y Griffin (2002), señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar la definición de satisfacción laboral no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Definen entonces ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”. (p. 284).

En la medida en que se revisan varias tendencias, se evidencia una constante relación entre satisfacción y motivación. Existen varias teorías que explican el logro de la satisfacción laboral desde la motivación, como la teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Mausner y Synderman (1959) que señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera diferente, la primera está formada por los factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo y son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad; la segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorias, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo relacionados con el contexto de éste, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Wright y Davis (2003), señalan que:

...el ambiente de trabajo está conformado de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos representa factores externos al empleado que, llevarán a que éste forje su satisfacción laboral. (p. 72).

Lee y Chang (2008), en su investigación acerca de la relación existente entre el trabajo en equipo y la innovación con la satisfacción laboral, indicaron que: “la organización que promueva la satisfacción laboral deberá permitir la innovación y la creatividad” (p. 738).

Fisher (2004), evidenció la alta importancia que tiene en el colaborador el conocimiento claro de sus metas y el respeto a las condiciones pactadas entre empleado y organización, señala que cuando estos valores se ven afectados la satisfacción desciende y plantea tener en cuenta ocho áreas que influyen substancialmente en la satisfacción laboral: pago, entrenamiento y desarrollo, estilo de gerencia, herramientas de trabajo, equidad y diversidad, bienestar físico, involucramiento y comunicación del empleado y carga de trabajo.

Para Alas (2007), la mejor forma de motivar al personal incluye facetas como “la naturaleza del trabajo, oportunidades de promoción y relaciones sociales... ser capaz de trabajar independientemente, tener un trabajo interesante y tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades... poder tomar sus propias decisiones” (p. 29).

En este sentido y de acuerdo con Becerra (2015) se puede determinar que los elementos que componen la satisfacción laboral de un colaborador son elementos ajenos y están dispuestos desde el entorno propio del trabajo; la combinación de estos elementos junto a la motivación, que se determina como un elemento personal, también hacen parte indispensable para evaluar un determinado ambiente laboral.

Podemos entonces determinar que la satisfacción laboral relaciona varios factores que influyen directamente en si es bueno o no; estos están enmarcados en relaciones interpersonales que ayuden a generar una convivencia armoniosa en donde todos sean protagonistas de primer orden en el crecimiento del empresa y en la solución de las dificultades que se presenten.

De igual manera debemos para efectos de esta investigación tener en cuenta que además de las relaciones interpersonales y motivaciones la investigación nos permite evidenciar que la atención, el escuchar, la participación, el saludo y muchos otros pequeños detalles de atención son fundamentales en el afianzamiento de esta categoría.

6.4 Liderazgo

Según Bustamante (2015), el liderazgo son las capacidades, habilidades, estrategias y procesos que tiene una persona para influir en los individuos que tiene bajo su responsabilidad y a través de su

ejemplo los motiva para alcanzar los propósitos y las metas que se propongan para conseguir la misión de su empresa.

De la misma manera, Lussier y Achua (1999), nos dice que el liderazgo es un proceso en el que al igual influyen líderes y seguidores, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Así mismo Jorge Yarce (2010), quien trabaja en el Instituto Latinoamericano de Liderazgo Desarrollo Humano y Organizacional, define el liderazgo como la capacidad de influir, motivar organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades.

De manera similar, Rodríguez (2014) quien profundiza en el tema de liderazgo y clima laboral, sugiere que el liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye para satisfacer los objetivos y necesidades de la empresa.

Para profundizar los aspectos antes mencionados se tendrá en cuenta los planteamientos de Chiavenato (1999), quien afirma que

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y conseguir sus misiones, a su vez las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menos tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las empresas surgen para aprovechar las sinergias de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto (p. 3)

Según Rainer (1999) en la actualidad, se está inmerso en una situación de crisis donde cada vez se valora más el papel del líder y el compromiso de los trabajadores, lo que se observa conlleva a la estabilidad organizacional.

Así, y teniendo en cuenta lo dicho por Rainer (1999), puede inferirse que la estabilidad de la que se habla, unida a la sostenibilidad y la viabilidad de las empresas en el tiempo dependerá de muchos factores, para el desarrollo de este proceso el liderazgo será un elemento fundamental para interrelacionar las fuerzas de la empresa y encaminarlas hacia un mismo fin para que los compromisos de todos lleven a feliz término la misión de la institución apoyados en un ambiente laboral armonioso.

Otro factor determinante de gran significación que tendremos en cuenta para el trabajo es la motivación, teniendo en cuenta lo que dice de ella Marín, Melgar y Castaño: la motivación son una serie de estímulos a las que las personas reaccionan de manera positiva o negativa frente a una situación en particular, estas reacciones son propias de los seres humanos y se hacen evidentes en el contexto social.

Teniendo en cuenta lo anteriormente escrito se puede sustentar que todos los seres humanos de una u otra manera esperan ser reconocidos y requieren de este elemento para alcanzar niveles más altos de desempeño. Esto resalta la importancia del liderazgo en el sistema directivo; para que desde allí se planteen acciones que motiven y reconozcan lo valioso de los colaboradores para las empresas.

Dentro de estos elementos motivacionales, otro factor determinante para generar en el colaborador mayor interés y fortalecer su capacidad laboral, se hace necesario que la empresa tenga en cuenta ciertos reconocimientos como incrementos salariales, ascensos, bonificaciones, actividades recreativas – formativas e involucrar a las familias de los empleados en sus actividades.

La experiencia de los colaboradores para las empresas como lo dice Schneider, es el conocimiento que los colaboradores van acumulando a lo largo de los años generan que ellos perciban de manera distinta los procesos, así mismo el tiempo y la fidelización de los colaboradores permiten que la dinámica del trabajo y las relaciones más armoniosas. Con Las empresas entonces, deben tener en cuenta como factor fundamental para su crecimiento y proyección, la percepción de los empleados con mayor trayectoria y experiencia ya que su aporte es fundamental para generar compromiso y fidelidad.

Esta afirmación se puede reforzar con los apuntes de William Ouchi (1992), quien ha realizado contribuciones significativos al clima y cultura organizacional cuando expresa que se debe tener en cuenta la trayectoria profesional no especializada, de manera que el personal que tiene mayor experiencia de los procesos que se ejecutan en toda la empresa, se vincule de manera más activa a las acciones y/o actividades que se desarrollen y ayuden a generar un mejor impacto basados en los conocimientos que tengan de la filosofía institucional y generen con sus acciones y participaciones mayor compromiso con sus responsabilidades.

De la misma manera se tendrán en cuenta aspectos motivacionales que pueden ser útiles en el logro del objetivo de la investigación y que William Ouchi menciona en su teoría Z tales como: empleo de por vida, rotación de trabajo, trabajar por objetivos comunes, la toma de decisiones por consenso, mecanismos de control implícita versus explícita y la responsabilidad colectiva frente a la responsabilidad individual.

Los empleados son los activos más importantes de las instituciones o empresas, aquellos que constituyen los proyectos, contribuyen en el desarrollo de los mismos y en la consecución de los objetivos que se desean alcanzar, dado por el trabajo mancomunado, permitiendo la participación de cada integrante

desde sus competencias y su profesionalización, logrando evidenciar en los procesos el fortalecimiento intencionado, influenciando positivamente el ambiente de trabajo interno.

Por otro lado, cabe precisar, que no solo es importante la consolidación cualificada de la estructura organizacional endógena, sino que dicho trabajo debe traspasar las fronteras. Esto quiere decir, que sus procesos sea un producto altamente competitivo ya que los colaboradores son la imagen de la empresa, quienes con su trabajo fidelizan a los clientes; por esta razón es importante que las organizaciones motiven desde diferentes escenarios a los colaboradores, especialmente a aquellos que tienen un mayor conocimiento y experiencia en los procesos que se desarrollan, debido a que por medio de estos se puede alcanzar un buen desempeño.

Lo anteriormente escrito demuestra que desde las diferentes dependencias se trabaja de manera articulada, cuando se asignan roles específicos al personal y donde son los mismos quienes participan en los procesos, permitiendo evidenciar una proyección de las redes de trabajo, que se puede ver reflejado finalmente en los índices semestrales o anuales de la empresa.

6.5 Fidelización

Según Burgos García (2007) fidelización es el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

En relación a la fidelización, Kotler y Zaltman, (1971) afirman que el marketing clama por que la mayor parte de sus esfuerzos se utilicen en descubrir los deseos de un grupo, dando paso objetivo a la creación los bienes y servicios que satisfagan tales deseos.

De igual manera Manes (2008), define el marketing educativo como el proceso de investigación de las necesidades sociales tendientes al progreso y llevar a cabo proyectos educativos que los satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes con su valor percibido, disponibles en tiempo, y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de los individuos y las organizaciones.

Teniendo como referencia los autores anteriormente mencionados podemos concluir que, la fidelización es un proceso que requiere de muchos años de trabajo, de acompañamiento y de interiorización nutriéndose de muchos aspectos que en conjunto, van creando un ambiente laboral y unas relaciones que

benefician mutuamente a empresarios, clientes y colaboradores, ya que generan un clima laboral que se convierte si es bien manejado en un valor agregado para cualquier institución.

Los esfuerzos deben estar en satisfacer inicialmente el cliente interno promoviendo acciones, espacios y estrategias en los que se vea claramente que además de los beneficios que tiene por derecho existen otros que van a redundar en utilidad para él y su núcleo familiar. Estas acciones en las que el cliente se verá beneficiado, potenciará al colaborador y hará más fácil alcanzar las metas propuestas apoyados en el compromiso que genera este trato hacia los empleados.

Por último, la fidelización trabajada desde el desarrollo humano, dará a la empresa unos aliados que serán los promotores principales de los servicios que la empresa presta.

El mundo de hoy es cada vez más competitivo y los empleados que cumplen con ciertas características como experiencias y competencias mejor desarrolladas para el desempeño de sus labores son observados por la competencia quienes están a la expectativa para atraerlos y hacerlos parte de su empresa; esta dinámica se realiza para aprovechar la capacitación, la formación y la experiencia adquirida en trabajos anteriores, por eso es importante generar políticas de fidelización que permitan hacerse fuertes ante estas amenazas y retos del mercado empresarial.

6.6 Empresa Familiarmente Responsable

Empresa familiarmente responsable, (en adelante E.F.R) es un modelo de gestión de la conciliación y la igualdad dentro de las organizaciones, que responde a una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo. Este modelo propone un proceso dinámico de mejora continua través de la implementación de los elementos que establece cada organización y debe estar estructurada a través de sus políticas en directa relación con el contexto.

Para esta investigación es importante tener en cuenta que la cultura y el clima empresarial en la actualidad se encuentra direccionada hacia la persona, reconociendo su dignidad y por tanto el derecho que tiene al respeto, la integridad y la igualdad; de la misma forma busca en su labor diaria un medio a través del cual pueda desarrollar su proyecto de vida. Por esto es importante construir una mejor relación entre empleados y empleadores y de esta manera impulsar un desarrollo integral.

En la sana intención que tienen las empresas hacia la competitividad y permanencia en el tiempo, se ha hecho necesario crear diferentes estrategias que permitan mejorar y aumentar su rendimiento. El valor

agregado que tienen los colaboradores en el ámbito laboral, se convierte en una de las estrategias más fuertes que tienen las empresas para motivar la participación y la fidelización ellos.

El modelo de E.F.R. es una propuesta que permite integrar la vida laboral y la vida familiar, en Colombia este modelo está dando sus primeros pasos, ya existen algunas empresas que están conciliando con sus colaboradores espacio de trabajo flexible y una serie de beneficios que permiten compartir el tiempo entre el trabajo y la familia, generando mayor compromiso laboral y bienestar para la familia.

Con esta práctica, el compromiso y la fidelización del colaborador se hace más evidente ya que además de cumplir con sus responsabilidades laborales, puede atender algunas de sus necesidades familiares generando con ello motivación, estabilidad laboral y emocional, pero sobre todo fidelización y sentido de pertenencia que va a redundar en mejor desempeño y mayor productividad.

Al conocer las características de una empresa familiarmente responsable enmarcada en el ámbito del clima empresarial podemos generar estrategias no solo de tipo monetario sino de tipo emocional que permita sobresalir en el mercado laboral y lograr mayor permanencia en la institución.

Pérez et al. (2015), consideran que la multiplicidad de roles puede producir situaciones y sinergias positivas, de tal forma que el desempeño de un rol por parte del empleado (en su trabajo o en la familia) genera más energía y recursos para otros roles que, en su conjunto, mejoran la calidad de vida del empleado. Por ello se debe privilegiar el bienestar de la familia y plantear políticas donde la tranquilidad del empleado vaya de la mano, esto implica que los espacios de trabajo sean flexibles y que unido a otras motivaciones éstas se conviertan en una manera de comprometer al empleado con su desempeño y compromiso con la empresa.

Las políticas tendrán como elementos principales, la conciliación trabajo-familia que está dirigida a promover que las empresas establezcan estrategias de flexibilidad en espacios laborales, jornadas de trabajo, y otorguen servicios que apoyen a las y los trabajadores en la atención de sus responsabilidades familiares, dando las mismas oportunidades a mujeres, hombres en factores como los recursos laborales, el acceso y permanencia en el empleo, los salarios, compensaciones y otros incentivos económicos; las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional; la promoción jerárquica y los ascensos; el fomento de una cultura de equidad y combate a la discriminación sexual, entre otros.

Según Osterman (1995) las empresas que adoptan las características de las E.F.R. tienen como objetivo primordial que haya un compromiso y un sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores hacia la empresa, pero sobre todo para lograr una mayor fidelización de las personas valiosas para la institución, se debe tener en cuenta para ello definir políticas, prácticas y cultura flexible y responsable.

Para Bauregard y Henry (2009), se evidencia que los empleados que desarrollan su trabajo desde sus lugares de residencia, suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. Una explicación para esta relación es que los descentralizan sus utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción.

Las E.F.R. se han convertido en la clave para solucionar los inconvenientes que se evidencian, entre otros puntos, con el bajo rendimiento del personal, la disminución en el cumplimiento de metas, enfermedades por el estrés causado por la presión de la compañía, rompimiento de matrimonios y la pérdida del sentido familiar, entre otros.

Según un estudio del Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra (en adelante IESE), específicamente en el libro: Las competencias directivas más valoradas, éstas se desarrollan en la familia. De ahí a que las empresas tengan que redireccionar sus parámetros directivos y piensen en crear alternativas de conciliación que permitan el equilibrio entre la vida personal y laboral. Aquí radica la importancia del tiempo en familia.

Estas sinergias privilegian el bienestar de la familia y los acuerdos entre colaboradores y directivos permitiendo así plantear políticas donde la tranquilidad del empleado genere motivaciones que comprometan al empleado, lo fidelicen y generen responsabilidad y lealtad con la empresa.

Teniendo como referencia lo planteado por Pérez, se puede evidenciar claramente que la generación de sinergias entre los colaboradores de una empresa produce en ellos actitudes que los llevan a presentar un mejor desempeño laboral, con calidad, productividad y compromiso; y a su vez, a generar un ambiente positivo, que terminará por contagiar a todo el grupo de trabajo, en pro de la consecución de los objetivos propuestos

Esta categoría es de gran relevancia y aplicación en la investigación ya que en la actualidad para generar un mejor clima organizacional se hace necesario que las practicas al interior de las empresas cambien y al referirnos a empresas familiarmente responsables, se habla de políticas de flexibilidad en

espacios laborales, jornadas de trabajo y ofrecer servicios que apoyen a los colaboradores en la atención de sus responsabilidades familiares de forma igualitaria.

De igual manera busca que la empresa trate de manera igualitaria tanto a hombres como a mujeres en cuanto a recursos y oportunidades, acceso y permanencia en el empleo, salarios, compensaciones y otros incentivos económicos, así como oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, fomentando una cultura de equidad.

Así mismo se deben tener en cuenta aspectos relacionados con los horarios permitiendo ser flexibles en entradas y salidas; alargar el permiso de maternidad y paternidad vacaciones flexibles en lo posible ceder al colaborador la tarde del día de su cumpleaños, o cuando cumplen años sus hijos; también se puede prestar ayuda por estudios, ayuda al deporte y ayuda escolar para hijos de empleados.

Los aspectos anteriormente mencionados nos permiten evidenciar que son importantes y de gran aplicación en la investigación ya que hacen parte de elementos que los colaboradores ven como aspectos relevantes para generar un buen clima laboral.

7. METODOLOGÍA

Este capítulo expone el enfoque y tipo de investigación adoptada, se describe la ruta metodológica que permitió la construcción, validación y aplicación del instrumento, sistematización, categorización y análisis de la información recolectada.

7.1 Enfoque

Es una investigación aplicada que pretende resolver un problema con un alcance diagnóstico-explicativo ya que recoge la percepción de una población objeto, se analiza y se genera una recomendación, su adscripción metodológica es de tipo mixto ya que maneja datos cuantitativos como cualitativos.

La información recopilada para esta investigación se realizó a través de una encuesta, enviada a cada uno de los colaboradores de la institución. De los 71 colaboradores, 59 diligenciaron el instrumento lo que corresponde a un 83.09% de la muestra. Se utilizó la herramienta de google drive con el fin de aplicar la encuesta de manera virtual, explicando previamente a cada uno de los participantes la metodología de aplicación y que las respuestas y el manejo de los datos se adelantarían de forma confidencial.

La investigación está orientada a conocer la percepción de los colaboradores del Gimnasio La Fragua teniendo como referencia seis categorías relacionadas con el clima organizacional. Con esto se prevé realizar una propuesta que permita plantear estrategias de fidelización para mejorar el ambiente laboral, beneficiando a los empleados y sus familias y así, generar compromiso y sentido de pertenencia a través del reconocimiento de sus capacidades y experiencia para que se conciban parte importante de la institución.

7.2 Población

Para efectos de esta investigación la población será la totalidad de los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua que la constituyen 71 personas, entre directivos, docentes, administrativos y personas de servicios generales.

Tabla 1 Personal Aspaen Gimnasio la Fragua

Personal	Sexo	Directivos	Administrativos	Docentes	Servicios generales	Total
71	H	4	7	43	5	59
	M		3		9	12
	Total	4	10	43	14	71

Nota: elaboración propia

7.3 Muestra

El tipo de muestreo escogido es la muestra no probabilística que, como lo menciona Hernández Sampieri, es donde un subgrupo de la población, (integrantes) tienen la misma posibilidad de ser elegidos (2010 p.176).

Facilitar la exploración de elementos que desde lo subjetivo aportan datos sobre la manera como la persona va construyendo la realidad y el valor que le otorga a sus vivencias y experiencias, al punto que los datos que arroja este tipo de herramienta favorecen la comprensión de la cultura institucional desde una perspectiva de servicio. “La elección de la muestra probabilística se determina con base en el planteamiento del problema el diseño de la investigación y el alcance de sus contribuciones” (Hernández Sampieri, 2010. p. 177).

La muestra es de 59 colaboradores que corresponde al **83,09%** de la población objeto del estudio.

7.4 Categorías

Para dar coherencia a la investigación se conceptualizará cada una de las categorías teniendo como referencia los autores que han realizado investigación y en las tesis que sirvieron de sustento en el rastreo en las que se trabajaron temas relacionados con la propuesta del proyecto. Dichas categorías son:

Clima organizacional, entendida como todas las características que identifican de manera exclusiva a una empresa en su interior y en ella confluyen el comportamiento, las actitudes, las fortalezas, las debilidades, los aportes y todos los factores que hacen parte de las personas que conforman una empresa u organización.

Motivaciones, entendiéndose como los factores de diversa índole que intervienen de manera positiva en el desempeño o forma de vida de las personas, en el ámbito de las empresas son elementos que generan fidelidad y sentido de pertenencia por su organización.

Satisfacción laboral, definida como el gusto, el placer o la satisfacción de realizar un trabajo en la empresa donde se trabaja, no solo por una remuneración sino por el orgullo de aportar al crecimiento de la organización y de prestar un servicio que va a beneficiar a otras personas.

Liderazgo, definida como la capacidad que tiene una persona de influir en otra o en grupos de manera efectiva, llevándola a ponerse a su lado para sacar adelante un propósito.

Fidelización, definida como la consecuencia o el resultado de un trabajo donde los efectos han cumplido o superado las expectativas de los clientes haciendo que permanezcan y ayuden al crecimiento de la organización.

Empresa familiarmente responsable, entendida como aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador acciones alternativas como: tiempos, acompañamiento a su familia, alternar horarios, generar fondos, apoyos en situaciones difíciles, desarrollar algunas actividades desde la casa y otras, que se acomoden a su labor y desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados.

7.5 Ruta Metodológica

La investigación se desarrolló en los siguientes momentos:

- a. **Revisión documental:** Una vez elegido el tema de la investigación, se inició el rastreo que fue descrito anteriormente en el capítulo, estado del arte donde el insumo fueron las bases de datos de la Universidad, bibliografía recomendada por los docentes y documentos de Aspaen Gimnasio La Fragua.
- b. **Construcción del instrumento:** Seguidamente se escogió el instrumento, para este proyecto se determinó la encuesta como mecanismo de recolección de la información, ya que permite de manera ágil y efectiva recoger información, además de ser sencilla para su aplicación.
- c. **Validación del instrumento:** Para este proyecto, se aplicó la encuesta a una muestra piloto con un grupo que incluían colaboradores de los diferentes grupos del colegio. Una vez realizado el ejercicio con esta muestra, se socializó en el grupo de pares de la maestría y posteriormente se realizó una validación con grupo de expertos. Los aportes generaron ajustes que validó su aplicación.
- d. **Aplicación:** Una vez validado el instrumento, se procedió a su aplicación a través de la plataforma de Google (formularios), se les envió a los 71 colaboradores del colegio.

7.6 Instrumento

El instrumento que se eligió para recolectar la información para este proyecto de investigación fue la encuesta, Alelú y otros (2010), señalan que “...la encuesta es un instrumento de la investigación de

mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.” (pág. 3)

Se tuvo como referencia el modelo propuesto por Ford Foundation, Catholic Reliefs y Oxfam Novisb, el cual permite medir el nivel de satisfacción del personal en general y conocer los aspectos individuales que generan motivación en los empleados.

A continuación, se presenta el instrumento en su versión final utilizando la plataforma de Google From, éste se puede encontrar en el Anexo No. 2 y en el siguiente link:

<https://goo.gl/forms/KRvIW08x6kRrvluD2>

Las preguntas: 7, 14, 21, 29, 33 y 39 se configuraron como preguntas abiertas y sus respuestas están consignadas en el Anexo No. 3

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 59 colaboradores de Aspaen Gimnasio la Fragua que constituyeron el 83,09% de la población escogida. Se presentarán los resultados por categoría, evaluados a través de la escala de Tipo Likert como una gradación psicométrica (disciplina que se encarga de la medición en psicología) comúnmente utilizada en cuestionarios aclarando que es la escala de uso más amplia en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

Para efectos de esta investigación la escala de Likert, se interpretará de la siguiente manera:

1. **Totalmente de acuerdo y de acuerdo (Satisfecho o Conforme)** corresponde a un nivel que genera una percepción positiva y que se encuentran a gusto a la afirmación planteada a los encuestados.
2. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**, el encuestado no toma una posición definida se tendrá en cuenta como un aspecto a mejorar.
3. **En desacuerdo y totalmente en desacuerdo (Insatisfecho o inconforme)** es una percepción negativa que debe plantear acciones de mejora.

Las respuestas serán categorizadas además, teniendo en cuenta los siguientes rangos: satisfactorio (100-80) y no satisfactorio (79-0).

8.1 Datos Socio Demográficos

A continuación, se presentan los datos sociodemográficos obtenidos para el desarrollo de esta investigación:



Figura: 1 Estado civil de colaboradores

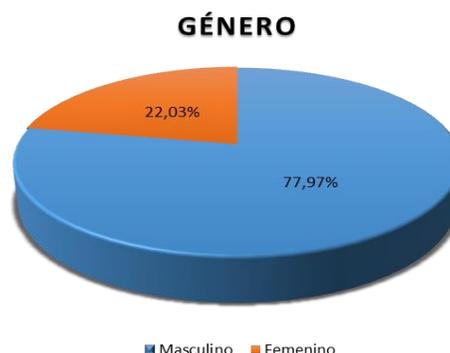


Figura: 2 Género de colaboradores

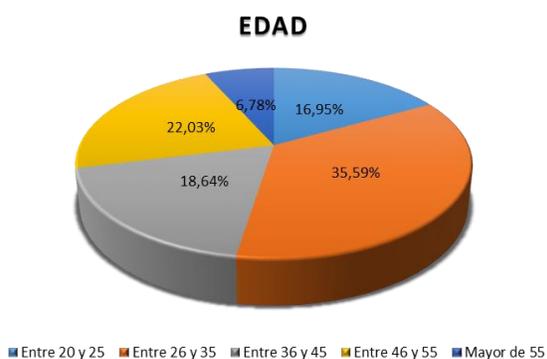


Figura: 3 Edad de colaboradores



Figura: 4 Tiempo en la institución

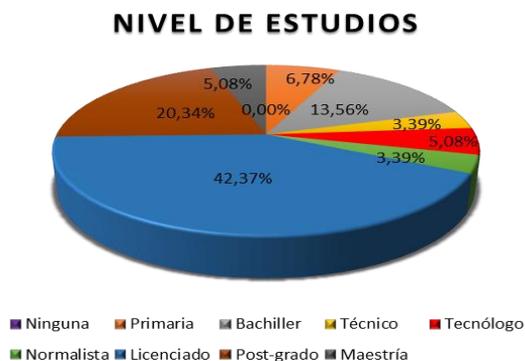


Figura: 5 Nivel de estudios



Figura: 6 Tipo de contrato

Un 64,41% de los encuestados se encuentran casados o en unión libre; predomina en la institución el personal masculino; el 52.54% de los colaboradores está entre los 20-35 años; el 54,23% tienen una antigüedad entre 1-10 años; el 67,79% cuentan con estudios profesionales y predomina la contratación a término indefinido.

8.2 Análisis por Categorías

CATEGORÍA CLIMA ORGANIZACIONAL: Son las características exclusivas que identifican a una empresa en su interior, en ella confluyen el comportamiento, las actitudes, las fortalezas, las debilidades, los aportes y todos los factores que hacen parte de las personas de una empresa u organización.

Pregunta número 1: El trato que recibo en mi lugar de trabajo es de mi agrado.

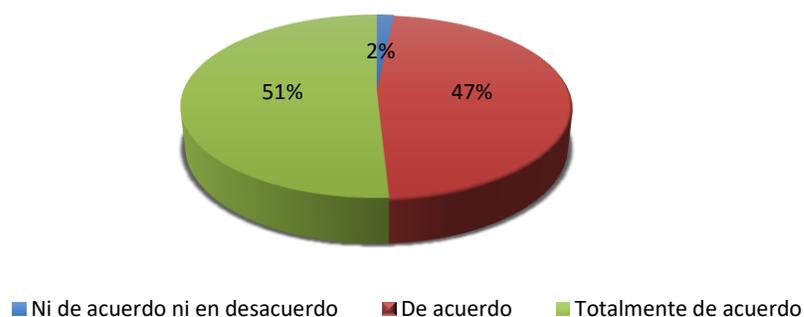


Figura: 7 Trato recibido en el lugar de trabajo

El 51% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo con el trato recibido en su lugar de trabajo, sumado al 47% están de acuerdo y manifiestan sentirse satisfechos con el trato recibido, una pequeña porción (quien es un solo colaborador) el que representa el 2.0% de los encuestados no manifiestan una posición frente a este aspecto (no están de acuerdo ni en desacuerdo), se resalta que ningún encuestado expresa mal trato o estar totalmente en desacuerdo con el trato recibido en su lugar de trabajo durante el tiempo que ha laborado en la institución.

Pregunta número 2: Realizo las labores asignadas responsablemente sin presión alguna.



Figura: 8 Labores asignadas responsablemente sin presión alguna

El 96,6 % de los encuestados manifiestan satisfacción con la realización de sus actividades sin presión. El 3,4% no expresa su posición frente a la afirmación, es importante analizar los diferentes frentes de trabajo para determinar qué acciones hacen que éste porcentaje no manifieste su posición frente a la pregunta, igualmente se destaca que los colaboradores no manifiestan sentirse presionados y que sus labores se desarrollan con responsabilidad.

Pregunta número 3: Me permiten aportar ideas para el mejoramiento de mi trabajo.



Figura: 9 Ideas aportadas para el mejoramiento del trabajo

El 94,9% manifiestan que la institución le permite aportar ideas para mejorar su desempeño. Se resalta que 5,1%, no define una posición frente a esta pregunta, lo que conlleva a idear espacios de participación para que este porcentaje se disminuya; es importante resaltar que ninguno de los encuestados está en desacuerdo en cuanto a que se le permita el aportar ideas para el mejoramiento de su trabajo.

Pregunta número 4: Me aceptan las sugerencias que hago para mejorar mi trabajo.



Figura: 10 Sugerencias aceptadas para mejorar el trabajo

El 88,1%, de los encuestados están de acuerdo que en la institución se les acepta hacer sugerencias para mejorar su trabajo; sin embargo, el 11,9% de los encuestados no dan ninguna opinión se debe tener en cuenta como un factor para mejorar. Se resalta que no hay ninguna persona que esté en desacuerdo con este aspecto.

Pregunta número 5: Puedo expresar mis ideas con tranquilidad y sin temores.

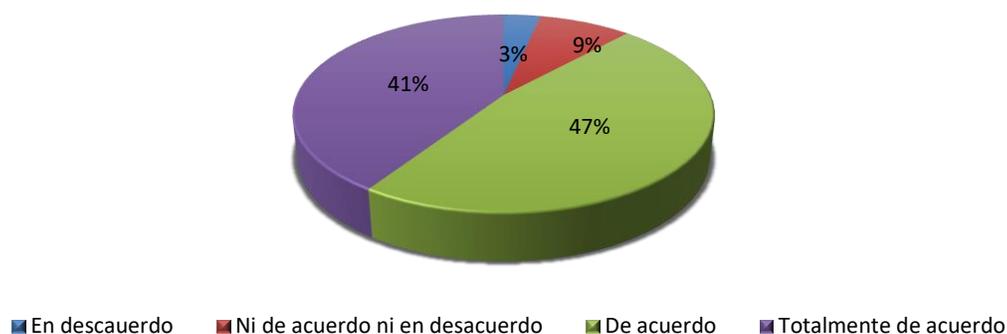


Figura: 11 Expresar ideas con tranquilidad y sin temores

El 88,2%, de los encuestados están de acuerdo que en la institución pueden expresar sus ideas sin temores; el 9,0% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora, sin embargo, un 3,0% de los encuestados manifiestan inconformidad en este aspecto.

Pregunta número 6: Puedo acercarme a los directivos, comentar mis dificultades y me atienden sin mayores dificultades.



Figura: 12 Los directivos atienden dificultades sin problema

El 95,0% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la institución los directivos atienden a sus colaboradores sin problema, siempre están en disposición de recibirlo para escucharlos, el 3,0% no toman ninguna postura frente a este ítem; sin embargo, el 2.0% muestra inconformidad frente a este ítem, se debe tener en cuenta este resultado para tomar una acción de mejora que permita cambiar esta percepción.

Tabla 2 Resumen categoría clima organizacional

CATEGORIA - CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON						
1	0	0	1	28	30	59
2	0	0	2	31	26	59
3	0	0	3	24	32	59
4	0	0	7	30	22	59
5	0	2	5	28	24	59
6	1	0	2	18	38	59
Total	1	2	20	159	172	354

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un 93,5% se encuentran satisfechos o conformes con el clima organizacional presente en la institución, llama la atención el 5.6% que es indiferente frente a este aspecto y el 0,8% que se encuentra insatisfecho o en desacuerdo y aunque no es una muestra significativa, las preguntas que presentaron respuestas en esta escala se trabajarán para plantear acciones de mejora que promuevan el cambio de percepción.

Pregunta número 7: ¿Qué acciones me gustaría que se realicen en mi lugar de trabajo para que el clima organizacional mejore?

La pregunta número siete es pregunta abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban similitud, para consultar las respuestas completas se sugiere revisar el Anexo No. 3. Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 3 Acciones a realizar en el lugar de trabajo para el mejoramiento del clima organizacional

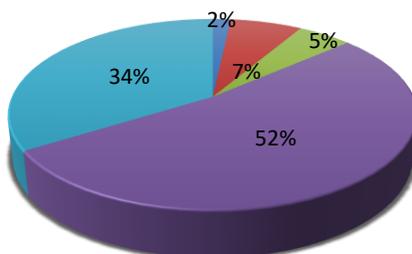
Clima Organizacional	Número de Respuestas	% sobre el número de respuestas
Comunicación	21	35.59%
Mejorar espacios de trabajo	12	20.33%
Incentivos	12	20.33%
Actividades de integración – familias	9	15.25%
Capacitación	5	8.47%
Total	59	99.97%

Nota: elaboración propia

Se evidencia que es necesario que la institución incluya en su plan de mejoramiento la comunicación, incentivos e integración familiar que conforman el 76,25% de las inquietudes expresadas por los colaboradores encuestados.

CATEGORÍA MOTIVACIONES: Factores de diversa índole que intervienen de manera positiva en el desempeño o forma de vida de las personas, en el ámbito de las empresas son elementos que generan fidelidad y sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

Pregunta número 8: Los incentivos que hay en la institución me motivan a hacer mejor mi trabajo.

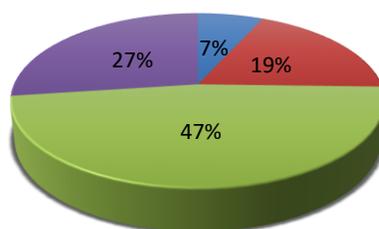


■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Figura: 13 Incentivos para hacer un mejor trabajo

El 86,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la institución existen incentivos que motivan a hacer mejor el trabajo; sin embargo, el 9,0% muestra inconformidad frente a este ítem, se debe tener en cuenta este resultado para tomar una acción de mejora que permita cambiar esta percepción; el 5,0% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora

Pregunta número 9: La remuneración económica que recibo en mi empleo satisface mis necesidades.



■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Figura: 14 Satisfacción con la remuneración económica

El 74,0% de los encuestados están satisfechos con la remuneración económica que reciben; sin embargo, el 7,0% muestra inconformidad frente a este ítem, se debe tener en cuenta este resultado para tomar una acción de mejora que permita cambiar esta percepción; el 19,0% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 10: El trabajo que realizo me motiva y me hace sentir bien profesionalmente



Figura: 15 Motivación con el trabajo realizado

El 96,0% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan los motiva y los hace sentir bien el desarrollarlo; sin embargo, el 4,0% no asume ninguna posición frente a este ítem, se debe tener en cuenta este resultado para tomar una acción de mejora que permita cambiar esta percepción.

Pregunta número 11: La Institución me respeta las vacaciones de acuerdo a la normatividad vigente.

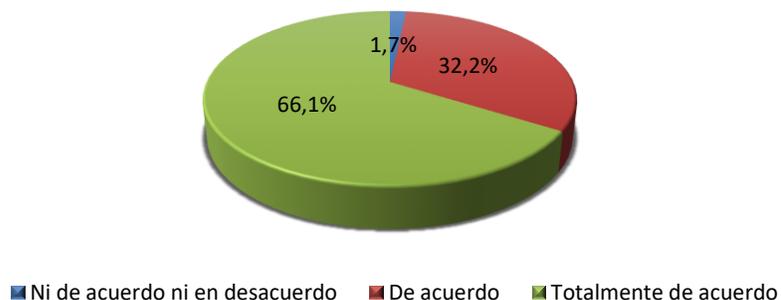


Figura: 16 La institución respeta las vacaciones según la normatividad

El 98,3% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la institución respeta los periodos de vacaciones establecidos en la normatividad vigente; embargo, el 1,7% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; se destaca que ningún colaborador está en desacuerdo.

Pregunta número 12: La institución es flexible frente a los permisos por motivos personales.



Figura: 17 Permiso por motivos personales

El 96.6% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la institución se conceden permisos por motivos personales sin dificultad; sin embargo, el 3,4% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 13: La institución favorece el compañerismo y el buen trato entre sus empleados.

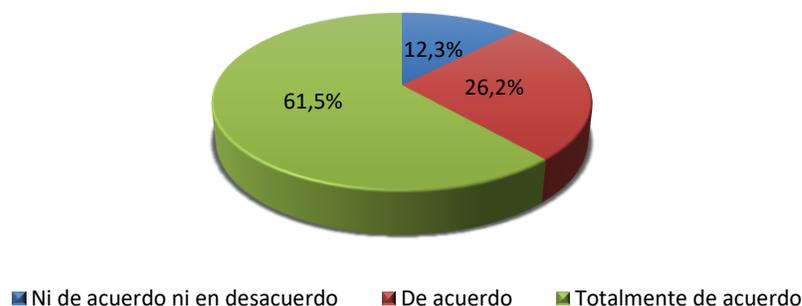


Figura: 18 Compañerismo y buen trato

El 87,7% de los encuestados reconocen que la institución favorece el las buenas relaciones y el buen trato; el 12,3% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Tabla 4 *Categoría Motivaciones*

CATEGORIA – MOTIVACIONES						
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON					
8	1	4	3	31	20	59
9	0	4	11	28	16	59
10	0	0	2	22	35	59
11	0	0	1	19	39	59
12	0	0	2	16	41	59
13	0	0	2	17	40	59
Total	1	8	21	133	191	354

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un 91,5% se encuentran satisfechos o conformes con las motivaciones presentes en la institución, llama la atención el 5,93% que es indiferente frente a este aspecto y el 2,54% que se encuentra insatisfecho o en desacuerdo y aunque no es una muestra significativa, las preguntas que presentaron respuestas en esta escala se trabajarán para plantear acciones de mejora que promuevan el cambio de percepción.

Pregunta número 14 ¿Qué le gustaría que se implementara en Aspaen Gimnasio la Fragua para beneficio de los colaboradores?

La pregunta número catorce es abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban similitud, para consultar las respuestas completas de esta pregunta revisar el Anexo No.4.

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 5 *Estrategias para el beneficio de los colaboradores*

Segunda categoría: Motivaciones	Número de respuestas	% sobre número de respuestas
Actividades de integración	22	37.28%
Incentivos	16	27.11%
Capacitación	12	20.33%
Otros	9	15.25%
Total	59	99.97%

Nota: elaboración propia

Se evidencia que es necesario que la institución incluya en su plan de mejoramiento las actividades de integración, incentivos y capacitación que conforman el 84,72% de las inquietudes expresadas por los colaboradores encuestados.

CATEGORÍA SATISFACCIÓN LABORAL: Es el gusto, el goce o la satisfacción de realizar un trabajo en la empresa donde se trabaja, no solo por una remuneración sino por el placer de aportar al crecimiento de la organización y de prestar un servicio que va a beneficiar a otras personas.

Pregunta número 15: Me siento a gusto en mi trabajo.

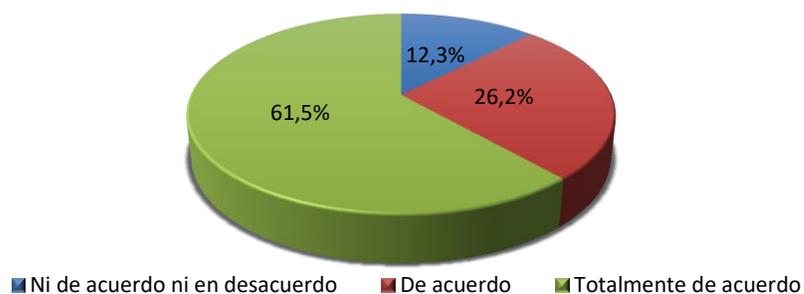


Figura: 19 Sentirse a gusto con el trabajo

El 87.7 % de los encuestados se siente a gusto en la institución; sin embargo el 12.3%, no sientan una posición frente a como se sienten en la institución.

Pregunta número 16: La Institución Educativa donde laboro contribuye para que las personas se sientan a gusto haciendo su trabajo.

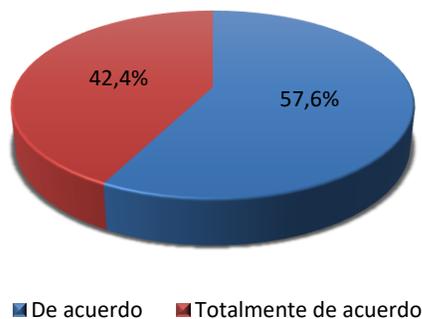


Figura: 20 La Institución contribuye en el bienestar de los funcionarios

El 42.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la institución contribuye para que se sientan a gusto realizando su trabajo y el 57.6 % están de acuerdo en que la institución contribuye para que se sientan a gusto realizando su trabajo.

Pregunta número 17: Los procesos de la institución me ayudan a mejorar en mi vida familiar.

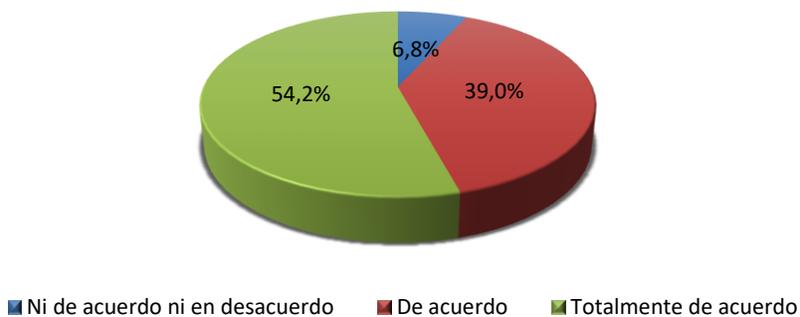


Figura: 21 Procesos que contribuyen en la vida familiar

El 93,2% de los encuestados están totalmente de acuerdo que los procesos de la institución le ayudan a mejorar su vida familiar; sin embargo, el 6,8% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 18: Mi lugar de trabajo es cómodo y me permite desarrollar mis actividades sin dificultad.

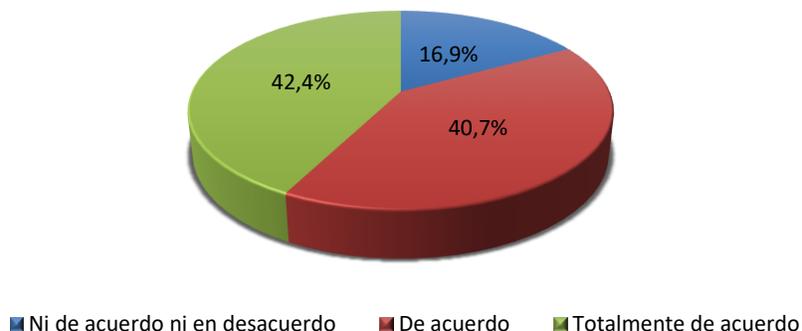


Figura: 22 Trabajo cómodo

El 83,1% de los encuestados están totalmente de acuerdo que su lugar de trabajo es cómodo para desarrollar su trabajo; sin embargo, el 16,9 no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora

Pregunta número 19: Se promueven actividades de desarrollo profesional dentro de la institución.

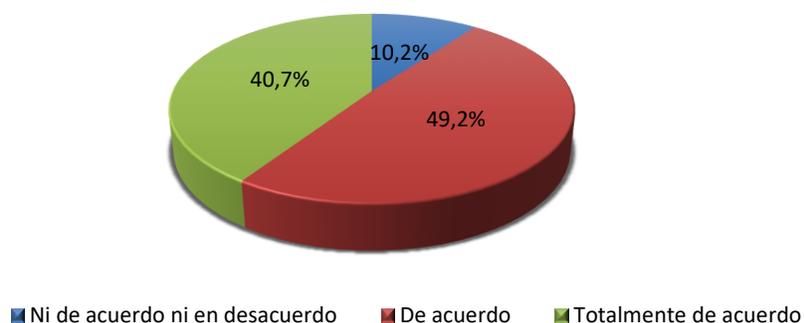


Figura: 23 Actividades de desarrollo profesional

El 89,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la institución se promueve el desarrollo profesional el 10.2% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 20: Se promueven actividades de desarrollo espiritual en la institución.

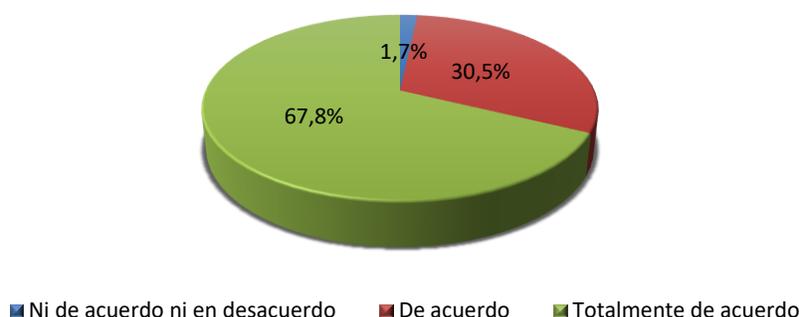


Figura: 24 Actividades de desarrollo espiritual

El 98.3% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo que se permite y promueven actividades espirituales, el 1.7% de los encuestados no manifiestan una posición frente a este aspecto, se resalta que ningún encuestado expresa mal trato o estar en desacuerdo con este ítem.

Tabla 6 Categoría satisfacción laboral

CATEGORIA – SATISFACCIÓN LABORAL						
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
15	0	0	0	25	34	59
16	0	0	0	34	25	59
17	0	0	4	23	32	59
18	0	0	10	24	25	59
19	0	0	6	29	24	59
20	0	0	1	18	40	59
Total	0	0	21	153	180	354

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un 94,06% se encuentran satisfechos o conformes con la satisfacción laboral que se vive en la institución, llama la atención el 5.93% que es indiferente frente a este aspecto. Es importante destacar que ninguno de los colaboradores está en desacuerdo en este ítem.

Pregunta número 21 ¿Qué actividades propondría para mejorar mi participación en el desarrollo de la institución?

La pregunta número veintiuno es abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban similitud, para consultar las respuestas completas de esta pregunta revisar el Anexo No.5.

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 7 Actividades que mejoran la participación

Tercera categoría: Satisfacción Laboral	Número de respuestas	% sobre número de respuestas
Integración con familias	26	44.06%
Comunicación	7	11.86%
Capacitación	6	10.16%
Otros	20	33.89%
Total	59	99.97%

Nota: elaboración propia

Tomando como evidencia los resultados de la pregunta número veintiuno, se puede concluir que la integración familiar es un pilar fundamental con el 44,06% en la consolidación de un buen clima laboral; Se evidencia que es necesario que la institución incluya en su plan de mejoramiento además de este aspecto, la comunicación, y la capacitación que conforman el 22,02% de las inquietudes expresadas por los colaboradores encuestados.

CATEGORÍA LIDERAZGO: Capacidad que tiene una persona de influir en otra de manera efectiva llevándola a ponerse a su lado para sacar adelante un propósito.

Pregunta número 22: *La dirección comunica sus objetivos de tal forma que se conviertan en misión e identidad entre sus colaboradores.*

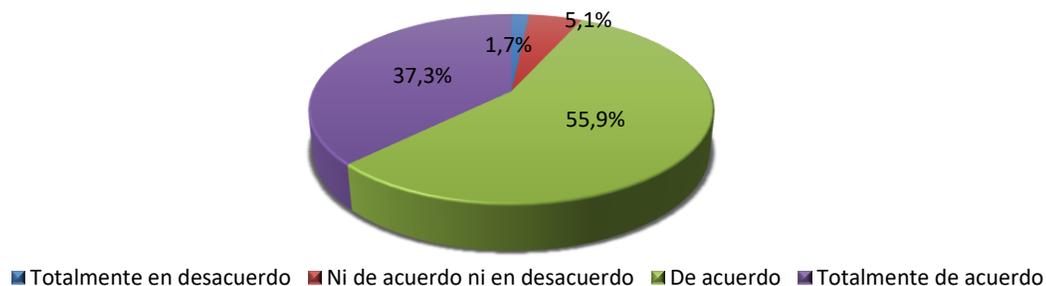


Figura: 25 Objetivos compartido desde la dirección hacia los colaboradores

El 93,2% manifiestan que los objetivos son comunicados por la dirección y los asumen como parte de su identidad institucional. Se resalta que 5,1%, no define una posición frente a esta pregunta, lo que conlleva a idear espacios de participación y comunicación para que este porcentaje se disminuya; el 1,7% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 23: *Si se implementa un nuevo plan estratégico en la institución, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.*



Figura: 26 Colaboración con el nuevo plan estratégico

El 96,6% manifiestan que están dispuestos de manera voluntaria a trabajar en la implementación de un nuevo plan de desarrollo; el 1,7%, no define una posición frente a esta pregunta, lo que conlleva a idear espacios de participación y comunicación para que este porcentaje se disminuya; el 1,7% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 24: Los directivos y superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas para el desarrollo de mi trabajo.

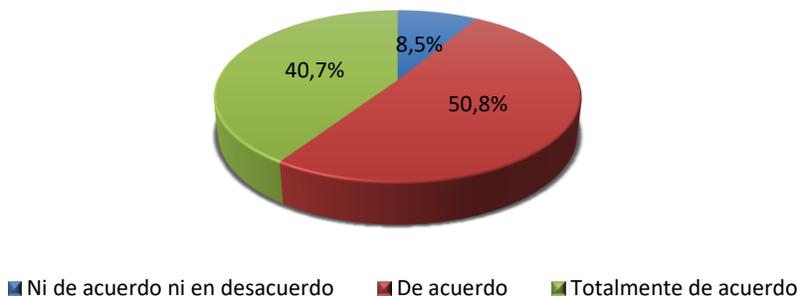


Figura: 27 Ideas innovadoras en función al trabajo

El 91,5% manifiestan que a su jefe le agrada la capacidad de crear diferentes formas de hacer su trabajo; Se destaca que 8,5%, no define una posición frente a esta pregunta, los que conlleva a plantear una acción de mejora. Se resalta que ningún colaborador está en desacuerdo

Pregunta número 25: A mi jefe inmediato le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.



Figura: 28 Aceptación de las maneras de trabajar

El 91,5% manifiestan que a su jefe le agrada la capacidad de crear diferentes formas de hacer su trabajo; Se destaca que 8,5%, no define una posición frente a esta pregunta, los que conlleva a plantear una acción de mejora. Se resalta que ningún colaborador está en desacuerdo

Pregunta número 26: Se me motiva a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer mi trabajo.



Figura: 29 Motivaciones para hacer el trabajo

El 91,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la institución se les motiva a realizar su trabajo de nuevas y mejores formas; el 8,5% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora

Tabla 8 Categoría Liderazgo

CATEGORIA – LIDERAZGO						
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON					
22	1		3	33	22	59
23	0	1	1	25	32	59
24	0	0	5	30	24	59
25	0	0	5	31	23	59
26	0	0	5	31	23	59
Total	1	1	19	150	124	295

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un **92.88%** se encuentran satisfechos o conformes con el liderazgo que se vive en la institución, llama la atención el 6.44% que es indiferente frente a este aspecto y el 0,66% que se encuentra insatisfecho o en desacuerdo y aunque

no es una muestra significativa, las preguntas que presentaron respuestas en esta escala se trabajarán para plantear acciones de mejora que promuevan el cambio de percepción.

Pregunta número 27: ¿Qué acciones ve usted en los directivos de su empresa que demuestren un liderazgo en la institución?

La pregunta número veintisiete es abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban alguna similitud, para consultar las respuestas completas de esta pregunta revisar el Anexo No.6.

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 9 *Acciones de los directivos que evidencian liderazgo*

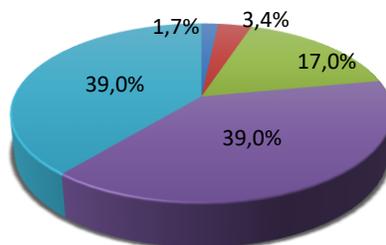
Cuarta categoría: Liderazgo	Número de respuestas	% sobre número de respuestas
Planeación	27	45.76%
Procesos de formación	13	22.03%
Acompañamiento en desempeño profesional	10	16.94%
Motivación crecimiento profesional	8	13.55%
N. R.	1	1.69%
Total	59	99.97%

Nota: elaboración propia

Se evidencia que es necesario que la institución incluya en su plan de mejoramiento los aspectos como: planeación, procesos de formación, acompañamiento y motivación para el crecimiento personal que conforman el 98,28% de las inquietudes expresadas por los colaboradores encuestados.

CATEGORÍA FIDELIZACIÓN: Es la consecuencia o el resultado de un trabajo donde los efectos han cumplido o superado las expectativas de los clientes haciendo que permanezcan en la institución y ayuden al crecimiento de la organización como parte del sentido de pertenencia y compromiso hacia la compañía.

Pregunta número 28: La Institución brinda estabilidad laboral a sus colaboradores.

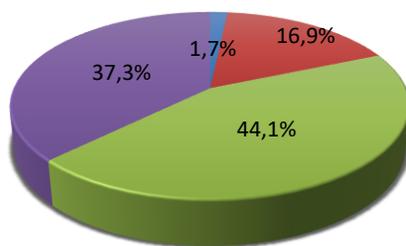


■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Figura: 30 Estabilidad laboral

El 78,0% de los encuestados reconocen que la institución brinda estabilidad laboral; el 17,0% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; sin embargo, el 5,1% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 29: Existe posibilidad de ascenso y crecimiento al interior de la institución.



■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Figura: 31 Posibilidad de ascenso

El 81,4% de los encuestados están reconocen que en la institución hay posibilidad de ascenso y crecimiento; el 16,9% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; sin embargo, el 1,7% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 30: La institución escucha mis inquietudes y sugerencias y les da manejo.



Figura: 32 Inquietudes y sugerencias tomadas en cuenta

El 86,4% de los encuestados están de acuerdo que la institución escucha y atiende sus inquietudes el 11,9% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; sin embargo el 1,7% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 31: Me permiten en mi lugar de trabajo participar de decisiones relacionadas con mis labores.

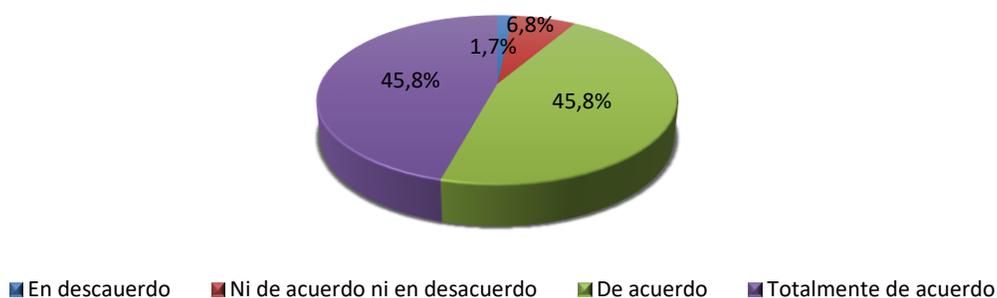


Figura: 33 Toma de decisiones

El 91,6% de los encuestados reconocen que la institución permite la participación de sus colaboradores en decisiones relacionadas con su labor; el 6,8% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; sin embargo, el 1,7% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Pregunta número 32: ¿Buscaría en este momento otra opción de trabajo?



Figura: 34 Búsqueda de trabajo

El 61% de los encuestados no han pensado ni buscarían una opción de trabajo; el 16,0% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora; sin embargo, el 22,1% tiene una percepción negativa de este ítem por lo cual se debe plantear una acción de mejora.

Tabla 10 *Categoría Fidelización*

CATEGORIA – FIDELIZACIÓN						
Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON					
28	1	2	10	23	23	59
29	0	1	10	26	22	59
30	0	1	7	31	20	59
31	0	1	4	27	27	59
32	22	14	10	8	5	59
Total	23	19	41	115	97	295

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un 71,86% se encuentran satisfechos o conformes manifestando fidelidad hacia la institución, llama la atención el 13,89%

que es indiferente frente a este aspecto y el 14,23% que se encuentra insatisfecho o en desacuerdo y aunque siendo este porcentaje una muestra significativa, las preguntas que presentaron respuestas en esta escala se trabajarán para plantear acciones de mejora que promuevan el cambio de percepción.

Pregunta número 33. ¿Qué aspectos de la institución lo atrae para trabajar en ella y cual le gustaría que se implementara?

La pregunta número treinta y tres es abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban similitud, para consultar las respuestas completas de esta pregunta revisar el Anexo No. 7.

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 11 Aspectos de fidelización

Quinta categoría: Fidelización	Número de respuestas	%sobre número de respuestas
Coherencia	32	54.23%
Proyecto Educativo	14	23.72%
Contrato a término indefinido	8	13.55%
Otros	5	8.47%
Total	59	99.97%

Nota: elaboración propia

Se evidencia que en la institución existen aspectos que hacen que los colaboradores le sean fieles, entre ellos: la Coherencia, conocimiento de su proyecto educativo y contratos a término indefinido que conforman el 91,5% de los factores expresados por los colaboradores encuestados.

CATEGORÍA EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES: Aquellas organizaciones que plantean estrategias en beneficio de sus empleados buscando una mayor fidelidad a través de incentivos económicos y emocionales complementados con prácticas de apoyo a sus necesidades.

Pregunta número 34: En mi institución me facilitan el proceso de adaptación a mí puesto de trabajo.

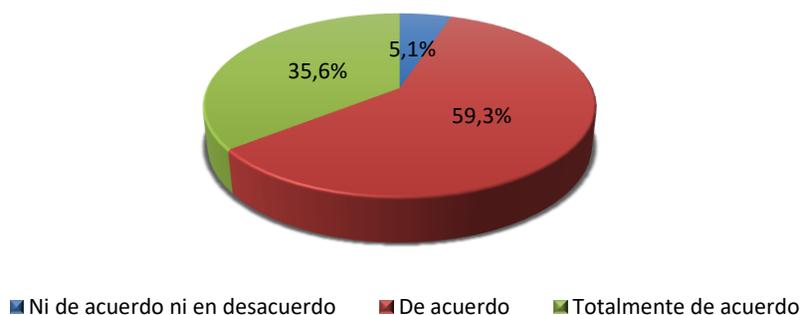


Figura: 35 Proceso de adaptación al puesto de trabajo

El 94,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que en la institución si facilita la adaptación al puesto de trabajo; el 5,1% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 35: Para la institución es importante mi bienestar y el de mi familia.

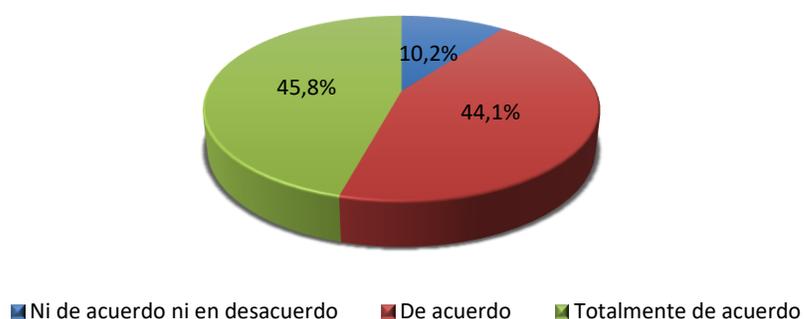


Figura: 36 Importancia del bienestar de la familia para la Institución

El 89,9% de los encuestados reconoce que a la institución le importa el bienestar de la familia de los colaboradores; el 10,2% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 36: Cuando tengo que atender situaciones familiares en horas laborales, cuento con el apoyo y comprensión de mi jefe inmediato y directivos.

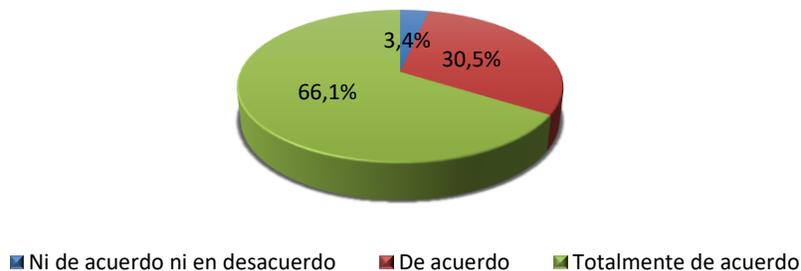


Figura: 37 Comprensión y apoyo del jefe en momentos especiales

El 96,6% de los encuestados reconocen que los jefes inmediatos y directivos facilitan la atención de situaciones familiares en horas laborales; el 3,4% no toman posición frente a la pregunta, lo cual se debe analizar y proponer una estrategia de mejora.

Pregunta número 37: Recibo acompañamiento en momentos especiales por parte de las directivas del colegio. (Nacimientos, matrimonios, cumpleaños, fallecimiento de familiares, enfermedad, accidentes etc.)



Figura: 38 Acompañamiento en momentos especiales por parte de los directivos

El 94,9% de los encuestados están satisfechos por que reciben acompañamiento en momentos especiales por parte de las directivas; sin embargo el 5,1% no toman posición frente a la pregunta.

Pregunta número 38: Existe buena relación entre la institución y mi familia.

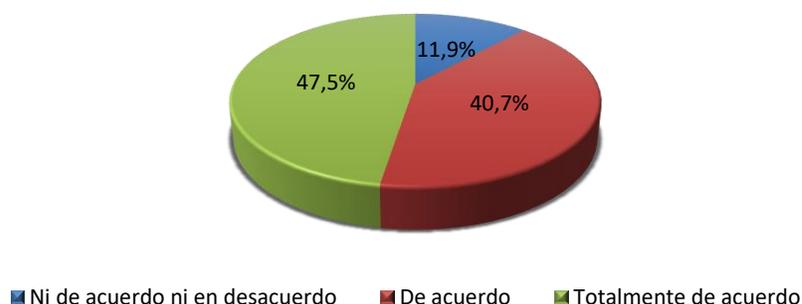


Figura: 39 buena relación entre la institución y mi familia.

El 88,2% de los encuestados están reconoce existe buena relación entre la institución y la familia; sin embargo el 11.9% no toman posición frente a la pregunta.

Tabla 12 Categoría empresas familiarmente responsables

CATEGORIA – EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES						
Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON						
34	0	0	3	35	21	59
35	0	0	6	26	27	59
36	0	0	2	18	39	59
37	0	0	3	23	33	59
38	0	0	7	24	28	59
Total	0	0	21	126	148	295

Nota: elaboración propia

Para las preguntas relacionadas con ésta categoría, podemos evidenciar que un 92,88% se encuentran satisfechos o conformes con el ambiente relacionado con una empresa familiarmente responsable en la institución, llama la atención que el 7,11% de los colaboradores manifiesta estar en desacuerdo.

Pregunta número 39. ¿Qué le gustaría que su empresa tuviera en cuenta para su tranquilidad laboral?

La pregunta número treinta y nueve es abierta, para su análisis se relacionaron respuestas que guardaban alguna similitud, para consultar las respuestas completas de esta pregunta revisar el anexo No. 8.

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 13 *Tranquilidad Laboral*

Sexta categoría: Empresa Familiarmente Responsable	Número respuestas	% sobre número de respuestas
Se encuentran a gusto y satisfechos	17	28.81%
Estabilidad laboral	14	23.72%
Incentivos	12	20.33%
Mayor cercanía de la institución con la Familia con la familia	6	10.16%
Otros	10	16.94%
Total	59	

Nota: elaboración propia

Se evidencia que es necesario que la institución incluya en su plan de mejoramiento para que haya tranquilidad laboral aspectos como: La estabilidad laboral y los incentivos que conforman el 72,86% de las inquietudes expresadas por los colaboradores encuestados.

Los resultados generales de la encuesta de percepción son:

Tabla 14 *Resultados generales agrupados por categorías*

Categoría	%	Resultado
Clima organizacional	93,5%	Satisfactorio
Motivaciones	91.51%	Satisfactorio
Satisfacción laboral	94,06%	Satisfactorio
Liderazgo	92.88%	Satisfactorio
Fidelización	71.86%	No satisfactorio
Empresa familiarmente responsable	96.66%	Satisfactorio

Nota: elaboración propia

En términos generales se evidencia según los indicadores propuestos para esta investigación, que la percepción de los colaboradores frente a las categorías de clima organizacional, motivaciones, satisfacción laboral, empresas familiarmente responsables y liderazgo, es satisfactoria lo cual garantiza para el futuro un buen clima laboral en la institución en estos aspectos.

Sin embargo es importante tener en cuenta la categoría de fidelización ya que muestra un nivel de insatisfacción entre los colaboradores, estos resultados reafirman la necesidad de generar un plan de intervención que mejore esta percepción entre los colaboradores y así determinar alternativas que permitan la fidelización de los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua, que posteriormente evite incrementar los índices de rotación.

9. CONCLUSIONES

El estudio realizado en este trabajo de investigación identificó las fortalezas y los aspectos a mejorar para que, en Aspaen Gimnasio La Fragua, se construyan un clima organizacional con características propias de una empresa familiarmente responsable.

Se destaca la percepción favorable de los colaboradores de la institución frente al clima organizacional lo que beneficia el desarrollo de los procesos en la institución. Los participantes identifican satisfactoriamente aspectos claves como el trato personal, la tranquilidad que existe para desarrollar el trabajo, la posibilidad de expresarse libremente y el poder hacer sugerencias y sin temor alguno.

Se evidenció el reconocimiento de los colaboradores por la gestión directiva, su capacidad para despertar en ellos el espíritu de servicio y apoyar nuevas estrategias para el desarrollo de las actividades diarias dentro de la institución.

Es importante tener en cuenta los resultados en la categoría fidelización donde se evidenció una baja percepción, lo cual expone que se deben generar acciones de mejora para esta línea en el plan de intervención. Esta categoría es de especial atención, ya que es el principal elemento a fortalecer como parte fundamental en este proceso, para lo cual se hace necesario la implementación de políticas que permitan impactar la estabilidad laboral.

Es preciso señalar que, si bien los resultados son positivos en cinco de las seis categorías, en las preguntas abiertas se hallaron cuatro aspectos que se deben tener en cuenta para la inclusión en el plan de intervención, estos son: comunicación, deporte, integración familiar y formación.

Para Aspaen Gimnasio La Fragua determinar los aspectos que permitan mantener una comunidad fortalecida y en crecimiento alineada con fundamentos de Empresa Familiarmente Responsable es de alta relevancia, ya que además de generar una oferta competitiva en el mercado genera una estrategia de retención que conlleva a generar crecimiento institucional, apropiación de la cultura organizacional y mantenimiento de la curva aprendizaje; además evitar el impacto negativo que le genera en la comunidad educativa la rotación de del personal.

El directivo del sector educativo juega un rol fundamental en la orientación de sus colaboradores, ya que es él y su labor quien encamina el cumplimiento de la misión de la institución. En esta tarea es importante que su liderazgo de evidencie no solo en las indicaciones que genere para el desarrollo de los

procesos, si no en la capacidad de influir positivamente en su personal, para ello debe fortalecer la capacidad para comunicarse con sus colaboradores, convirtiéndose en una figura que construya, potencialice e inspire a su gente.

Los incentivos motivacionales representan en los colaboradores oportunidades, lo que genera un valor adicional el cual se ve reflejado en la estabilidad, lo que repercute en el mejoramiento del ambiente laboral, generación de sentido de pertenencia, compromiso, lealtad, mejores resultados y fidelidad con la organización.

Dentro de las conclusiones es importante resaltar que los hallazgos encontrados en la investigación realizada en Aspaen Gimnasio la Fragua, guardan una relación directa con lo propuesto en el marco teórico, ya que se resalta claramente que la percepción de los colaboradores está ligada a los conceptos de los distintos autores sobre los que se soportó esta investigación, lo que ellos plantean en cuanto a conceptos, características y particularidades de cada categoría, están relacionados con los aportes, fortalezas y aspectos a tener en cuenta para mantenerlos y/o mejorar y que fueron fruto de la investigación. Al coincidir teóricos y percepción de los colaboradores se genera un componente enriquecedor como elemento soporte para futuras investigaciones sobre el clima organizacional.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, se propone la elaboración de un plan de intervención que permita cambiar la percepción de aspectos no satisfactorios, propiciando mayores espacios motivacionales y de fidelización de los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua.

Como primera medida se presentará al comité directivo el proceso que se llevó a cabo (aplicación de la encuesta, muestra focal y el número total de participantes), dando a conocer los resultados obtenidos haciendo énfasis en cada una de las categorías.

Basados en los resultados de la investigación realizada, se sugiere:

1. Establecer acciones de mejora en la categoría de fidelización, es importante tener en cuenta que esta categoría tuvo una percepción baja, para mejorarla es importante emprender acciones relacionadas con factores como la estabilidad laboral, el aumento del porcentaje de contratos a término indefinido y la implementación de políticas que permitan el mejoramiento de este aspecto.
2. Se debe intervenir en las motivaciones emocionales relacionadas con: integración familia, generando una política que facilite a las familias de los colaboradores participar en las actividades de integración que organiza el colegio como: celebración de cumpleaños, aniversarios y actividades con hijos; incluir a las esposas e hijos de los colaboradores en plan de formación diseñado para padres.
3. El deporte es otro aspecto que fue mencionado como un elemento que permite mejorar el clima organizacional por las dinámicas que se dan en su práctica, se sugiere generar una propuesta de plan de promoción y prácticas deportivas desde la coordinación de bienestar para que sea analizado por parte de las directivas.
4. Para afianzar los temas de comunicación se sugiere que a través de la coordinadora de promoción e imagen se proponga un mecanismo que permita que la comunicación sea más fluida y clara.

5. Implementar en los espacios de mentorías y despachos mensuales el seguimiento de las acciones generadas para el mejoramiento de la percepción que tiene los colaboradores sobre el clima de la institución.

6. Crear un mecanismo tipo encuesta anual en la que los colaboradores de manera autónoma, puedan manifestar su posición frente a los temas relacionados con el ambiente de la institución y su mejoramiento.

7. Para finalizar se recomienda fijar indicadores que permitan hacer un seguimiento minucioso a los factores que presentaron baja percepción con una evaluación anual del desarrollo del plan de intervención.

11. PLAN DE INTERVENCIÓN

Contexto general

Teniendo como referencia los resultados de la encuesta realizada en Aspaen Gimnasio La Fragua se propone a nivel de sugerencias una estrategia que dé solución a los aspectos que tienen baja percepción entre los colaboradores, proponiendo un plan de trabajo que contemple los siguientes aspectos: en primer lugar la categoría de fidelización que presenta baja percepción según los indicadores propuestos en la escala de Likert, el segundo aspecto que está directamente relacionado con el objeto de la investigación y que debe ser parte fundamental de este plan son las motivaciones (incentivos emocionales) en las que tendrá que tenerse en cuenta: el deporte, la integración familia colegio y la formación de los colaboradores ya que son estos aspectos los que ellos los clasifican como de baja percepción; y por último sin ser considerado necesariamente un incentivo se sugiere incluir en este plan de intervención la comunicación como un factor determinante para el clima laboral desde la percepción de los colaboradores.

La necesidad de evitar la rotación de los colaboradores de Aspaen Gimnasio hace imperioso la implementación de políticas de fidelización que permita minimizar su salida del colegio, para ello se sugiere implementar estrategias que brinden estabilidad laboral a través del aumento del porcentaje de colaboradores con contrato a término indefinido, de igual manera diversificar políticas de ascenso dentro de la institución y programar con mayor regularidad los despachos y mentorías para escuchar sus inquietudes, sugerencias y darle el manejo adecuado y analizando las posibilidades de ascenso en la institución.

De igual manera en Aspaen Gimnasio La Fragua se sugiere implementar una política que beneficie a los colaboradores y sus familias a través de las actividades deportivas que permita fortalecer lazos de amistad entre los empleados y generar sentido de pertenencia, en estas políticas se debe dejar clara la programación de estas actividades en: Las jornadas de formación, el apoyo de la participación de los colaboradores en actividades recreativas que se organizan en la ciudad y en la institucionalización de los encuentros deportivos con los docentes de colegios aliados.

Por otro lado aprovechando la fortaleza de Aspaen Gimnasio La Fragua en relación con los procesos de formación de padres de familia y profesores se recomienda que las familias de los colaboradores se integren y reciban formación por parte de la institución; para ello se debe: Abrir espacios de participación en talleres de formación para las familias de los colaboradores, participación de las familias de los

colaboradores en las conferencias que programe la institución, planeación de actividades y participación de las familias de los colaboradores en actividades de integración, institucionalizar la atención por parte de un directivo para celebrar las fechas importantes de los colaboradores (cumpleaños y aniversarios) convertir en política los permisos para atender situaciones familiares.

La formación en Aspaen Gimnasio la Fragua es fundamental, para ello se sugiere la implementación de plan de formación para los colaboradores, que incluya inducción y reinducción en temas como: Proyecto educativo, formación pedagógica, desarrollo corporativo, formación espiritual y proyecto de vida, permitiendo así que colaboradores que conozcan y se apropien del proyecto educativo reconociendo sus ventajas y los beneficios de todo tipo que repercutirán en su vida.

Por último y sin ser menos importante, para mejorar la percepción de los colaboradores y generar un clima laboral favorable se debe diseñar e implementar un plan de comunicaciones que contenga políticas claras de comunicación en la que esté incluida toda la comunidad educativa, administrados de manera correcta y direccionado a través de canales y medios de fácil acceso a todos los colaboradores para que se vea su utilidad y se identifique como un elemento que aporte al desarrollo armónico de los procesos de la institución.

Como apoyo se debe pensar en un plan de divulgación de los diferentes incentivos con los que cuenta el establecimiento y los beneficios que se tienen al pertenecer a esta institución. Sumado a estos elementos se sugiere la implementación de un sistema de PQRSF, para que la comunidad educativa transmita sus inquietudes y las directivas del colegio tengan la oportunidad de conocer a tiempo aquellas situaciones que incomoden a los colaboradores, y permitiendo analizarlas y tomar acciones prontas y efectivas en aspectos que se desconozcan y que afectan el ambiente laboral.

11.1 Cronograma para el desarrollo del plan de implementación

Tabla 15 Cronograma de implementación propuesto para el 2018

E. P. INCENTIVOS	ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Fidelización	Políticas de aumento del porcentaje de colaboradores con contrato a término indefinido.							X	X	X	X	X
	Políticas de ascenso en la institución							X	X	X	X	X
	Aumento de espacios de despachos y mentorías							X	X	X	X	X
Integración colegio - familia	Abrir espacios de participación en talleres de formación para las familias de los colaboradores.							X	X	X	X	X
	Participación de las familias de los colaboradores en las conferencias que programe la institución.							X	X	X	X	X
	Planeación de actividades y participación de las familias de los colaboradores en actividades de integración.							X	X	X	X	X

	Institucionalizar la atención por parte de un directivo para celebrar las fechas importantes de los colaboradores (cumpleaños y aniversarios).								X	X	X	X	X
	Convertir en política los permisos a atender situaciones familiares								X	X	X	X	X
Plan de formación	Proyecto educativo								X	X	X	X	X
	Formación pedagógica								X	X	X	X	X
	Proyecto de vida.								X	X	X	X	X
	Formación espiritual								X	X	X	X	X
	Desarrollo corporativo								X	X	X	X	X
Deporte	Programar en las jornadas de formación actividades lúdico – deportivas para facilitar la participación y la integración a todos los colaboradores de la institución.								X	X	X	X	X
	Apoyar la participación de los colaboradores en campeonatos de diferentes deportes que se organizan en la ciudad para dar mayor participación y cobertura.								X	X	X	X	X
	Institucionalizar los encuentros deportivos con los docentes de colegios aliados.								X	X	X	X	X
Comunicación	Políticas de comunicación.								X	X	X	X	X
	Plan de promoción y mercadeo.								X	X	X	X	X
	Implementar sistema de PQRSF.								X	X	X	X	X

Otros incentivos motivacionales	Emocionales y económicas	Mantener y en lo posible aumentar el porcentaje de ayuda en el auxilio educativo para los hijos de los colaboradores en los colegios Aspaen – Neiva.
		Continuar con la implementación de la banda salarial como un estímulo a los docentes por encargos asignados

El cronograma del plan de implementación se propone para mejorar la percepción de los colaboradores y se plantea a partir del mes de julio, sin embargo, es un plan que se sugiere sea implementado para desarrollar en las jornadas de formación de inducción y reinducción permanente mente en la institución, una evaluación anual para conocer los avances y posibles ajustes.

12. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El Clima Laboral Como un Elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.

Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, pp. 28-33.

Alelú Hernández, M., Cantín García, S., López Abejón, N., & Rodríguez Zazo, M. (2010). <https://www.uam.es>. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

Arancibia, V., Herrera, P. y Strasser, K. (2000). *Manual de Psicología Educacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Arón, A. M., & Milicic, N. (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento*. Santiago: Andrés Bello.

American Marketing Association, AMA (1985). AMA approves new definition. *Marketing News*, 19 March.

Andresen, M. D. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *J Labor Res*, pp. 714-734.

Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis.

Aspaen Gimnasio La Fragua (2015). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Neiva.

Atkinson, J. (1978). *Theory of achievement motivation*. New York: John Wiley.

Beauregard, T. A. (2006). Predicting interference between work and home: A comparison of dispositional and situational antecedents. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 244-264.

Becerra, C. (2015). Caracterización del Ambiente Laboral en la Biblioteca Universitaria de Bogotá. Universidad de La Sabana. pp. 37-44

Bustamante, G. (2003). El concepto de competencia III. Un caso de recontextualización: Las “competencias” en la educación colombiana. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.

Chiang, M., Nuñez, A., & Huerta, P. (2005). 1. Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior [Abstract]. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 61-74.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones humanas*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1992). “Administración de Recursos Humanos” México: McGraw Hill.

Chinchilla, N. (2011). *Empresas familiarmente responsables. ¿Lujo o necesidad?* Madrid: Editorial Pearson Educación.

Cornejo, R., & Redondo, J. M. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: Una investigación en algunos liceos de la región metropolitana. *Última Década*, 9(15), 11-52.

Denison, D. R. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: Legis, Fondo Editorial.

Dinisman, T., Monserrat, C., & Casas, F. (2012). e subjective well-being of Spanish adolescents: Variations according to different living arrangements. *Children and Youth Services Review*, 34, 2374-2380. doi: 10.1016/j.chilyouth.2012.09.005

Duque Delgado, M. J. (2009). *Desarrollo del modelo de clima organizacional*. Bogotá: Univerisidad Javeriana. Environment. *The American Review of Public Administration*, pp. 70-90.

Fisher, L. (2004). *Mercadotecnia*. 3era edición. Editorial McGraw Hill, México.

Gamboa Fuentes, S. R. (nov. de 2000). *Dialnet*. Recuperado el 6 de jun. de 2014, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/283288.pdf

García, E. (2007) Marketing relacional cree un plan de incentivos eficaz. Oleiros, La coruña: Netbiblo.

Goncalves, A. (22 de 3 de 2009). *Dimensión del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Gonzales Roma, V. (1999). Clima en las organizaciones laborales y los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada*, 269-285 p.

Gracia Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*.

Gracia Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*.

Hall, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.

Hull, C. L. (1943). Ideas originales en psicología. Clark Leonard Hull Papers, Manuscripts and Archives, Yale University Library.

Kotler, 1997 Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. (9th ed.).New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip & Gerald Zaltman. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 1971, 35, 3-12.

Lauretti, Paola; Villalobos, Eira (2004). «La Motivación en el salón de clases». Material Mimeografiado para talleres no publicado.

Lee y Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25(3): 732-739.

Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States. Rand McNally College Ed.

Lussier R. & Achura C. (1999) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Editores S. A.

Mañas, M. A., Salvador, C., Agulló, J., González, E., & De Diego, R. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

Marcatoma I. (2013). *Liderazgo Educativo*. Consultado el 5 de junio de 2018 de <http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.com.co/>

Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1990). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Guatemala, Guatemala: Organización Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III.

Mason, C. y. (2002). Grouptask Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, pp. 271-312.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1984). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.

Manes, J.M. (2008) *Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso*
Documento [en línea] disponible
en: http://temachtiani.ulsu.edu.mx/onteanqui/onteanqui3/presentaciones/marketing_manes.pdf

Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Morillo, Iraiza (2006). "Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento", en *Sapiens*, vol. 7, No.1. pp. 43-57

Moyano, E. & Ramos, N. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule.

Osterman, P. (1995) "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments," *Industrial Relations*, vol. 34, no. 2 pp. 125-146.

Ouchi, W. (1982). *Teoría y cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: ediciones orbis, s.a

Pérez, M., Vela, M. J., Abella, S., & Martínez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. (Spanish). *Universia Business Review*, (45), 16-33.

Pintos Trías, G. (s.f.). *Clima y cultura organizacional*., Universidad de la República de Uruguay.

Rainey, H. (1999). Using comparisons of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity and Management Review*, 23(2), 130-149

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.

Rodriguez, A. (2014). Liderazgo Empresarial Ambiente Laboral. Tomado en Octubre 26, 2017, de <http://unimilitar.dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/13312/1/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf>

Rodríguez Estrada, M. (1988). *Motivación al trabajo*. México: Manual Moderno.

Sandoval, M. (2009). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Tomado de http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf p.83-86

Sandoval, L.Y., Garro-Gil, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educación y educadores*, 247-262.

Schneider, B. (1975). Clima Organizacional: Ensayo. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Sternberg, R. J. (1997). A Triarchic View of Giftedness: Theory and Practice. In N. Coleangelo & G. A. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education* (pp. 43-53). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Suarez, A. (n.d.). Empresas Familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida-trabajo. Tomado de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research*. Thousand Oaks, CA: Sage

Terrón Muñoz, G. 2008. Vivencias-experiencias: estrategia de Marketing. Tomado de: <http://www.gatt@arrakis.es>

Toro, F & Cabrera, H. (1985). Motivación para el trabajo, conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Medellín. Concel LTDA.

Toro, F. (2011). *Clima organizacional*. Medellín: Cincel.

UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.

Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PREALC-UNESCO*.

Verdugo, J. et all (2013). Estilos de afrontamiento al estrés y bienestar subjetivo en adolescentes y jóvenes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 79-91.

Vandam, G. (2007). *Liderazgo en accion*. Kier Sa.

Vélaz, I. (1999). CLIMA Y CULTURA EMPRESARIAL. Cuadernos Empresa Y Humanismo. Recuperado en Julio, 2018, de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4002/1/77.pdf>.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Wright, B. y. Davis (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work

Yarce, J. (2010). ¿Qué es Liderazgo? Tomado en Octubre 26, 2017, de http://www.liderazgo.org.co/images/documentos/2010/que_es_el_liderazgo.pdf

Yukl, G. (2006). Leadership in organizations, Sixth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

12. ANEXOS

Anexo No. 1 Estado Del Arte

Título	Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres instituciones educativas de Bogotá
Autor	Avila Villamil, Angela Yolanda; Medina, José Maximiliano
Universidad	Universidad de la Sabana/facultad de educación
Pregunta	¿Cómo influyen los valores, como elementos de la cultura, en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos en tres instituciones educativas de Bogotá?
Objetivo general	Diseñar una propuesta de intervención basada en los valores como elementos de la cultura, que fortalezca las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de los Colegios Distritales Palermo Sur, Cedit San Pablo y el Virrey José Solís
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los valores que se plantean en el PEI de cada una de las instituciones objeto de estudio. 2. Identificar a través de un diagnóstico, los valores que se vivencian en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de los colegios mencionados. 3. Realizar una propuesta que mejore las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, fundamentada en los valores como elementos de la cultura institucional.
Aportes a la investigación	La relación directa con el trabajo de investigación por la concordancia e interés en conocer la percepción de los colaboradores y hacer de las instituciones educativas un espacio de trabajo agradable, donde los aportes de todos los actores sean reconocidos y se vivencien valores en el trato cotidiano, como expresión de una cultura escolar cimentada en la visión antropológica: el reconocimiento y respeto a la persona. Los autores se identifican con la concepción de educación expresada por (Sandoval & Garro,

	<p>2012), al señalar que ésta: Debe partir de un hondo conocimiento de quién es la persona para arrojar luz sobre las instituciones educativas, los actores escolares y los procesos de formación en los distintos ámbitos de la sociedad, susceptible de dar renovado sentido a la vida social.</p> <p>Además el concepto y percepción de los autores en la que estoy completamente de acuerdo y es que desde la escuela debemos desde el compromiso de los directivos y colaboradores generar un clima y una cultura institucional que los lleve a arraigar su compromiso de educadores y en un trabajo mancomunado entre padres de familia educadores y estudiantes logren cambios que nos permitan una educación esperanzadora y construir un mejor futuro.</p>
--	---

Título	Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería
Autor	Profesor José Javier Bermúdez Aponte Jorge Wilson Vélez Osorio
Universidad	Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas Facultad de Educación Universidad de la Sabana 2015
Pregunta	¿Cuáles son las características que identifican la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería?
Objetivo general	Caracterizar la cultura organizacional presente en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el nivel de apropiación del proyecto institucional en los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia. - Describir las particularidades de la cultura organizacional de los empleados administrativos en relación con propósito común, estructura y procesos, trabajo en equipo y comunicación, ambiente laboral y sentido de pertenencia, gestión del talento humano, recompensas y reconocimientos, liderazgo y autonomía, condiciones físicas y de seguridad. - Sugerir acciones que faciliten la apropiación de la cultura organizacional.

Aportes a la investigación	La metodología utilizada fue descriptiva, el instrumento (encuesta), las categorías (trabajo en equipo y comunicación, ambiente laboral y sentido de pertenencia, gestión del talento humano, recompensas y reconocimientos, liderazgo y autonomía), todos estos elementos fueron útiles para el desarrollo de la investigación, además la bibliografía propuesta fue de gran apoyo.
----------------------------	--

Título	La comunicación asertiva de las decisiones directivas: Una estrategia de fortalecimiento del clima institucional
Autor	Edna Amparo Chaves Caro, Nancy Fernández Rincón René Gerardo Andrade Arévalo
Universidad	Universidad de La Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Pregunta	¿Cómo lograr un fortalecimiento del clima institucional, desde la comunicación asertiva de las decisiones directivas?
Objetivo general	Formular una propuesta para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, en el ejercicio de liderazgo para el directivo docente, que permita el mejoramiento del clima institucional en los colegios, Brasilia Bosa, José Martí y Quiroga Alianza.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar las fortalezas y debilidades, en la comunicación de las decisiones directivas, y su incidencia en el clima institucional. - Establecer directrices que permitan minimizar la brecha entre el diagnóstico de la comunicación institucional existente y la comunicación deseada y adecuada. - Estructurar un plan de intervención pertinente a la dinámica institucional, favoreciendo el ejercicio del liderazgo del directivo docente y el mejoramiento del clima institucional, a partir de la comunicación asertiva.
Aportes a la investigación	Las pretenciones de la investigación que está alineada al trabajo que de desarrollara es decir pensar a futuro en una propuesta para trabajar el clima

	<p>organizacional a través de la fidelización de los empleados, teniendo como referencia la percepción de los colaboradores y su participación en la vida institucional.</p> <p>Las categorías trabajadas en esta investigación están directamente relacionadas y de igual manera están direccionadas a trabajar con los mismos actores del proceso educativo directivos y colaboradores, para generar un ambiente donde se privilegie la buena comunicación y el buen trato.</p>
--	---

Título	Plan de mejoramiento del clima escolar en el Colegio Diego Montaña Cuellar I.E.D
Autor	Dr. José Javier Bermúdez Aponte Pablo César Niño Díaz
Universidad	Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas Chía, 2015
Pregunta	¿Cuáles son las percepciones que tienen los docentes sobre el clima escolar presente en el colegio Diego Montaña Cuellar IED?
Objetivo general	Formular un plan mejoramiento del clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED a través de un instrumento cuantitativo aplicado a docentes. - Realizar un marco de referencia de la institución para establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las condiciones que afectan el clima escolar en colegio Diego Montaña Cuellar IED desde la percepción de docentes. - Diseñar un plan de mejoramiento siguiendo los lineamientos de la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.
Aportes a la investigación	La estructuración de la muestra de las instituciones educativas, las categorías trabajadas, la expectativa frente a los resultados de las relaciones directivos-colaboradores, el interés en conocer el sentido de pertenencia e identificación con la institución, el interés por conocer el grado de comunicación existente en

	las diferentes escuelas y la percepción en cuanto a infraestructura relacionadas con las TIC.
--	---

Título	Enriquecimiento de la relación familia - trabajo, para fortalecer la cultura institucional del Colegio San Bonifacio, de la ciudad de Bogotá
Autor	Mg. Claudia Liliana Silva Ortiz, Olga Lucia Cabrera Rentería María Concepción González Vence, Edgar Andrés Lizcano González y Sandra Patricia Torres Abril
Universidad	Universidad de la Sabana Facultad de Educación Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas Chía, 2015
Pregunta	<p>¿Cómo las relaciones familiares impactan en el entorno laboral del trabajador y viceversa?</p> <p>¿Qué tanto influye el horario laboral en la relación familia - trabajo? ¿Las evaluaciones de desempeño tienen en cuenta el factor familiar? Las prácticas de flexibilidad existentes permiten identificar confianza y autonomía en el empleado? (Empoderamiento, liderazgo, descentralización).</p> <p>¿La organización considera a la familia como un factor prioritario para el trabajador?</p> <p>¿Los directivos impulsan o animan a los coordinadores a tener en cuenta las necesidades de los empleados?</p> <p>¿Los directivos y mandos intermedios están de acuerdo en que los docentes se ocupen de sus asuntos familiares?</p> <p>¿La informalidad de las políticas existentes influye en el desarrollo de la relación familia trabajo?</p> <p>¿La institución educativa tiene prácticas que busquen mejorar la calidad de vida del grupo de colaboradores o que busquen favorecer la relación familia - trabajo?</p>
Objetivo general	Diseñar una propuesta que permita, mediante identificación de elementos, la creación de prácticas y acciones orientadas a favorecer el enriquecimiento de la interacción familia - trabajo en la institución educativa Colegio San Bonifacio de la ciudad de Bogotá, para, de esta manera, fortalecer la cultura institucional.

Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las prácticas formales o no formales que favorecen la relación familia - trabajo. - Relacionar las necesidades de integración familia - trabajo con las particularidades que tienen los hogares de los docentes del Colegio San Bonifacio. - Trazar las brechas a partir de las necesidades institucionales en la relación familia - trabajo teniendo en cuenta las familias de los colaboradores del Colegio San Bonifacio.
Aportes a la investigación	<p>El tema familia- trabajo, como elemento esencial en el desempeño y clima organizacional, el generar nuevas estrategias y actividades flexibles con reconocimientos emocionales y la institucionalización de nuevas prácticas enriquecedoras y flexibles; lo cual denota que sus directivos están interesados en brindar bienestar a sus empleados.</p> <p>La búsqueda y el interés en generar unas políticas y prácticas visibles, caracterizadas por la conciliación familia - trabajo y, en la medida de lo posible, implementar el enriquecimiento y flexibilidad en su quehacer diario.</p>

Anexo No 2 Instrumento

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

Encuesta de Satisfacción

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento hace parte de un ejercicio investigativo que pretende ayudar a conocer su percepción sobre el clima organizacional de Aspaen Gimnasio La Fragua como aspecto fundamental para la armonía en el desarrollo del trabajo.

CONFIDENCIALIDAD

Se ha garantizado la privacidad y reserva en la participación y respuestas, la información recogida no será analizada de manera individual sino de forma incorporada, con fines de realizar una propuesta a partir de la percepción que usted tenga del clima organizacional de Aspaen Gimnasio La Fragua.

Solicitamos su colaboración leyendo atentamente las preguntas formuladas y contestando con base a su criterio personal. Por favor responda marcando sobre la casilla que mejor represente su percepción frente al ítem consultado.

Agradecemos su valiosa y su honesta participación es el punto de partida para el despliegue de acciones de mejora en su equipo de trabajo.

*Obligatorio

Empieza este formulario.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Casado	Soltero	Viudo	Separado	Unión Libre
ESTADO CIVIL	<input type="radio"/>				

2. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Masculino	Femenino
GÉNERO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Entre 20 y 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Mayor de 55
EDAD	<input type="radio"/>				

4. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Menos de 1 año	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Entre 10 y 15	Entre 15 y 25	Más de 25
TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	<input type="radio"/>					

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

5. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Primaria	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Normalista	Licenciado	Post-grado	Maestría
NIVEL DE ESTUDIOS	<input type="radio"/>								

6. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Fijo	Indefinido
TIPO DE CONTRATO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A continuación encontrará una serie de preguntas agrupadas por categorías.

Para sus respuestas, tenga en cuenta la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las características exclusivas que identifican a una empresa en su interior, en ella confluyen el comportamiento, las actitudes, las fortalezas, las debilidades, los aportes y todos los factores que hacen parte de las personas de una empresa u organización.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

7. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El trato que recibo en mi lugar de trabajo es de mi agrado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. Realizo las labores asignadas responsablemente sin presión alguna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

9. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3. Me permiten aportar ideas para el mejoramiento de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Me aceptan las sugerencias que hago para mejorar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Puedo expresar mis ideas con tranquilidad y sin temores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Puedo acercarme a los directivos, comentar mis dificultades y me atienden con prontitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 7. ¿Qué acciones me gustaría que se realicen en mi lugar de trabajo para que el clima organizacional mejore? *

MOTIVACIONES

Factores de diversa índole que intervienen de manera positiva en el desempeño o forma de vida de las personas, en el ámbito de las empresas son elementos que generan fidelidad y sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

"la motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos" (Toro, 1985 citado en Batista, Gálvez y Hinojosa, 2010).

14. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Los incentivos que hay en la institución me motivan a hacer mejor mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. La remuneración económica que recibo en mi empleo satisface mis necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. El trabajo que realizo me motiva y me hace sentir bien profesionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. La Institución me respeta las vacaciones de acuerdo a la normatividad vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. La institución es flexible frente a los permisos por motivos personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

19. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. La institución favorece el compañerismo y el buen trato entre sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 14. ¿Qué le gustaría que se implementara en Aspaen Gimnasio la Fragua para beneficio de los colaboradores?. *

SATISFACCIÓN LABORAL

Es el gusto, el goce o la satisfacción de realizar un trabajo en la empresa donde se trabaja, no solo por una remuneración sino por el placer de aportar al crecimiento de la organización y de prestar un servicio que va a beneficiar a otras personas.

Locke (1976) define Satisfacción Laboral como un estado emocional positivo resultado de la evaluación del puesto de trabajo, es decir de las experiencias y percepciones del colaborador.

21. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. Me siento a gusto en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. La Institución Educativa donde laboro contribuye para que las personas se sientan a gusto haciendo su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Los procesos de la institución me ayudan a mejorar en mi vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

24. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. Mi lugar de trabajo es cómodo y me permite desarrollar mis actividades sin dificultad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. Se promueven actividades de desarrollo profesional dentro de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20. Se promueven actividades de desarrollo espiritual en la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. 21. ¿Qué actividades propondría para mejorar mi participación en el desarrollo de la institución? *

LIDERAZGO

Capacidad que tiene una persona de influir en otra de manera efectiva llevándola a ponerse a su lado para sacar adelante un propósito.

El liderazgo es un proceso en el que al igual influyen líderes y seguidores, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier y Achua 1999 P.6-9)

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

28. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. La dirección comunica sus objetivos de tal forma que se conviertan en misión e identidad entre sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23. Si se implementa un nuevo plan estratégico en la institución, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24. Los directivos y superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas para el desarrollo de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25. A mi jefe inmediato le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. Se me motiva a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

33. 27. ¿Qué acciones veo en los directivos de mi institución que demuestren un liderazgo en la organización? *

FIDELIZACIÓN

Es la consecuencia o el resultado de un trabajo donde los efectos han cumplido o superado las expectativas de los clientes haciendo que permanezcan en la institución y ayuden al crecimiento de la organización como parte del sentido de pertenencia y compromiso hacia la compañía.

34. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28. La Institución brinda estabilidad laboral a sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29. Existe posibilidad de ascenso y crecimiento al interior de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30. La institución escucha mis inquietudes y sugerencias y les da manejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

37. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31. Me permiten en mi lugar de trabajo participar de decisiones relacionadas con mis labores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32. ¿Buscaría en este momento otra opción de trabajo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. 33. **¿Qué aspectos de la institución lo atrae para trabajar en ella y cual le gustaría que se implementara? ***

EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

Aquellas organizaciones que plantean estrategias en beneficio de sus colaboradores buscando una mayor fidelidad a través de incentivos económicos y emocionales complementados con prácticas de apoyo a sus necesidades.

Las empresas familiarmente responsables son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados

40. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34. En mi institución me facilitan el proceso de adaptación a mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/6/2018

Encuesta de Satisfacción

41. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35. Para la institución es importante mi bienestar y el de mi familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36. Cuando tengo que atender situaciones familiares en horas laborales, cuento con el apoyo y comprensión de mi jefe inmediato y directivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. Recibo acompañamiento en momentos especiales por parte de las directivas del colegio. (Nacimientos, matrimonios, cumpleaños, fallecimiento de familiares, enfermedad, accidentes etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38. Existe buena relación entre la institución y mi familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. 39. ¿Qué me gustaría que tuviera en cuenta la institución para mi tranquilidad laboral? *

Los anexos presentados a continuación contienen las respuestas entregadas por los colaboradores durante el proceso de la encuesta sin ninguna alteración.

Anexo No 3: Pregunta 7 Abierta

7. ¿Qué acciones me gustaría que se realicen en mi lugar de trabajo para que el clima organizacional mejore?

59 respuestas

nada (2)

Revisar bien la parte de encargos, ya que algunos poseemos varios

N/A

Mayor interacción entre docentes y administrativos.

Capacitaciones sobre comunicación organizacional

Mejorar los canales de comunicación

ACTIVIDADES QUE CONJUGUEN LAS TRES AREAS: ACADEMIA, ADMINISTRACIÓN Y ORIENTACIÓN

N.A

Acciones de acompañamiento ante las posibles fallas para su corrección y mejora

Hacer una tertulia al interior de los docentes con la presencia de los directivos y expresar nuestras opiniones para poder mejorar mucho más nuestro trabajo sin tener represalia alguna.

Continuar con el proceso que se ha venido desarrollando hasta el momento, ya que el trabajo colaborativo permite que el Gimnasio mejore cada día más.

Implementar un buzón de sugerencias abierto a toda la comunidad educativa para crecer como empresa analizando los distintos puntos de vista.

no sacar en cara los incentivos

Enseñar a tomar decisiones de carácter profesional y no personal.

No aplica

Pausas Activas Dirigidas

Más actividades de integración.

Buen trato para todos sin preferencias de ningún tipo de parte de Dirección Académica y coordinación de nivel de Bachillerato.

Propiciar ambiente de integración entre el equipo de trabajo.

Actividades lúdicas.

Mejor adecuación del lugar de trabajo

Información a tiempo

REALIZAR MENSUALMENTE UNA VISITA POR PARTE DE LA PERSONA ENCARGADA DE SALUD OCUPACIONAL A CADA PUESTO DE TRABAJO DONDE SE DEDIQUEN 5 MINUTOS PARA UNA PAUSA ACTIVA.

Realizar actividades recreativas que permitan la integración del equipo de trabajo.

ninguna

Ninguna

Gestión de Talento Humano.

Seguir trabajando en actividades de salud ocupacional

N/a

Veo que hay diálogo, despachos, mentorías, etc. Con esas herramientas se logran esos objetivos.

Mejorar la organización en el requerimiento de trabajos ya que se acumula en ocasiones mucho trabajo a realizar desde diferentes áreas del colegio. También, es necesario mejorar los espacios de trabajo en el colegio para la revisión de tareas, evaluaciones y planeación de clase.

todo esta bien

Mejorar la comunicación en cuanto unificación de criterios

Tener respuestas amables y si son de carácter negativo que sean con cariño.

tener una cartelera para ver las circulares e información importante en la sala de profesores de primaria

tener en cuenta las recomendaciones hechas por todos los docentes para el mejoramiento continuo

No tengo dificultad alguna en cuanto el clima organizacional, pero seria importante tener en cuenta mas sentido de compromiso y de pertenencia con algunos colaboradores.

en mejorar los materiales deportivos y aptos para las diferentes edades escolares

Actividades deportivas que involucre a todo el equipo de trabajo.

Respetar los tiempos de trabajo de cada docente, informando con anterioridad los reemplazos de clase que se deben realizar.

Mejorar el espacio físico.

me gustaría que tuvieramos mas espacio en el restaurante mas ventilacion para no sofocarnos tanto

Que exista un poco mas de ventilación en nuestra área de nutrición ya que por el poco espacio que contamos en ciertos momentos nos vemos sofocadas.

Que se acabe tanta rivalidad

Coordinar con mayor antelación y convenientemente las actividades del quehacer institucional, para que las clases que oriento no se vean interrumpidas con tanta frecuencia.

Actualizar el plan de formación del personal de la institución.

Adecuación de la oficina

Agrandar el area de trabajo

ninguna

Actividades ludicas

Mejorar ls espacios físicos como Recepción, sala de lectura, laboratorios, entre otros.

Hasta el momento todo ha sido muy bueno.

Se dialogara con el equipo de docentes sobre actividades extra-curriculares, teniendo en cuenta la disponibilidad.

Mejorar area de trabajo

mejorar area de trabajo

mejor comunicacion

capacitaciones

actividades de integracion

Anexo No 4: Pregunta 7 Abierta

14. ¿Qué le gustaría que se implementara en Aspaen Gimnasio la Fragua para beneficio de los colaboradores?

59 respuestas

nada (3)

Mas espacios de esparcimiento (2)

Que los directivos se midieran un poco a la hora de los correos en el dia

N/A

Beneficios por trabajos en horarios adicionales.

Fondo autónomo de bienestar para los empleados.

Talleres de formación e integración con los compañeros que laboramos en la institución

RECONOCIMIENTO ECONOMICO POR AÑOS DE LABOR CUMPLIDOS

N.A

Mejores incentivos

Reconocimiento económico por desempeño a final del año evaluado por los estudiantes y colaboradores de la institución.

Que se permitan jornadas deportivas con mayor frecuencia.

Incentivar a todo el equipo de trabajo mediante remuneraciones educativas o económicas basadas en los desempeños de los docentes.

integraciones familiares

Pedir más sería burocratizar a la institución.

Actividades de integración

Dotación de uniformes

1. Día compensatorio con motivo de los cumpleaños.

Que exista un control externo mediante el cuál se regule el ejercicio del poder en las dependencias de Dirección académica y Coordinación de nivel de Bachillerato por que tienden a atropellar a los empleados que no son de su pequeño circulo de amigos.

Más capacitaciones, asistencia a foros o talleres.

Reconocimiento por cumplimiento de metas.

capacitación en inglés para el personal administrativo

Actividades recreativas para personal administrativo

MAS CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Programa de bienestar.

aumentar las actividades deportivas

La dotación de uniformes.

Celebración o reconocimientos de fechas importantes.

Seguir mejorando las condiciones de trabajo salud ocupacional

En los espacios de Jornada de formación brindar más actividades recreativas.

Todos debemos serlo

Aumentar los espacios de socialización de experiencias de los docentes así como las actividades de integración lúdica deportiva.

estoy satisfecho

la prima 14

Trato igualitario.

un incentivo económico por los éxitos alcanzados durante cierto lapso de tiempo

Los incentivos no se vienen trabajando, siendo fundamental en la productividad y motivación del colaborador

la participación de las actividades deportivas

Charlas de formación para familias, los mensajes en estos espacios son útiles para el diario vivir.

Beneficios representativos a los colaboradores.

Mas espacios de esparcimiento.

que vualba mas jornadas deportivas y mas motivacion para los empleados

capacitaciones pedagógicas parar el personal

No aplico

Generar más espacios de socialización entre los empleados de la institución

Sitios de archivo

Jornadas ludicas

No aplica

no

Fondo de Empleados.

Propiciar más espacios que permitan la práctica de deportes, más jornadas deportivas.

Ampliar los cupos para aquellos docentes que quieren estudiar (maestría).

espacios de esparcimiento

ninguna

participar en actividades deportivas

bonificaciones

Anexo No 5: Pregunta 7 Abierta

21. *¿Qué actividades propondría para mejorar mi participación en el desarrollo de la institución?*

59 respuestas

ninguna (4)

N/A (3)

Ninguna. (2)

Ninguna (2)

nada (2)

Que vuelvan las actividades deportivas

Un mayor flujo de información en el desarrollo de actividades que involucren temas financieros y tributarios para el personal del colegio.

Actividades de formación y mejor desarrollo de comunicaciones

Formación en los encargos que desarrollo

BUZON DE SUGERENCIAS

N.A

Ns/Nc

Capacitación en formación docente en el uso de las TIC en el aula de clase y proyectos STEAM

Considero que es importante continuar con el proceso de formación que se ha venido desarrollando en la institución.

Participación de las familias de los docentes para generar un ambiente mas familiar

mejorar las aulas de clase

Mayor capacitación para los administrativos.

no aplica

Club de lectura y juego

Permitir que mi enfoque profesional se explote al máximo sin adjudicar encargos para los cuales presento mayor dificultad y tendencia hacia el fracaso.

Realizar proyectos que atiendan a las necesidades de los estudiantes de Aspaen Gimnasio la Fragua.

Actividades deportivas.

Actividades sociales en las que participe el núcleo familiar

*

PERTENECER A ORGANISMOS DE PARTICIPACION COMO EL COPASO O COMITE DE CONVIVENCIA LABORAL

Cursos o actividades complementarias, según intereses.

exposiciones de temas relevantes de nuestra área

Me encuentro satisfecho.

Asistir a retiros espirituales

LLuvia de ideas al respecto.

Aumentar los espacios para capacitación de docentes en diferentes aspectos del aula así como su posterior socialización ante los demás entes educativos.

todas bien

En las jornadas pedagógicas se abrieran espacios para debatir estos temas.

Mejorar el orden y desarrollo de los procesos.

Que se incentive con más frecuencia la practica deportiva para el personal

espacios para eventos académicos dentro de la institución

Actividades de integración ya que se encuentran segmentadas las dependencias

actividades semanales, mensuales deportivas que involucren al personal de nuestro colegio

Actividades, que involucren a las familias.

Realizar más actividades de integración.

que haya mas talleres de el buen trato de comportamiento para con los demas

Que se realizaran talleres para capacitarnos sobre temas en conceptos a tratar en nuestro ámbito laboral.

Volver a programar las jornadas pedagógicas mensualmente los días miércoles, incluyendo en ellas actividades deportivas.

No sobrecargar de trabajo a las personas que hacen bien su labor.

No aplica

Promover los planes y programas de capacitación profesional.

Por el momento ninguna.

Actividades semanales donde involucren el deporte y la academia.

capacitaciones

capacitacion laboral

actividades de integracion

Anexo No 6: Pregunta 7 Abierta

27. ¿Qué acciones veo en los directivos de mi institución que demuestren un liderazgo en la organización?

59 respuestas

Comunicativos (3)

N/A (2)

ninguna (2)

no (2)

compromiso (2)

Asi esta muy bien

Experiencia y calma en momentos emocionalmente intensos.

Trabajo en equipo, bienestar

Formación permanente a los empleados

PEI, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

N.A

Ns/Nc

Innovación y nuevas formas de proyectar nuestra institución al exterior

Seguimiento continuo a los procesos que desarrollo, despachos mensuales dónde se hace un balance mensual de las actividades que desarrollo.

Motivan a su equipo a seguir adelante en su trabajo laboral y formación académica

menos correos sin sentido

Tener visión gerencial.

La confianza

Apoyo a los participantes y motivación constante y cordial.

1. Responsabilidad. 2. Respeto. 3. Capacidad de innovación.

El rector es el líder más completo o integral de Aspaen Gimnasio la Fragua y su liderazgo se centra en el excelente ejemplo y humildad frente al ejercicio del poder.

Realización de proyectos y seguimientos al cumplimiento de tareas y encargos.

Su sentido de pertenencia

Organización y pragmatismo en su trabajo

Asignación de funciones

LA ACCION QUE ADMIRO ES LA DE ACOMPAÑAR CADA DECISIÓN QUE SE TOMA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN, INDEPENDIENTEMENTE DE SU IMPORTANCIA SE LE DA UN ANÁLISIS PROFUNDO

Participación activa en las labores.

proponen acciones que buscan siempre el crecimiento personal e institucional

El trabajo en equipo.

La puntualidad, la claridad en las actividades propuestas.

Que asumen sus responsabilidades

Organización en las cosas, sistematización de la información, puntualidad.

TRABAJAN CONJUNTAMENTE.

La realización de algunos eventos que van en pro de la mejora de los diversos elementos del aula.

todas estan bien

El orden en la planeación y la búsqueda de la excelencia

Acompañamiento

Nos comunican sus dudas y nos corrigen con fundamentos

La empatía y el buen trato permite una comunicación asertiva siendo un fuerte en la mayoría de los directivos.

el acompañamiento a los docentes, el compromiso en las diferentes dificultades académicas y formativas

En motivar a realizar actividades orientadas por personas que saben y conocen del tema.

Compromiso con la realización de las actividades. Delegación de tareas.

que estan pendientes de nuestras actividades diarias

Veo interés en darnos sugerencias a mejorar de una manera adecuada

NINGUNA

Cada directivo cumple cabalmente las funciones de su cargo.

Son quienes lideran las actividades macro.

El compromiso

comunican

Planeación de proyectos.

Muy buena organización en cualquier actividad realizada y planeación con bastante tiempo de anticipación.

Las capacitaciones que realizan ayudan a crecer como persona, profesional.

motivacion

Anexo No 7: Pregunta 7 Abierta

33. *¿Qué aspectos de la institución lo atrae para trabajar en ella y cual le gustaría que se implementara?*

59 respuestas

ninguna (2)

La organizacion, la colaboracion y el respeto.

N/A

Existen beneficios para empleados y una interacción profesional que ayuda a compartir diferentes conocimientos.

la filosofía, el ambiente de familia.

Formación personal y trabajo con familia

ME ATRAE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ME GUSTARIA QUE SE IMPLEMENTARA UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

N.A

Los procesos de mejora profesional que son incentivados constantemente, un proceso valorativo que permita conocer si el colaborador continua o no con un tiempo justo.

Estabilidad laboral, evaluación de encargos por parte de las directivas.

La formación docente, actualización de estrategias didácticas y el acompañamiento de los estudiantes y los docentes. La estabilidad laboral, la posición y el reconocimiento de la institución.

Me atrae su calor humano y me gustaría que fuera mas estable un contrato a termino indefinido

Me gusta el ambiente laboral y me gustaría que implementara más capacitación gerencial.

La estabilidad

Me encanta el excelente ambiente laboral y los beneficios para mi y mi familia

1. El Proyecto Educativo.

El OPUS DEI ayuda a la formación espiritual y me gustaria que este componente fuera más autónomo y directo para tomar control de la institución educativa.

El respeto y espíritu de servicio de todos, la organización para la realización de las actividades.

Su calidad humana, y a implementar sentido de pertenencia.

Me atrae el respeto por la persona y me gustaría que se implementara más equidad en la remuneración

Ambiente laboral y la carga laboral

ME ATRAE LA CALIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA INSTITUCIÓN Y ME GUSTARÍA QUE SE IMPLEMENTARAN MAS ACTIVIDADES LUDICAS QUE PERMITAN INTERACTUAR ENTRE COLABORADORES

Trato personal.

Lo que más me atrae de la institución aparte de que me brinda una buena oferta laboral y me permite ascender laboral y académicamente, es la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar en sus

instalaciones a un costo realmente bajo ya que esto les abre una gran gama de oportunidades en sus vidas. Me gustaría que se implementara un laboratorio matemático en donde los estudiantes se les permitiera construir herramientas didácticas apoyando así la creatividad e innovación y utilizarlo para enriquecer las clases de matemáticas.

Los beneficios a nivel familiar.

El compañerismos, Trabajo en equipo., La organización y planeación.

La capacitación

Los aspectos que me atrae de la organización, en primera medida es el ambiente laboral, luego de esto, la comunicación, el trabajo en equipo y la puntualidad.

La cordialidad y la armonía en el liderazgo.

Me atraen los múltiples beneficios que tiene el colegio y que van en pro del bienestar económico, familiar y espiritual. Me gustaría que mejoraran las condiciones de los trabajadores que están en contrato fijo para que pasen a contrato a termino indefinido y lograr estabilidad laboral.

el pago y la puntualidad

La estabilidad laboral y el trato personal

La formación en valores y me gustaría que se fortaleciera aun más el trato personal.

Los beneficios que tenemos como trabajadores de ASPAEN

atrae trabajar en la institución la organización y los espacios físicos para desarrollar las clases

el trato del personal, donde te hacen sentir en familia

el crecimiento a nivel personal, laboral y familiar. la participación masiva de todo el personal de fragua a las diferentes actividades.

Orden, cumplimiento.

Su excelencia educativa y gran recorrido a nivel regional y nacional.

ME GUSTA LA ESTABILIDAD LABORAL

me atraen los niños y me gustaría que reconocieras mas nuestras labores diarias

Me atrae el interés que se les dan a las familias informando el avance educativo y emocional de sus hijos.

NINGUNA

Los beneficios en cuanto al auxilio de almuerzo y beca parcial significativa para la educación de los hijos en los colegios de Aspaen.

Su formación humana

La solidez

seguridad laboral

seguridad

Liderazgo

no

nada

El buen trato a los colaboradores, el buen ambiente de trabajo, el cumplimiento en las obligaciones laborales. Implementar la capacitación profesional.

Su estatus a nivel regional y su organización.

El orden y disciplina, el respeto.

Seguridad laboral

armonia bienestar

compañerismo respeto

ambiente laboral y espiritual

Anexo No 8: Pregunta 7 Abierta

39. ¿Qué me gustaría que tuviera en cuenta la institución para mi tranquilidad laboral?

59 respuestas

N/A (2)

estabilidad laboral (2)

ninguna (2)

Puntualidad en pagos que se ha venido perdiendo.

Capacitación en mi área de trabajo.

Me siento muy bien, laboral y personalmente.

Estabilidad

IMPLEMENTAR UN SISTEMA QUE PERMITA ASCENDER EN EL CARGO

N.A

Mi desempeño y entrega a la institución.

Un vinculo mucho más cercano con nuestro hogar

Hasta el momento me siento tranquilo y a gusto en la institución, ya que cuento con oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Los procesos que se dan fuera de una aula de clase con los estudiantes ya que apuntan a una formación igualmente

Actividades de integración familiar

Mi desarrollo profesional.

La integración familiar

Continuar con el apoyo de estudio que tiene toda mi familia

Nada. Siempre me han apoyado y ayudado a ser mejor persona. Además en el desempeño profesional me dan capacitación constante para realizar mejor mi trabajo.

Que solamente me enfocaran en mi fortaleza profesional por que noto que desean adjudicarme encargos para los cuales tengo muchas dificultades o falencias y esto me hace pensar que desean buscar la forma de despedirme al ubicarme en un encargo para el cual saben que no sirvo.

La disponibilidad de tiempo para al designación de encargos, ya que a veces se nota que unos docentes están mas recargados de tarea y responsabilidades que otros.

Programar con tiempo las actividades.

mejor remuneración

Contrato a término indefinido

ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA PARTICIPACION DEL NUCLEO FAMILIAR DEL COLABORADOR

Realizar visitas a al equipo de trabajo.

ninguna

El tipo de contrato.

Me encuentro satisfecho.

El desempeño

Los encargos asignados sigan siendo con base en las habilidades que presento.

Todo está bien.

Estabilidad laboral

todo esta bien

Realizar despachos personales acerca de los aspectos positivos y a mejorar en el trabajo

Unidad y gestión institucional.

Los encargos importantes si tener la debida experiencia

estabilidad económica

Incentivos salariales

mejorar más el acompañamiento de las familias de nuestra institución.

Todos los aspectos mencionados son positivos.

Realizar una adecuada distribución de las labores a cada uno de sus colaboradores en los diferentes eventos que se realizan.

TODO ESTA BIEN

que nos dieran un reconocimiento respecto a nuestro trabajo que nos apoyaran mas a nuestras deciciones

Que se valorara mas nuestra labor

No aplico

Mayor tiempo para dedicar a mi familia.

No tengo sugerencias al respecto.

nada ya tengo tranquilidad

Estoy bien

nada

no

Incentivos económicos por merecimiento.

Ninguna en especial, me encuentro muy tranquilo trabajando aquí.

Contar con un contrato de termino indefinido

incentivos economicos

tener contrato indefinido