



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

*DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN LUZ
Y VIDA*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

TERESA NATHALY LEAL PACHECO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

Ricardo Petit

Caracas, Junio del 2009.

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO	2
INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURAS.....	7
INTRODUCCION.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	13
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	15
4.1 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CLIENTE	15
4.1.1 Historia de la organización.	15
4.1.2 Visión.	17
4.1.3 Misión.....	17
4.1.4 Servicios Ofrecidos por la Organización.....	17
4.2 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CONSULTOR	19
4.2.1 Misión.....	20
4.2.2 Visión.	20
4.2.3 Valores.	20
5. MARCO CONCEPTUAL.....	21
5.1 LAS ORGANIZACIONES.....	21
5.1.2 La organización como sistema	21
5.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
5.2.1 Administración del Diagnóstico dentro del Proceso de DO	25
5.2.2 El Contrato Psicológico	26
5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
5.3.1 Origen y evolución del concepto	26
5.3.2 Enfoques del clima organizacional:.....	26
5.3.3 Definiciones y dimensiones de clima organizacional.....	27
5.3.3.2.- Rensis Likert (1976)	28
5.3.3.3.- Litwin y Stringer definieron.....	29
5.3.3.4- Luc Brunet (1987).....	30
5.3.3.5- Alexis Goncalves (1997).....	30
6. METODOLOGÍA.....	32
6.1 Tipo de Investigación.....	32
6.2 Estrategia de Investigación	32
6.3 Diseño de Investigación.....	32
6.4 Consideraciones éticas.....	33
6.5 Estructura del diagnóstico.....	33
6.7 Técnica de recolección de la información	37
6.8 Definición conceptual y operacional de las variables	38
6.8.1 Dimensión y estructura de la organización:	38
6.8.2 Estándares:	39
6.9.3 Ergonomía:	40
6.8.4 Liderazgo:.....	41
6.8.5 Responsabilidad:	41

6.8.6	Remuneración y Recompensa (para el personal de defensoría, administrativo y docente):	42
6.8.7	Identificación (para madres cuidadoras):	43
6.8.8	Relaciones:	43
6.8.9	Comunicación:	44
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
7.1	Variables Demográficas.....	46
7.1.1	Sexo	46
7.1.2	Edad.....	46
7.1.3	Nivel Educativo	47
7.1.4	Antigüedad en la Fundación	48
7.1.5	Equipo de Trabajo	49
7.2	Variables de Clima Organizacional	50
7.2	Variable de Clima Organizacional: Identificación.....	50
7.2	Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa	51
7.2.1	Variable de Clima Organizacional: Identificación	52
7.2.1.1	Identificación y Antigüedad en la Fundación.....	53
7.2.1.1.1	Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación	53
7.2.2	Variable de Clima Organizacional: Relaciones.....	55
7.2.2.1	Relaciones y Antigüedad en la Fundación	56
7.2.2.2	Relaciones y Equipo de Trabajo.....	57
7.2.2.1.1	Relaciones (Item 7) y Antigüedad en la Fundación	58
7.2.2.2.1	Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo	60
7.2.2.1.2	Relaciones (Item 15) y Antigüedad en la Fundación	62
7.2.2.2.2	Relaciones (Item 15) y Equipo de Trabajo	63
7.2.2.1.3	Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación	65
7.2.2.2.3	Relaciones (Item 36) y Equipo de Trabajo	66
7.2.3	Variable de Clima Organizacional: Comunicación	68
7.2.3.1	Comunicación y Antigüedad en la Fundación	69
7.2.3.2	Comunicación y Equipo de Trabajo.....	70
7.2.3.1.1	Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación	71
7.2.3.2.1	Comunicación (Item 8) y Equipo de Trabajo.....	73
7.2.3.1.2	Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación	75
7.2.3.2.2	Comunicación (Item 37) y Equipo de Trabajo.....	76
7.2.4	Variable de Clima Organizacional: Responsabilidad	78
7.2.4.1	Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación	79
7.2.4.2	Responsabilidad y Equipo de Trabajo.....	80
7.2.4.1.1	Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación	81
7.2.4.2.1	Responsabilidad (Item 21) y Equipo de Trabajo	82
7.2.4.1.2	Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación	84
7.2.4.2.2	Responsabilidad (Item 35) y Equipo de Trabajo	85
7.2.4.1.3	Responsabilidad (Item 39) y Antigüedad en la Fundación	87
7.2.4.2.3	Responsabilidad (Item 39) y Equipo de Trabajo	88
7.2.5	Variable de Clima Organizacional: Liderazgo	90
7.2.5.1	Liderazgo y Antigüedad en la Fundación	90
7.2.5.2	Liderazgo y Equipo de Trabajo.....	92
7.2.5.1.1	Liderazgo (Item 20) y Antigüedad en la Fundación	93
7.2.5.2.1	Liderazgo (Item 20) y Equipo de Trabajo.....	94
7.2.5.1.2	Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación	96
7.2.5.2.2	Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo.....	97
7.2.6	Variable de Clima Organizacional: Dimensión y Estructura de la Organización	98

7.2.6.1 Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación.....	99
7.2.6.2 Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo	100
7.2.6.1.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Antigüedad en la Fundación	101
7.2.6.1.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Antigüedad en la Fundación	104
7.2.6.2.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo	105
7.2.7 Variable de Clima Organizacional: Ergonomía.....	106
7.2.7.1 Ergonomía y Antigüedad en la Fundación	107
7.2.7.2 Ergonomía y Equipo de Trabajo	108
7.2.7.1.1 Ergonomía (Ítem 27) y Antigüedad en la Fundación.....	109
7.2.7.2.1 Ergonomía (Ítem 27) y Equipo de Trabajo	111
7.2.7.1.2 Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación.....	112
7.2.7.2.2 Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo	113
7.2.8 Variable de Clima Organizacional: Estándares	114
7.2.8.1 Estándares y Antigüedad en la Fundación	115
7.2.8.2 Estándares y Equipo de Trabajo.....	116
7.2.8.1.1 Estándares (Ítem 18) y Antigüedad en la Fundación	117
7.2.8.2.1 Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo.....	118
7.2.9 Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa.....	120
7.2.9.1 Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación	121
7.2.9.2 Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo	122
7.2.9.1.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Antigüedad en la Fundación.....	123
7.2.9.2.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo	124
8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	131
ANEXOS	133

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución Porcentual de la Variable Sexo	46
Tabla 2. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Sexo	46
Tabla 2. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Edad.....	47
Tabla 3. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Nivel Educativo	47
Tabla 4. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Antigüedad en la Fundación.....	48
Tabla 5. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Equipo de Trabajo	49
Tabla 6. Estadísticos Descriptivos de las Variables de Clima Organizacional	50
Tabla 7. Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación	50
Tabla 8. Estadísticos Descriptivos de la Variable Remuneración y Recompensa.....	51
Tabla 9. Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación	52
Tabla 10. Estadísticos Descriptivos de Identificación y Antigüedad en la Fundación.....	53
Tabla 11. Estadísticos Descriptivos de Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación....	54
Tabla 12. Distribución de la Variable Relaciones	55
Tabla 13. Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Antigüedad en la Fundación	56
Tabla 14. Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Equipo de Trabajo.....	57
Tabla 15. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 7) y Antigüedad en la Fundación	59
Tabla 16. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo.....	61
Tabla 17. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 15) y Antigüedad en la Fundación	62
Tabla 18. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 15) y Equipo de Trabajo.....	64
Tabla 19. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación	65
Tabla 20. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 36) y Equipo de Trabajo.....	67
Tabla 21. Estadísticos Descriptivos de la Variable Comunicación	68
Tabla 22. Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Antigüedad en la Fundación	69
Tabla 23. Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Equipo de Trabajo	71
Tabla 24. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación	72
Tabla 25. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 8) y Equipo de Trabajo	74
Tabla 26. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación ..	75
Tabla 27. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 37) y Equipo de Trabajo.....	77
Tabla 28. Distribución de la Variable Responsabilidad	78
Tabla 29. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación	79
Tabla 30. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Equipo de Trabajo.....	80
Tabla 31. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación	81
Tabla 32. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 21) y Equipo de Trabajo.....	83
Tabla 33. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación	84
Tabla 34. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 35) y Equipo de Trabajo.....	86
Tabla 35. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 39) y Antigüedad en la Fundación	87
Tabla 36. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 39) y Equipo de Trabajo.....	89
Tabla 37. Estadísticos Descriptivos de la Variable Liderazgo	90
Tabla 38. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Antigüedad en la Fundación.....	91
Tabla 39. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Equipo de Trabajo	92
Tabla 40. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 20) y Antigüedad en la Fundación.....	93
Tabla 41. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 20) y Equipo de Trabajo	95
Tabla 42. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación.....	96
Tabla 43. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo	97
Tabla 44. Estadísticos Descriptivos de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización ...	98

Tabla 45. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación.....	99
Tabla 46. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo	100
Tabla 47. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Antigüedad en la Fundación.....	101
Tabla 48. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Equipo de Trabajo.....	103
Tabla 49. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Antigüedad en la Fundación.....	104
Tabla 50. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Equipo de Trabajo.....	105
Tabla 51. Estadísticos Descriptivos de la Variable Ergonomía	106
Tabla 52. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Antigüedad en la Fundación.....	107
Tabla 53. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Equipo de Trabajo	109
Tabla 54. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 27) y Antigüedad en la Fundación	110
Tabla 55. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 27) y Equipo de Trabajo	111
Tabla 56. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 38) y Antigüedad en la Fundación	112
Tabla 57. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 38) y Equipo de Trabajo	113
Tabla 58. Estadísticos Descriptivos de la Variable Estándares.....	114
Tabla 59. Estadísticos Descriptivos de Estándares y Antigüedad en la Fundación	115
Tabla 60. Estadísticos Descriptivos de Estándares y Equipo de Trabajo.....	116
Tabla 61. Estadísticos Descriptivos de Estándares (Item 18) y Antigüedad en la Fundación	117
Tabla 62. Estadísticos Descriptivos de Estándares (Item 18) y Equipo de Trabajo.....	119
Tabla 63. Estadísticos Descriptivos de la Variable Remuneración y Recompensa.....	120
Tabla 64. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación	121
Tabla 65. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo	122
Tabla 66. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Item 22) y Antigüedad en la Fundación.....	123
Tabla 67. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Item 22) y Equipo de Trabajo	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución Porcentual de la Variable Sexo	46
Figura 2. Distribución Porcentual de la Variable Edad.....	46
Figura 3. Distribución Porcentual de la Variable Nivel Educativo	47
Figura 4. Distribución Porcentual de la Variable Antigüedad en la Fundación	48
Figura 5. Distribución Porcentual de la Variable Equipo de Trabajo	49
Figura 6. Distribución de las Variables de Clima Organizacional	50
Figura 7. Distribución de la Variable Identificación	50
Figura 8. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa	51
Figura 9. Distribución de la Variable Identificación	52
Figura 10. Distribución de la Variable Identificación y Antigüedad en la Fundación.....	53
Figura 11. Distribución de la Variable Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación....	53
Figura 12. Distribución de la Variable Relaciones.....	55
Figura 13. Distribución de la Variable Relaciones y Antigüedad en la Fundación.....	56
Figura 14. Distribución de la Variable Relaciones y Equipo de Trabajo	57
Figura 15. Distribución de la Variable Relaciones (Item 7) y Antigüedad en la Fundación.....	58
Figura 16. Distribución de la Variable Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo	60
Figura 17. Distribución de la Variable Relaciones (Item 15) y Antigüedad en la Fundación.....	62
Figura 18. Distribución de la Variable Relaciones (Item 15) y Equipo de Trabajo	63
Figura 19. Distribución de la Variable Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación.....	65
Figura 20. Distribución de la Variable Relaciones (Item 36) y Equipo de Trabajo	66
Figura 21. Distribución de la Variable Comunicación.....	68
Figura 22. Distribución de la Variable Comunicación y Antigüedad en la Fundación.....	69
Figura 23. Distribución de la Variable Comunicación y Equipo de Trabajo	70
Figura 24. Distribución de la Variable Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación.....	72
Figura 25. Distribución de la Variable Comunicación (Item 8) y Equipo de Trabajo	73
Figura 26. Distribución de la Variable Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación...	75
Figura 27. Distribución de la Variable Comunicación (Item 37) y Equipo de Trabajo	76
Figura 28. Distribución de la Variable Responsabilidad.....	78
Figura 29. Distribución de la Variable Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación.....	79
Figura 30. Distribución de la Variable Responsabilidad y Equipo de Trabajo	80
Figura 31. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación	81
Figura 32. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 21) y Equipo de Trabajo	82
Figura 33. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación	84
Figura 34. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 35) y Equipo de Trabajo	85
Figura 35. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 39) y Antigüedad en la Fundación	87
Figura 36. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 39) y Equipo de Trabajo	88
Figura 37. Distribución de la Variable Liderazgo	90
Figura 38. Distribución de la Variable Liderazgo y Antigüedad en la Fundación.....	90
Figura 39. Distribución de la Variable Liderazgo y Equipo de Trabajo	92
Figura 40. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 20) y Antigüedad en la Fundación.....	93
Figura 41. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 20) y Equipo de Trabajo	94
Figura 42. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación.....	96
Figura 43. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo	97
Figura 44. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización	98
Figura 45. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación.....	99
Figura 46. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo	100

Figura 47. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Antigüedad en la Fundación.....	101
Figura 48. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Equipo de Trabajo.....	102
Figura 49. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Antigüedad en la Fundación.....	104
Figura 50. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Equipo de Trabajo.....	105
Figura 51. Distribución de la Variable Ergonomía	106
Figura 52. Distribución de la Variable Ergonomía y Antigüedad en la Fundación	107
Figura 53. Distribución de la Variable Ergonomía y Equipo de Trabajo.....	108
Figura 54. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 27) y Antigüedad en la Fundación	109
Figura 55. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 27) y Equipo de Trabajo.....	111
Figura 56. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 38) y Antigüedad en la Fundación	112
Figura 57. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 38) y Equipo de Trabajo.....	113
Figura 58. Distribución de la Variable Estándares.....	114
Figura 59. Distribución de la Variable Estándares y Antigüedad en la Fundación.....	115
Figura 60. Distribución de la Variable Estándares y Equipo de Trabajo	116
Figura 61. Distribución de la Variable Estándares (Item 18) y Antigüedad en la Fundación.....	117
Figura 62. Distribución de la Variable Estándares (Item 18) y Equipo de Trabajo	118
Figura 63. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa	120
Figura 64. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación	121
Figura 65. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo.....	122
Figura 66. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa (Item 22) y Antigüedad en la Fundación	123
Figura 67. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa (Item 22) y Equipo de Trabajo	124

RESUMEN

El clima organizacional es fundamental para conocer las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, convirtiéndose así en un elemento clave para toda la organización, ya que permite facilitar un cambio sobre aquellos elementos que representan una oportunidad de mejora para la organización y sobre los cuales dirigir posibles intervenciones. Para lograr un cambio en la organización, se requiere recopilar datos válidos del sistema. En este sentido, el primer paso es iniciar el diagnóstico organizacional para luego definir la estrategia de intervención en función de los resultados del diagnóstico practicado.

LUZ y VIDA es una Fundación que surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia.

La organización se encontraba interesada en evaluar el clima organizacional para determinar el estado actual de ciertas dimensiones tales como dimensión y estructura de la organización, ergonomía, responsabilidad, liderazgo, estándares, relaciones, comunicación e identidad y conocer la percepción de los empleados con respecto a cada una de ellas.

Para llevar a cabo esta medición en primer lugar, se realizó en Caracas entrevistas utilizando el modelo de los sistemas abiertos dirigidos a Lideres de la Fundación para explorar inicialmente a la organización y en un segundo momento se aplicó un cuestionario de clima organizacional, adoptando una metodología de investigación evaluativa, como guía de este proceso de diagnostico organizacional en la fundación Luz y Vida.

Con este estudio se pretendió conocer a profundidad las principales percepciones compartidas por la gente relacionados con aspectos que determinan el funcionamiento de la fundación e identificar oportunidades de mejoras de la misma.

Palabras clave: diagnóstico, clima organizacional

INTRODUCCION

Las actividades de diagnóstico son básicas para todo esfuerzo orientado a alcanzar una meta en materia de desarrollo organizacional que busque como fin, facilitar un proceso de cambio de un sistema. En el caso del trabajo de consultoría que aquí se expone, se trata de un estudio de clima organizacional en la FUNDACION LUZ Y VIDA.

Dicha organización surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia.

La fundación se encontraba interesada en evaluar el clima organizacional para determinar el estado actual de ciertas dimensiones tales como dimensión y estructura de la organización, ergonomía, responsabilidad, liderazgo, estándares, relaciones, comunicación e identidad y conocer la percepción de los empleados con respecto a cada una de ellas.

Para lo cual en un primer momento se realizaron entrevistas dirigidas a los líderes de la organización, para explorar los ocho elementos referidos en el modelo de sistemas abiertos que comprende insumos, Procesos, Productos, Entorno, Retroalimentación, Administrativo, Tecnológico y Humano-Social y en una segunda etapa la aplicación de un cuestionario para medir ciertos elementos del Clima Organizacional.

Con este estudio de clima se pudo tener una visión de la percepción que tiene el personal que labora en la Fundación Luz y Vida sobre ciertos elementos pertenecientes a la dinámica interna, con lo cual se pudieron detectar fortalezas de la organización y al mismo tiempo posibles áreas de mejora o de desarrollo.

El interés de conocer acerca del Clima Organizacional de las organizaciones es que puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran. En suma, es la expresión o percepción que los trabajadores y líderes se forman de la organización a la que pertenecen.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La FUNDACIÓN LUZ Y VIDA es una institución privada sin fines de lucro, que surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia con sede en Petare.

En estos momentos la Fundación se encuentra en una etapa de transformación y redefinición organizacional que conlleva a una revisión interna de la misma, en la búsqueda de prestar y cumplir con los diferentes objetivos para lo cual ha sido creada, debido al aumento considerable de las demandas de los sectores populares de la zona de Petare; Por lo cual, están interesados en el mejoramiento de las prácticas de gestión así como en el desempeño individual y colectivo. Los líderes de Luz y Vida conscientes de este proceso que actualmente viven, ven la necesidad y manifestaron el interés de conocer la percepción que tienen el personal de la Fundación de ciertos elementos internos que conforman la dinámica de la Organización.

A través de las entrevistas realizadas previamente, utilizando el modelo de los sistemas abiertos, estas arrojaron información sobre como las personas piensan, sienten y actúan dentro de la FUNDACIÓN, pudiéndose resumir el estado actual de LUZ Y VIDA en :

- ❖ Falta de apoyo por parte del sector público en dotación de recursos.
- ❖ Intereses encontrados entre Fundadores (Junta Directiva) y nuevos miembros.
- ❖ Diferenciación en el desempeño del voluntariado profesional y el no profesional (para ser formado por Luz y Vida)
- ❖ Dualidad de roles entre el voluntariado dedicado a la búsqueda de Fondos y el trabajo en los diferentes programas de la Fundación.
- ❖ Hace falta una redefinición organizacional, hay que constituir tres organizaciones diferentes: **multihogares** (niños de 0 a 6 años), **escuelas alternativas** para niños no escolarizados y la **defensoría, capacitación y prevención**.
- ❖ Falta de Medición de la Identidad organizacional del voluntariado (Personal docente)
- ❖ Distanciamiento entre los grupos de trabajo (administrativo y el voluntariado encargado del trabajo en los diferentes programas de la Fundación.

Para lo cual se planteó llevar a cabo un proceso de diagnóstico organizacional, siendo esta actividad básica para todo esfuerzo orientado a alcanzar una meta en materia de desarrollo organizacional que busca como fin, facilitar un proceso de cambio de un sistema.

En este proceso los miembros participaron activamente en un estudio de clima organizacional, en donde se midieron elementos considerados relevantes en la organización que fueron resultantes de la revisión teórica y también de la validación con el cliente, con lo cual, se buscó generar una estrategia que facilitara el proceso de cambio.

El éxito de este estudio dio una visión completa de la percepción general del personal que labora en la Fundación Luz y Vida sobre ciertos elementos pertenecientes a la dinámica interna, insumo necesario para detectar posibles áreas de mejora.

¿Cuál es la percepción expresadas por el personal que labora en la Fundación Luz y Vida respecto a los siguientes elementos: dimensión y estructura de la organización, ergonomía, responsabilidad, liderazgo, estándares, relaciones, comunicación, identificación, remuneración y recompensa para generar una estrategia que facilite el proceso de cambio?

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Conscientes del impacto que los cambios producen en los niveles del clima laboral de una organización, las empresas cada vez más se las ingenian para saber como se siente la gente, que piensan las personas, cuales son sus creencias, sus percepciones, acerca de los elementos estructurales y funcionales de la institución, es decir, investigan lo que se denomina clima organizacional. Como quiera que FUNDACIÓN LUZ Y VIDA, se encuentra en un proceso de revisión y consecuente cambio, lo cual seguramente afectará en un mayor o menor grado el estado psicológico de sus empleados, su forma de ver la empresa, su nivel de compromiso, su cultura, su comportamiento y su sentimiento de pertenencia. La Directiva manifestó la necesidad de realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional, el cual permitirá conocer a profundidad las principales percepciones compartidas por la gente relacionados con aspectos que determinan el funcionamiento de la fundación.

La importancia de medir el Clima Organizacional estriba en que constituye un lado valioso del diagnóstico organizacional, aquél que tiene que ver con la dimensión humana social y estructural de una empresa, y es que además es una referencia válida acerca de cómo la gente percibe a la organización en la que trabaja y lo más relevante es que esto determina la manera en que las personas actuarán en ella y la calidad de su desempeño. Esto configura al Clima Organizacional como un excelente predictor del comportamiento en el trabajo, de allí que conocerlo y medirlo sea fundamental para gerenciar cualquier organización.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

- ❖ Diagnosticar el clima organizacional a través de las percepciones expresadas por el personal que labora en la Fundación Luz y Vida respecto a los siguientes elementos: dimensión y estructura de la organización, ergonomía, responsabilidad, liderazgo, estándares, relaciones, comunicación e identidad para generar una estrategia que facilite el proceso de cambio.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la Fundación Luz y Vida para conocer los elementos valorados del clima organizacional.
- ❖ Medir el Clima Organizacional del personal que labora en la Fundación Luz y Vida para identificar fortalezas y oportunidades de mejora presentes en la Fundación.
- ❖ Análisis de Resultados y elaboración del informe contentivo con las percepciones de Clima Organizacional para ser presentado a la directiva.

4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

4.1 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CLIENTE

4.1.1 Historia de la organización.

Los miembros de la Fundación Luz y Vida, reconstruyendo el proceso vivido en la organización, han identificado tres etapas desde su creación:

• ETAPA PRE-INSTITUCIONAL (1989-1994)

Las raíces de la Organización, se encuentran en el trabajo pastoral que se desarrolló en la Parroquia Corazón de Jesús, ubicada en las Vegas de Petare, impulsado por el carisma y liderazgo del Padre Matías Camuña, persona muy comprometida con el bienestar de la comunidad. Fundamentalmente, la iniciativa de organización surge después del recordado Caracazo del año 1.989, al quedar evidenciado un problema que palpitaba con mucha fuerza en aquel entonces: la violencia juvenil. El trabajo del padre Camuña se centró en la idea de rescatar a los jóvenes que se encontraban inmersos en el mundo de la delincuencia. Su intención era estimularlos a estudiar, aprender un oficio e incentivar el compromiso con la comunidad. Durante su experiencia se da cuenta que era necesario rescatar a los jóvenes a temprana edad, pues, mientras más tiempo pasaban dentro de ese mundo mayor resultaba la dificultad de incentivarlos a salir. A partir de allí surge una primera visión de la Organización Luz y Vida: atender a niños y adolescentes excluidos del sistema formal de educación. Se desprende, a su vez, la necesidad de buscar las razones por las cuales los niños no ingresaban al sistema formal de educación, a los fines de definir soluciones concretas a tal problema, tratándolo desde su raíz.

A pesar de tal limitante, la falta de documentación de niños y adolescentes es un problema que exige ser atendido. En tal sentido, la Organización Luz y Vida planifica acciones orientadas a buscar soluciones. Como primer paso, busca el apoyo de instituciones asociadas al problema, entre ellos el Instituto Nacional del Menor (INAM), la Dirección de Identificación y Extranjería (DIEX) y la Prefectura de Petare. Una vez concertado dicho apoyo institucional, se organiza una primera Jornada de

Identificación en el Estadio de Palo Verde, a la cual se convoca a todas las comunidades adyacentes al sector. En esa ocasión, se logró otorgar documentos de identidad a setecientos niños y adolescentes aproximadamente, pero a saber las cifras aún eran indeterminables; el problema de niños sin documentos presentaba una dimensión ignorada por los organismos competentes, motivo por el cual nadie en el país se había preocupado por darle solución. A partir de esta experiencia, la Organización Luz y Vida comienza a definir con mayor precisión lo que será su labor dentro de las comunidades de Petare: Su lucha se centrará en la atención a la Infancia y la Familia.

• PRIMERA ETAPA INSTITUCIONAL (1994-2000)

La dinámica de crecimiento del voluntariado y de la experiencia acumulada por la Organización, puso de manifiesto la necesidad de crear una estructura organizativa de carácter formal, orientada a fortalecer la labor comunitaria y a generar mayores impactos dentro y fuera de las comunidades populares de Petare. En el año 1994, las organizaciones sociales del gobierno, entre ellas el Ministerio de la Familia, realizan una convocatoria a los grupos organizados de la sociedad para realizar programas conjuntos de política social. Esto representa una oportunidad para la constitución formal de la organización, asumiendo la defensa de los derechos de la infancia y la familia como razón de ser de la institución. De acuerdo con ello, se crea en 1994 la Asociación Civil Luz y Vida, conformada por delegados comunitarios de Petare. Se presentan los primeros proyectos ante las entidades públicas, los cuales tenían dos sentidos fundamentales: por una parte, la creación de escuelas comunitarias para niños excluidos del sistema formal de educación y por otra, la creación de Multihogares que funcionarían como centros de cuidado infantil para el apoyo de madres trabajadoras.

Por muchos años, la Asociación Civil Luz y Vida focaliza sus acciones en estos dos proyectos. Para su financiamiento, durante ese período, suscribieron convenios con el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Familia, el Banco del Libro y el Gobierno de Canarias. En el año 2000, se realiza un cambio de estatuto y la Asociación Civil Luz y Vida pasa a constituirse en una Fundación.

• SEGUNDA ETAPA INSTITUCIONAL (A PARTIR DE 2000)

Con esta nueva figura jurídica, la Fundación Luz y Vida centra sus esfuerzos en expandir las Escuelas y los Multihogares dentro de la Parroquia de Petare. Logra la creación de cuatro Escuelas, una Biblioteca, un Salón de Computación y la expansión de la acción hacia

las comunidades Vista Hermosa parte Alta, Vista Hermosa parte Baja y Barrio Bolívar. De igual modo, crea dos multihogares de cuidado diario, uno llamado “El Colibrí” en la comunidad Vista Hermosa, parte Baja y otro llamado “Los Grillitos” en la comunidad Julián Blanco.

4.1.2 Visión.

La Fundación Luz y Vida pretende convertirse en:

1. Una instancia promotora de una cultura respetuosa y garantice de los derechos humanos de la infancia, y de la participación y corresponsabilidad de las familias y las comunidades populares en la protección integral de los niños y adolescentes.

2. Una instancia de acompañamiento de las comunidades de Petare y de sus expresiones organizativas en los procesos que emprenden para la identificación de sus necesidades, búsqueda de soluciones que lleven a transformar la realidad que les afecta.

3. Una instancia articuladora de dinámicas de desarrollo local, que promueve la reunión de voluntades de los diferentes actores sociales, con el objeto de incrementar la legitimidad y la representatividad de los actores sociales.

4.1.3 Misión.

Es una institución privada sin fines de lucro, que surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia.

4.1.4 Servicios Ofrecidos por la Organización.

Defensoría del Niño y del Adolescente

La Defensoría del Niño y del Adolescente es un órgano integrante del Sistema de Protección Integral que establece la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA).

Es un servicio destinado a promover, defender y restituir los derechos de los niños, niñas y adolescentes, mediante actividades educativas, de orientación y conciliación, que

permite resolver problemas de obligación alimentaria, régimen de visitas, identidad, educación, entre otras situaciones.

Fortalecimiento del Grupo Familiar

Este servicio busca promover el desarrollo psicológico, emocional, de actitudes y vínculos en los miembros de las familias atendidas, para la vida en común y el pleno ejercicio de su función afectiva y protectora, en un clima de respeto a los derechos humanos, cooperativo y solidario que les permita el desarrollo como ciudadanos a cada uno de sus miembros y en especial a los niños, niñas y adolescentes.

Prevención del Consumo de Drogas

Este programa busca prevenir, orientar y tratar los problemas relacionados con el uso y abuso de sustancias psicoactivas a través de la formación, protección de niños, niñas y adolescentes víctimas de amenaza o violación de sus derechos y la atención directa en el Servicio ambulatorio a niños, niñas, adolescentes y familiares afectados por problemas de consumo de drogas.

Integración Educativa de Niños, Niñas y Adolescentes

El Programa de Integración Educativa busca la incorporación de Niños, Niñas y Adolescentes no escolarizados al sistema educativo formal de educación; para ello hemos creado, en espacios comunitarios, veinticuatro (24) aulas comunitarias de integración escolar en once (11) barrios de Petare desde donde atendemos anualmente alrededor de 500 alumnos para nivelarlos y proceder a gestionar la incorporación en los colegios inscritos en el Ministerio de Educación.

Hogares de Atención Integral

Es un servicio creado para la atención de niños entre 0 y 6 años, hijos de madres trabajadoras y jefas de hogar. Se brinda atención integral desde las 6 a.m. hasta las 6 pm., incorporando el componente pedagógico de educación inicial para los niños entre 4 y 6 años.

Participación Comunitaria para la protección de la Infancia

La Fundación Luz y Vida apoya en la promoción de la organización social y la participación comunitaria en más de 11 barrios del norte de la Parroquia Petare, en la lucha

contra la exclusión social de no menos de 4.279 niños y niñas y para la defensa de los derechos de los niños y adolescentes, tomando parte activa en la organización del Foro Propio de la Sociedad.

Capacitación y Formación

Capacitación, Promoción y Formación sobre los Derechos Humanos de la Infancia: Talleres, jornadas y otros eventos formativos destinados a desarrollar capacidades y conocimientos en vecinos de las comunidades y funcionarios o responsables de programas públicos que aseguren el bienestar y desarrollo infantil.

Formación Universitaria:

Formación de Licenciados en Educación del ensayo de formación comunitaria establecido en convenio con la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Cumplimiento de prácticas profesionales de estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela.

Servicio Social Comunitario con los estudiantes de la Universidad Metropolitana

Formación de Maestros de Educación Inicial para las madres cuidadoras de los Hogares de Atención Integral con la Universidad "José María Vargas".

Educación para la Salud

Promoción de la participación de organizaciones comunitarias, familias, comunidades educativas, asociaciones y grupos de niños, niñas y adolescentes, en el conocimiento y realización de acciones orientadas a la promoción y defensa de la salud individual, familiar y comunitaria.

Investigaciones Sociales y Educativas

Planificación, desarrollo y sistematización de experiencias de Investigación Acción Participativa con las comunidades de Petare, orientadas a la organización comunitaria para la protección de la infancia y la familia.

4.2 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CONSULTOR

Innova Consultores es creada en el 2008, por un grupo de emprendedores interesados en ofrecer soluciones novedosas en el área de consultoría.

4.2.1 Misión.

Innova es una iniciativa estructural de la UCAB, dirigida por profesionales innovadores y altamente calificados en herramientas de desarrollo organizacional, orientados a ayudar a las organizaciones Venezolanas a transformar sus estrategias en realidad.

4.2.2 Visión.

Ser una empresa líder por la calidad y confiabilidad de los servicios de consultaría ofrecidos a nuestros clientes .

4.2.3 Valores.

- ❖ Innovación
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Ética
- ❖ Servicio al cliente

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 LAS ORGANIZACIONES

Chiavenato (2005), define la organización puede definirse también como “Un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común”. (p.28).

Igualmente hace referencia a las siguientes características propias de las organizaciones:

- ❖ Son unidades sociales.
- ❖ Presentan un conjunto de relaciones sociales estables
- ❖ Es un sistema de cooperación orientada al logro de los objetivos.
- ❖ Es una unidad social compuesta por dos o más personas.

Entonces las organizaciones son entidades sociales en las que los individuos toman parte y en las que actúan. En lo que se refiere a los métodos, existe la división de funciones y los métodos de coordinar y dirigir las acciones. En cuanto a la orientación, las organizaciones van a tener un carácter instrumental ya que son entidades sociales que sirven para hacer, conseguir o alcanzar alguna cosa. Para finalizar, otro aspecto sería su continuidad en lo que se refiere a la permanencia temporal de las mismas.

5.1.2 La organización como sistema

Para poder satisfacer las necesidades en un entorno cada vez más competitivo toda organización debe desarrollarse. Entendido esto no únicamente como un crecimiento de la organización, sino también como la posibilidad de lograr tener un estado de equilibrio con el ambiente externo para lograr su permanencia.

La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones comprende los cambios que éstas experimentan como reacciones adaptativas a diversas influencias del medio ambiente (factores externos) y frente a las exigencias y necesidades internas de la organización (factores internos), que sufren cambios continuamente para conservar el equilibrio de la organización.

Explica Chiavenato (2005) que las organizaciones entendidas como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

1. **Entrada y salida:** Importa del entorno constantemente (insumos), transforma (procesamiento) y exportación también constantemente (productos y servicios) respecto a su ambiente.
2. **Homeostasis:** Las organizaciones necesitan mantener un equilibrio dinámico conservando su *status quo* interno
3. **Adaptabilidad:** Se refiere a la posibilidad de realizar cambios en la organización del sistema, en su interacción o en los patrones, alterando su *status quo*, para alcanzar un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo. Esta capacidad se presenta gracias al proceso de retroalimentación que hace que la organización sea viable.
4. **Morfogénesis:** Es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto para adaptarse al entorno y que constituye la principal característica distintiva del este sistema. Es decir, que el sistema abierto puede modificar sus propias estructuras.
5. **Equifinalidad:** El sistema abierto puede lograr un mismo estado final utilizando distintas vías y comenzando de condiciones disímiles. En la medida que elaboran mecanismos regulatorios (homeostasis) se reduce esta equifinalidad, lo cual no significa que se elimina.
6. **Negentropía o entropía negativa:** La entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, pérdida de energía y finalmente la muerte. Es por ello que los sistemas abiertos evitan la entropía absorbiendo cantidades de energía superiores de las que regresan al entorno como productos y servicios lo que se conoce como negentropía.
7. **Sinergia:** Se refiere al esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. La sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado organizacional no sea exactamente igual a la suma de sus partes.

La organización al entenderla como un sistema abierto, se considera de mucha importancia la retroalimentación, la cual en su proceso productivo obtiene insumos que transforma. Para ello desarrolla procesos administrativos, tecnológicos y humanos sociales que le permiten generar los productos que a su vez vuelven al entorno. Estos tres procesos mencionados hacen referencia a:

- ❖ Entre los procesos administrativos encontramos políticas, planes, metas estructura organizacional, sistemas de políticas de personal, sistemas de evaluación de desempeño, de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.
- ❖ Los procesos tecnológicos se refieren a los equipos, información técnica, sistemas de mantenimiento dominio y utilización de la tecnología.
- ❖ El proceso humano social, está relacionado con las experiencias de las personas, habilidades, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

El estudio diagnóstico puede estar enfocado en una parte o varias partes del sistema, las relaciones entre los sistemas o el sistema y su entorno. El enfoque que se utilizó como base para llevar a cabo este diagnóstico es el de sistema abierto, el cual es un modelo y un lenguaje que permite estudiar y entender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas y permite comprender como cambian los sistemas de manera efectiva considerando el entorno circundante que los afecta.

5.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según French y Bell (1995), el Desarrollo Organizacional puede entenderse como una estrategia singular que busca mejorar la organización. Esta estrategia se sostiene de teorías y de prácticas para resolver o contribuir en la resolución de los diversos problemas que enfrentan las personas en una organización. El término desarrollo es aplicado cuando se realiza un esfuerzo de cambio intencional y planificado.

No existe una sola definición de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, apuntan French y Bell, (1995) que muchas de las definiciones tienen diversos puntos comunes mientras que son pocos los disímiles. Sobre los convergentes destacan lo siguiente: es un campo de las ciencias de la conducta aplicada, pretende realizar un cambio planificado, su objetivo es la organización total del sistema y tiene como metas comunes la efectividad de la organización y el desarrollo individual.

Algunas de las características del DO que reseñan estos autores son:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes y quienes pertenecen a la organización en la administración de los procesos y de la cultura.
3. Los equipos son fundamentales en la realización de tareas y son el objetivo en las actividades que realiza el DO.
4. Se enfoca fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo toca asimismo los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y compromiso del personal de la organización en la solución de problemas y toma de decisiones es característico del DO.
6. Se centra en la realización del cambio como sistema total y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores pero también tienen implícito un proceso de aprendizaje con el sistema cliente.
8. Busca proveer de conocimientos y habilidades que le permitan al sistema cliente resolver sus propios problemas. Considera el mejoramiento de la organización –en la que el cambio es una constante - como un proceso permanente.
9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción en el que la participación es fundamental.
- 10 Busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

Asimismo, agregan French y Bell, (1995) que para ellos el Desarrollo Organizacional se puede definir como: Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización - con un 'énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otra configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y las tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

5.2.1 Administración del Diagnóstico dentro del Proceso de DO

Hay tres componentes básicos en los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El Diagnóstico presenta una recopilación continua de datos sobre el sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos, la cultura o diferentes objetivos de interés. La acción se refiere a las intervenciones diseñadas con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización. El Programa comprende aquellas actividades que se diseñan para asegurar que la intervención sea exitosa.

Explican French y Bell (1995), que en relación a estos tres componentes, primero, se diagnostica el estado del sistema con respecto al foco de interés del cliente. Para ello se consideran aspectos como fortalezas, oportunidades, problemas a considerar, entre otros. En el segundo paso, se desarrollan los planes de acción orientados a solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener las áreas que se consideran como fortalezas. El tercer paso trata de descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se han emprendido, ver si se lograron los efectos esperados, si se solucionaron los problemas. Si las respuestas a las interrogantes derivadas en el tercer paso son negativas, entonces, se emprenden nuevas repeticiones de esta secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción.

Es importante dedicar los esfuerzos necesarios orientados a asegurarse que el programa que se va a emprender tenga el respaldo de la gerencia y de los miembros de la organización, que esté en consonancia con las preocupaciones y prioridades de la organización y que se esté logrando un progreso visible.

El Desarrollo Organizacional, explican French y Bell (1995), puede verse como la esencia de un programa de acción que tiene como base la información sobre el statu quo, los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones con respecto al logro de objetivos y metas. Las actividades de diagnóstico son necesarias en cuanto: permite conocer el estado de las cosas, así como los efectos o las consecuencias de las acciones. Si se contrapone y se compara "el ser" con lo que "debería ser", se deriva el conocimiento de la brecha que surge entre las condiciones reales y las que se quieren lograr.

5.2.2 El Contrato Psicológico

El Contrato Psicológico, según Davis y Newstrom (1999) implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros de un grupo.

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

5.3.1 Origen y evolución del concepto

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman (1960). Este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento la de Gestalt y la Funcionalista.

El concepto de clima organizacional lo utilizó por primera vez Lewin (1939), como pionero del estudio de las organizaciones desde el punto de vista de las percepciones de los miembros de las mismas.

Según Argyris (1958) el clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, con ello, se relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas sub-culturas dentro de la organización.

De los conceptos anteriores se verifica que el Clima Organizacional es definitivamente una dimensión integrada por multiplicidad de factores asociados en la interacción entre el individuo y la organización.

5.3.2 Enfoques del clima organizacional:

Se pueden establecer tres enfoques para explicar el concepto de Clima Organizacional (Dessler, 1979)

Enfoque subjetivo: considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de las necesidades sociales y al logro de sus responsabilidades laborales.

Enfoque estructural: la estructura organizacional existente, es decir, todo lo relacionado a la organización física de los componentes, como tamaño y dimensión de la organización (números de empleados) amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología que la organización usa, el número de niveles jerárquicos, entre otros muchos; hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionan a la estructura de la misma

Enfoque Ecléctico: con respecto a este enfoque Litwin y Stringer (1968) mezclan los enfoques anteriores destacando que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad, apertura que reinan dentro de la organización para la cual trabajan.

5.3.3 Definiciones y dimensiones de clima organizacional

5.3.3.1.- Andrew Halpin y Don Crofts (1963) definen el clima organizacional como “la opinión que el empleado se forma de la organización”, estableciendo las siguientes dimensiones:

- ❖ **Desempeño:** mide la implicación personal en su trabajo.
- ❖ **Obstáculos:** sentimiento que tiene el personal para ejercer tareas rutinarias e inútiles.
- ❖ **Intimidad:** percepción experimentada por el personal docente de tener relaciones amistosas con sus homólogos.
- ❖ **Espíritu /amistad:** satisfacción de las necesidades sociales del personal.
- ❖ **Actitud distante:** se refiere a los comportamientos formales e impersonales para evitar una relación afectiva.
- ❖ **Importancia de la producción:** se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea.
- ❖ **Confianza:** esfuerzo del líder para motivar.

- ❖ **Consideración:** comportamiento para intentar tratar al personal de la manera más humana posible.

El instrumento de evaluación utilizado por estos autores es el Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) ó Cuestionario descriptivo del clima organizacional.

5.3.3.2.- Rensis Likert (1976) La teoría de clima organizacional o *teoría de los sistemas de Likert*, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que **la reacción estará determinada por la percepción**. “*Lo que cuenta es la forma como (el individuo) ve las cosas y no la realidad objetiva*”. (Brunet, 1999). Estableciendo las siguientes dimensiones:

- ❖ **Método de mando:** la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.
- ❖ **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
- ❖ **Características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- ❖ **Características del proceso de influencia:** la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- ❖ **Características del proceso de toma de decisiones:** pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- ❖ **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales o de directrices.
- ❖ **Características de los procesos de control:** ejecución y distribución del control en las distintas instancias organizacionales.
- ❖ **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** la planificación y formación deseada.

El cuestionario *Likert Organizational Profile* (LOP) o perfil de las características organizacionales (Brunet, 1999) es el instrumento usado por Likert para medir Clima Organizacional.

5.3.3.3.- Litwin y Stringer definieron clima como **las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación**. El propio Littwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era **“el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”** (Littwin, 1982). Estableciendo las siguientes dimensiones:

- ❖ **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo.
- ❖ **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento o la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- ❖ **Recompensa o remuneración:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- ❖ **Riesgos y toma de decisiones, Desafío:** Corresponde al sentimiento de reto y de riesgo que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo o sus metas.
- ❖ **Cooperación, apoyo:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu amistad y de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- ❖ **Tolerancia al conflicto:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones divergentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❖ **Estándares:** es el énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento.
- ❖ **Relaciones:** es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- ❖ **Identidad y compromiso organizacional:** es el sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

5.3.3.4- Luc Brunet (1987) el clima puede ser definido de tres (3) formas diferentes: por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos); y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Establece las siguientes dimensiones:

- ❖ **Autonomía individual:** incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.
- ❖ **Grado de estructura que impone el puesto:** mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
- ❖ **Tipos de recompensas:** se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- ❖ **Consideración, agradecimiento y apoyo:** se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

5.3.3.5- Alexis Goncalves (1997) Explica el clima organizacional como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).

- ❖ **Factores de liderazgo y prácticas de dirección:** tipos de supervisión: autoritaria y participativa.

- ❖ **Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización:** sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones.
- ❖ **Las consecuencias del comportamiento en el trabajo:** sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

Es una investigación evaluativa, este tipo de investigaciones tienen como objetivo diagnosticar, justipreciar, ponderar a Instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Yaber (2008).

Es importante resaltar que es un proceso en el cual los datos obtenidos y recogidos, son utilizados y ayudan a su vez a la toma de dediciones de mejoras en programas, proyectos, instituciones.

“La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo”. Suchman (1967; cp. Correa, S, Puerta, A, Restrepo,B,2002).

La evaluación trata de descubrir, de comprender las relaciones entre las variables y establecer la relación causal. Los evaluadores utilizan toda gama de métodos de investigación para recabar información: entrevistas, cuestionarios, tests de conocimientos y destrezas, inventarios de actitudes, observación, análisis del contenido de documentos, registros y expedientes y exámenes de las evidencias físicas, entre otros.

6.2 Estrategia de Investigación

Se utilizó una estrategia de campo, ya que los datos con los que se trabajó fueron recogidos directamente de la realidad, sin sufrir modificación alguna por parte de las investigadoras.

6.3 Diseño de Investigación

La investigación se enmarcó en un diseño del tipo No Experimental-Transaccional, ya que se desarrollo en un único momento, sin tomar en cuenta su evolución a través del tiempo.

6.4 Consideraciones éticas

Toda la información recopilada así como los resultados del Diagnóstico Organizacional, fueron manejados con criterio de estricta confidencialidad. Esta condición se incluye en mediante un acuerdo de confidencialidad.

Es importante resaltar que todos los cuestionarios que fueron respondidos por los participantes quedan en custodia de los consultores como parte de los principios éticos que se manejan a nivel profesional.

6.5 Estructura del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional tomando en cuenta las siguientes áreas funcionales: Defensoría del niño y adolescente, psicopedagogía y orientación, maestras comunitarias, madres cuidadoras y personal de apoyo administrativo. La muestra estará conformada por el total de la población.

Para ello se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase I: Sensibilización, divulgación y llamado al personal. Se estableció un primer contacto por correo electrónico, para concertar una reunión presencial con la directora, a fin de realizar una exploración del estado actual de la FUNDACION, siguiendo el modelo de “sistemas abiertos”. De la información recopilada se manifestó la necesidad de hacer una segunda reunión con el personal clave del área de administración y de defensoría del niño y del adolescente.

Se procesó la información obtenida de las entrevistas previas, que arrojaron resultados muy valiosos que nos impulsaron a desarrollar y presentar una propuesta para la realización de un estudio más profundo de Clima Organizacional.

Fase II: Encuesta de Clima Organizacional. En una tercera reunión se confirmó la aceptación de dicha propuesta así como el establecimiento del contrato psicológico y acuerdos de confidencialidad, también se desarrollaron las estrategias comunicacionales de sensibilización en busca de un compromiso con la labor a desarrollar. Se presentaron la definición conceptual y operacional de las dimensiones a medir a través del cuestionario de

clima organizacional, con el fin que el cuestionario fuera sometido a la revisión por parte de la directora de la Fundación Luz y Vida y obtener así la validación del mismo por el sistema cliente .

El cuestionario está compuesto por las siguientes dimensiones: Dimensión y Estructura de la organización, Estándares, Ergonomía, Relaciones, Comunicación, Liderazgo, Responsabilidad, Remuneración y Recompensa (solo para el personal de Defensoría, Administrativo y Docente), Identificación (solo para las madres cuidadoras), de la misma manera, de cada dimensión se desprendieron diferentes ítems que dieron origen a cada una de las afirmaciones utilizada en el cuestionario.

El cuestionario a utilizar de la medición de Clima Organizacional fue tomado del trabajo elaborado por Marquez Rothxana y otros en la materia de Instrumentos de DO en julio 2008.

Escala de Medición

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes. Inspirándose probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Spearman, confeccionó un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. De acuerdo con Kerlinger, las actitudes “son parte integral de la personalidad” y lo que se desea medir a través de estas escalas, son los rasgos. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuo que va de lo favorable a lo desfavorable, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado, lo que es rasgo común a otras escalas, tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales. Por esta razón hemos decidido tomar esta escala, la escala de intervalo, para la medición del clima organizacional en la empresa, ya que es la técnica que mejor se adapta a lo que se quiere medir.

Tomando estas consideraciones, Marquez y su equipo diseñaron un cuestionario con 40 enunciados en donde el individuo deberá seleccionar cuál de las alternativas es la que más se asemeja a su opinión.

Este cuestionario posee una escala de opinión que consta de 4 opciones:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
--------------	----------------------	-----------------------	----------------

1	2	3	4
---	---	---	---

Confiabilidad del instrumento

Marquez y colaboradores realizaron un pre y postest en la empresa ASAP en total de 20 personal del área de Recursos y Administración, obteniendo a los siguientes resultados en cuanto a la confiabilidad del instrumento :

Marquez, R (2008) “podemos considerar que el instrumento aplicado posee una alta confiabilidad para su aplicación ya que los valores arrojados estuvieron por encima del 0,8 esperado, que nos permitieron ratificar su validez, aunque estimamos que pueden hacerse algunas mejoras para una aplicación óptima del mismo”.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN							
POR DIMENSIONES							
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
0,88845	0,84347	0,95581	0,9095	0,94558	0,99177	0,81685	0,90006

Fase III: Análisis y evaluación de resultados (Diagnóstico Organizacional). El cuestionario fue aplicado de forma autoadministrada, es decir, suministrado a cada persona de forma individual, para que cada uno lo respondiera de forma anónima.

A cada persona se le indicó individualmente los objetivos del estudio y las instrucciones precisas para su correcto llenado.

A su vez los consultores estuvieron a la disposición de los empleados en el momento del llenado de la encuesta para responder a cualquier inquietud que se presentara, además de darle mayor formalidad a la aplicación del instrumento.

Para la tabulación de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS, con el fin de realizar un análisis estadístico descriptivo, esta información fue útil para obtener las

áreas de mejoras y posteriormente ejecutar un plan de intervención para fortalecer dichas áreas.

Con relación a procesamiento y tabulación de la información se utilizó como variable dependiente, cada una de las dimensiones incluidas en el instrumento (Comunicación, Dimensión y Estructura de la Organización, Ergonomía, Estándares, Identificación, Liderazgo, Relaciones, Remuneración y Recompensa, y Responsabilidad) y como variables independientes antigüedad en la fundación y equipo de trabajo.

La encuesta constó de cuarenta (40) ítems o afirmaciones, en escala Likert, donde el participante contaba con la posibilidad de responder dentro de cuatro categorías: Nunca, Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre.

Hubo unos ítems que por su redacción o connotación negativa fue necesario convertir la escala de respuesta de Nunca (1) a Siempre (4), de Algunas Veces (2) a Frecuentemente (3), de Frecuentemente (3) a Algunas Veces (2) y de Siempre (4) a Nunca (1), ya que las calificaciones obtenidas en los mismos afectaban la puntuaciones de las dimensiones o variables medidas a saber:

- ❖ Comunicación: Ítem 16. El personal docente, administrativo, de defensoría o madres cuidadoras son los últimos en enterarse de cosas que competen a su trabajo.
- ❖ Dimensión y Estructura de la Organización: Ítem 25. La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de la Fundación o dentro de este multihogar.
- ❖ Liderazgo: Ítem 28. La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir el personal docente, administrativo, de defensoría o madres cuidadoras.
- ❖ Relaciones: Ítem 36. Las personas de mi equipo de trabajo son indiferentes hacia los demás.
- ❖ Responsabilidad: Ítem 5. En la Fundación se desconfía del criterio del personal docente, administrativo, de defensoría, o madres cuidadoras, todo debe ser chequeado. También dentro de esta dimensión el Ítem 21. La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta directiva.

El presente estudio de clima organizacional, se realizó utilizando una escala de tres posiciones, cada una de las cuales a manera general puede ser interpretada de la siguiente manera:

- ❖ Una puntuación igual o mayor a 3,45 debe interpretarse como muy bueno o fortaleza.
- ❖ Una puntuación entre 3,44 y 2,45 requiere que se preste atención o a desarrollar.
- ❖ Una puntuación igual o menor a 2,44 debe entenderse como crítico o debilidad.

Finalmente, para la presentación de los resultados, fue necesario:

- ❖ Hacer un análisis de las variables, comparado con el valor promedio alcanzado en clima organizacional, considerándose aquellas variables que se encontraban por debajo del valor medio de clima y en nivel a desarrollar o critico.
- ❖ Comparar cada variable con sus respectivos Ítems, y se grafico el comportamiento de cada variable por antigüedad en la FUNDACION y equipo de trabajo,
- ❖ Desglosar los Ítems por antigüedad y equipo de trabajo, aquellos que se encontraban por debajo del valor medio de la variable y en nivel a desarrollar o critico, y dentro del análisis de los Ítems por antigüedad y equipo se consideró el valor promedio obtenido dentro de cada Ítem.

Fase IV: Informe de resultados del Diagnóstico. Elaboración del informe detallado con la información anteriormente señalada así como un ejemplar del trabajo especial de grado de las consultoras.

6.7 Técnica de recolección de la información

Para el estudio se utilizaron técnicas de recolección de Información. Estas son:

- ❖ *Entrevistas:* La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, es una conversación que tiene una

estructura y un propósito. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esas informaciones. Permite la observación no verbal. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Es importante considerar que el entrevistado siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas.

- ❖ *Cuestionarios*: Son un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. A diferencia que en la entrevista, en el cuestionario no existe el elemento de interacción personal que la define. La principal ventaja de los cuestionarios auto administrados reside en la gran economía de tiempo y personal que implican, ya que pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto.

6.8 Definición conceptual y operacional de las variables

6.8.1 Dimensión y estructura de la organización:

Definición conceptual

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y normas que deben cumplir, adecuado conocimiento e identificación con las políticas y obligaciones de la organización, así como la organización jerárquica de la misma. (Littwin, 1982)

Definición operacional

Es el índice obtenido sobre la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y normas que deben cumplir, adecuado

conocimiento e identificación con las políticas y obligaciones de la organización, así como la organización jerárquica de la misma

Ítems

- ❖ 1. La cantidad del personal docente, administrativo o de defensoría que laboran en la Fundación está acorde con la estructura organizativa / La cantidad de madres cuidadoras que laboran en este multihogar de la Fundación está acorde con la estructura organizativa.
- ❖ 9. La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por todos los miembros / La estructura organizativa de este multihogar de la Fundación son ampliamente conocidos por todos los miembros.
- ❖ 17. Las tareas están claramente definidas.
- ❖ 25. La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de la Fundación / La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de este multihogar.

6.8.2 Estándares:

Definición conceptual

Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, las políticas y lo que se espera de los trabajadores en cuanto al desempeño laboral. (Littwin, 1982)

Definición operacional

Es la puntuación de las respuestas obtenidas acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, las políticas y lo que se espera de los trabajadores en cuanto al desempeño laboral

Ítems

- ❖ 2. Se conoce cuales son los lineamientos, normas y políticas.
- ❖ 10. Se establecen prioridades y existe organización al momento de realizar las tareas.
- ❖ 18. Los niveles y normas de rendimiento son exigentes.
- ❖ 26. En la Fundación existe una preocupación permanente por mejorar el

desempeño del personal docente, administrativo o de defensoría / En la Fundación existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de las madres cuidadoras.

6.9.3 Ergonomía:

Definición conceptual

Se refiere a comodidades que tienen los empleados dentro de la empresa en lo que respecta a la infraestructura, distribución física de los puestos de trabajo, la iluminación, equipos de trabajo y mantenimiento de los mismos.

Definición operacional

Es el índice obtenido sobre las comodidades que tienen los empleados dentro de la empresa en lo que respecta a la infraestructura, distribución física de los puestos de trabajo, la iluminación, equipos de trabajo y mantenimiento de los mismos.

Ítems

- ❖ 3. La iluminación en el área de trabajo es adecuada.
- ❖ 11. Los baños están limpios y en buenas condiciones.
- ❖ 19. La distribución del espacio le permite al personal docente, administrativo o de defensoría realizar sus tareas diarias con comodidad / La distribución del espacio le permite a las madres cuidadoras realizar sus tareas diarias con comodidad.
- ❖ 27. La infraestructura de la Fundación está bien mantenida y en buenas condiciones / La infraestructura de este multihogar de la Fundación está bien mantenida y en buenas condiciones.
- ❖ 33. La Fundación provee de un lugar cómodo y aseado para comer.
- ❖ 38. El personal docente, administrativo o de defensoría cuentan con los instrumentos necesarios para ejercer el trabajo / Las madres cuidadoras cuentan con los instrumentos necesarios para ejercer el trabajo.

6.8.4 Liderazgo:

Definición conceptual

Es la habilidad para orientar e inspirar valores de acción en los grupos en una dirección determinada para alcanzar las metas establecidas.(Alles, 2005)

Definición operacional

Es la puntuación de las respuestas obtenidas acerca de la habilidad para orientar e inspirar valores de acción en los grupos en una dirección determinada para alcanzar las metas establecidas.

Ítems

- ❖ 4. Los supervisores dirigen al personal de mi área, hacia el logro de objetivos.
- ❖ 12. Los líderes de la Fundación fomentan de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo / Los líderes de este multihogar de la Fundación fomentan de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo.
- ❖ 20. La directiva agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo.
- ❖ 28. La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir el personal docente, administrativo o de defensoría / La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir las madres cuidadoras.
- ❖ 34. Los supervisores sirven de modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos.

6.8.5 Responsabilidad:

Definición conceptual

Es la autonomía de los miembros en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos por su desempeño. (Littwin, 1982)

Definición operacional

Es el índice obtenido sobre la autonomía de los miembros en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos por su desempeño.

Ítems

- ❖ 5. En la Fundación se desconfía del criterio del personal docente, administrativo o de

defensoría, todo debe ser chequeado / En la Fundación se desconfía del criterio de las madres cuidadoras, todo debe ser chequeado.

- ❖ 13. En cada equipo de trabajo de los diferentes programas, se dispone de información oportuna para tomar decisiones acertadas.
- ❖ 21. La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta directiva.
- ❖ 29. El personal docente, administrativo o de defensoría tienen la posibilidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones / Las madres cuidadoras tienen la posibilidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
- ❖ 35. Los miembros del equipo de trabajo tienen libertad de tomar decisiones y llevarlas a cabo.
- ❖ 39. Cuando alguien comete un error, asume su responsabilidad.

6.8.6 Remuneración y Recompensa (para el personal de defensoría, administrativo y docente):

Definición conceptual

Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa y las posibilidades de promoción. (Littwin, 1982)

Definición operacional

Es la puntuación de las respuestas obtenidas acerca de la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa y las posibilidades de promoción.

Ítems

- ❖ 6. El trabajo bien hecho es recompensado.
- ❖ 14. Existen buenas oportunidades para el desarrollo profesional, de acuerdo al desempeño del personal docente, administrativo o de defensoría.
- ❖ 22. Las personas perciben un salario acorde a sus habilidades y desempeño.
- ❖ 30. En el trabajo desempeñado se prefiere reconocer y recompensar antes de criticar.

6.8.7 Identificación (para madres cuidadoras):

Definición conceptual

Expresión de orgullo y confianza por los éxitos de la organización, como resultado del aporte individual. (Alles, 2005)

Definición operacional

Es la puntuación de las respuestas obtenidas acerca de la expresión de orgullo y confianza por los éxitos de la organización, como resultado del aporte individual.

Ítems

- ❖ 6. Cuando me preguntan dónde trabajo me siento orgulloso(a) de mencionar a este multihogar de la Fundación.
- ❖ 14. No cambiaría de este multihogar si en este momento si me ofrecieran mejores condiciones y remuneración.
- ❖ 22. En comparación con otras Fundaciones similares, Luz y Vida tiene características distintivas que la hacen ser reconocida como una de las mejores.
- ❖ 30. Me gusta el equipo de trabajo al que pertenezco.

6.8.8 Relaciones:

Definición conceptual

Es la existencia de un ambiente de trabajo grato que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. (Littwin, 1982)

Definición operacional

Es el índice obtenido sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

Ítems

- ❖ 7. Las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se le asigna una tarea difícil.
- ❖ 15. Cuando se me asigna una tarea difícil puedo contar con la asistencia de los

supervisores.

- ❖ 23. Existe cordialidad en las relaciones entre la directiva y el personal docente, administrativo o de defensoría / Existe cordialidad en las relaciones entre la directiva y las madres cuidadoras.
- ❖ 31. Existe facilidad para trabajar en equipo, por la confianza que existe entre los compañeros.
- ❖ 36. Las personas de mi equipo de trabajo son indiferentes hacia los demás.
- ❖ 40. La Fundación se caracteriza por un clima de trabajo agradable.

6.8.9 Comunicación:

Definición conceptual

Proceso de transmisión, comprensión e intercambio de información entre el personal, sin importar su nivel jerárquico, de manera de propiciar un trato amable y de ayuda mutua para el logro de los objetivos organizacionales.

Definición operacional

Es la puntuación de las respuestas obtenidas acerca del proceso de transmisión, comprensión e intercambio de información entre el personal, sin importar su nivel jerárquico, de manera de propiciar un trato amable y de ayuda mutua para el logro de los objetivos organizacionales.

Ítems

- ❖ 8. Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad.
- ❖ 16. El personal docente, administrativo o de defensoría es el último en enterarse de cosas que competen a su trabajo / Las madres cuidadoras son las últimas en enterarse de cosas que competen a su trabajo.
- ❖ 24. La comunicación entre los miembros del equipo de trabajo es buena.
- ❖ 32. Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la Fundación y las acciones de los miembros de la misma.

- ❖ 37. La comunicación entre los equipos de los diferentes programas fluye con facilidad.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 Variables Demográficas

7.1.1 Sexo

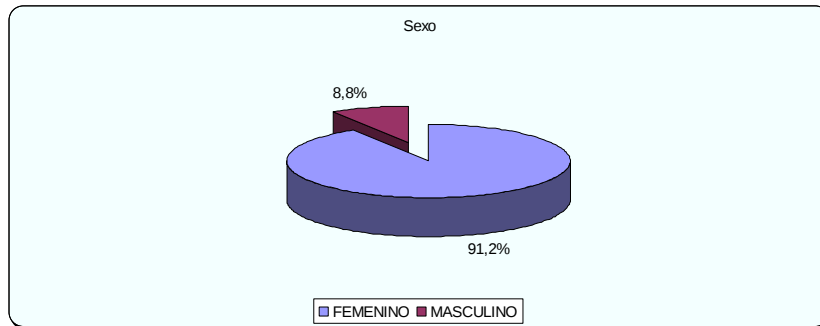


Figura 1. Distribución Porcentual de la Variable Sexo

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FEMENINO	31	91,2	91,2	91,2
	MASCULINO	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 1.Frecuencias y Porcentajes de la Variable Sexo

De las personas encuestadas el 91,2% (31 personas) son del sexo Femenino y el 8,8% (3 personas) del sexo Masculino.

7.1.2 Edad

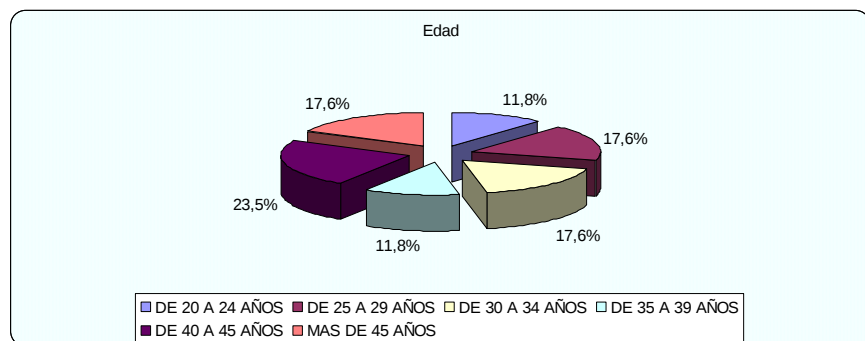


Figura 2. Distribución Porcentual de la Variable Edad

EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 20 A 24 AÑOS	4	11,8	11,8	11,8
	DE 25 A 29 AÑOS	6	17,6	17,6	29,4
	DE 30 A 34 AÑOS	6	17,6	17,6	47,1
	DE 35 A 39 AÑOS	4	11,8	11,8	58,8
	DE 40 A 45 AÑOS	8	23,5	23,5	82,4
	MAS DE 45 AÑOS	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 2. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Edad

Entre los grupos de edad se pudo evidenciar que dentro del rango de Menor a 20 Años, no existen personas que formen parte de la FUNDACIÓN LUZ Y VIDA. El mayor porcentaje de los encuestados se encontró en el rango de edad de 40 a 45 años con un 23,5% (8 personas), seguido por 25 a 29 años, de 30 a 34 años y mas de 45 años con porcentajes similares que se ubican en 17,6% (6 personas), de 20 a 24 años y de 35 a 39 años con un 11,8% (4 personas). Se puede decir que existe diversidad de edad ya que el 76,5% tienen 25 Años o más.

7.1.3 Nivel Educativo

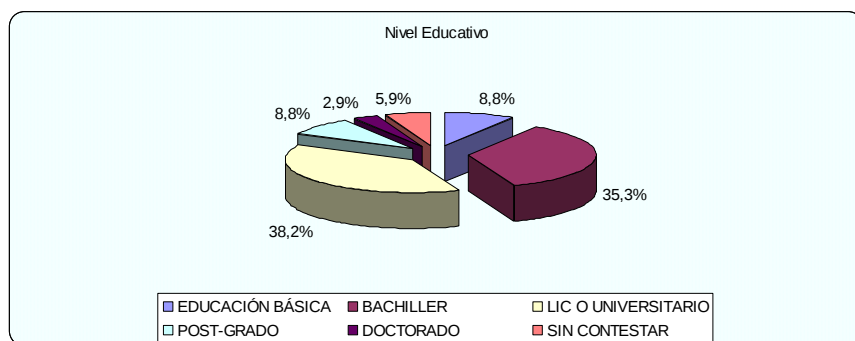


Figura 3. Distribución Porcentual de la Variable Nivel Educativo

NIVEL.EDUCATIVO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EDUCACIÓN BÁSICA	3	8,8	9,4	9,4
	BACHILLER	12	35,3	37,5	46,9
	LIC O UNIVERSITARIO	13	38,2	40,6	87,5
	POST-GRADO	3	8,8	9,4	96,9
	DOCTORADO	1	2,9	3,1	100,0
	Total	32	94,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,9		
	Total	34	100,0		

Tabla 3. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Nivel Educativo

Es importante resaltar que dentro de los 34 encuestados hubo dos personas que no indicaron su nivel educativo, representado por el 5,9%. El mayor porcentaje se presentó en el nivel de Lic. o Universitario con un 38,2% (13 personas), seguido por el nivel de Bachiller obtuvo el 35,3% (12 personas) de los encuestados, se presentaron porcentajes similares con Educación Básica y Post-Grado con un 8,8% (3 personas), el menor porcentaje se presentó en Doctorado con un 2,9% (1 personas). El 91,2% de los datos se ubicaron entre Educación Básica, Bachillerato y Lic. o Universitario, probablemente por los convenios que la FUNDACION brida a su personal docente, igual sucede con las madres cuidadoras que ofrecen la posibilidad de seguir con sus estudios.

7.1.4 Antigüedad en la Fundación

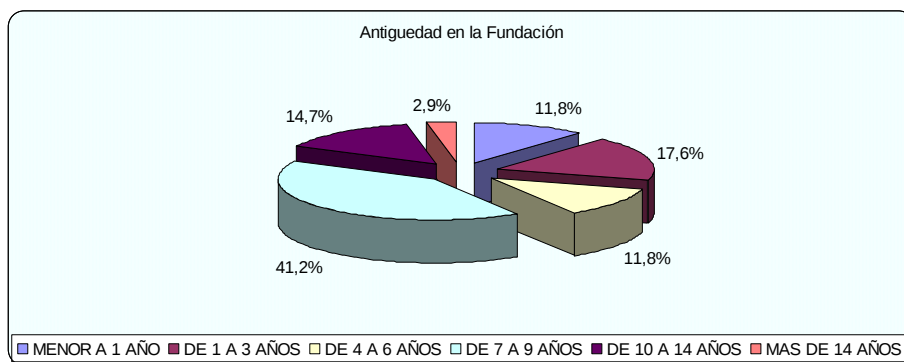


Figura 4. Distribución Porcentual de la Variable Antigüedad en la Fundación

ANTIGÜEDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR A 1 AÑO	4	11,8	11,8	11,8
	DE 1 A 3 AÑOS	6	17,6	17,6	29,4
	DE 4 A 6 AÑOS	4	11,8	11,8	41,2
	DE 7 A 9 AÑOS	14	41,2	41,2	82,4
	DE 10 A 14 AÑOS	5	14,7	14,7	97,1
	MAS DE 14 AÑOS	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 4. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Antigüedad en al Fundación

El 41,2% (14 personas) de los encuestados tienen de 7 a 9 años de Antigüedad en la FUNDACION, seguido por 17,6% (6 personas) con 1 a 3 años, el 14,7% (5 personas) con 10 a 14 años, un porcentaje similar se presentó con el 11,8% (4 personas) en los grupos de

Antigüedad de 4 a 6 años y menor a 1 año, y por ultimo el 2,9% (1 persona) tiene más de 14 Años. Se puede afirmar que un alto porcentaje del personal que forma parte del equipo de trabajo de LUZ Y VIDA, tiene un año o más años de servicio, pero no más de 14 años, conformado por el 97,1%.

7.1.5 Equipo de Trabajo

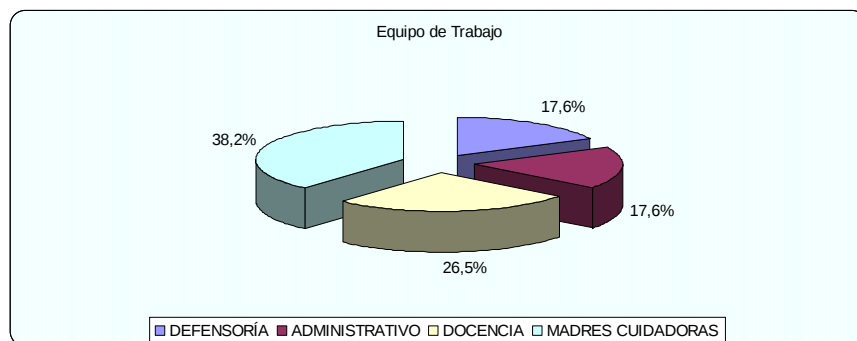


Figura 5. Distribución Porcentual de la Variable Equipo de Trabajo

EQUIPO.DE.TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFENSORÍA	6	17,6	17,6	17,6
	ADMINISTRATIVO	6	17,6	17,6	35,3
	DOCENCIA	9	26,5	26,5	61,8
	MADRES CUIDADORAS	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tabla 5. Frecuencias y Porcentajes de la Variable Equipo de Trabajo

El grupo con mayor porcentaje es el corazón clave de la FUNDACION, que son las Madres Cuidadoras con un 38,2% (13 personas), seguido por Docentes con un 26,5% (9 personas), y Defensoría y el personal Administrativo con un 17,6% (6 personas).

7.2 Variables de Clima Organizacional

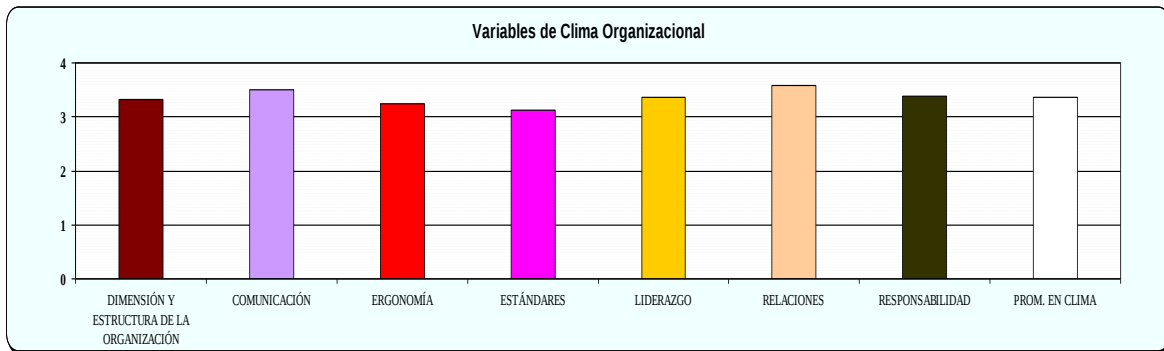


Figura 6. Distribución de las Variables de Clima Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DIMENSION.Y. ESTRUCTURA	34	2,25	4,00	3,3309	,47562
COMUNICACION	34	2,60	4,00	3,5118	,45445
ERGONOMIA	34	2,50	4,00	3,2451	,35825
ESTANDARES	34	2,25	4,00	3,1225	,41653
LIDERAZGO	34	2,40	4,00	3,3603	,50118
RELACIONES	34	2,50	4,00	3,5775	,36742
RESPONSABILIDAD	34	2,50	4,00	3,3853	,43253
N válido (según lista)	34				

Tabla 6. Estadísticos Descriptivos de las Variables de Clima Organizacional

7.2 Variable de Clima Organizacional: Identificación

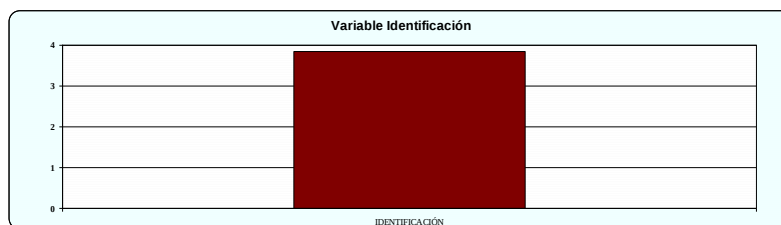


Figura 7. Distribución de la Variable Identificación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IDENTIFICACION	13	3,25	4,00	3,8462	,29823
N válido (según lista)	13				

Tabla 7. Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación

La variable identificación presenta un promedio de 3,85, ubicándose en respuestas que oscilan de frecuentemente a siempre de las personas encuestadas, que para esta variable en particular fue evaluada solo en las madres cuidadoras. Es importante señalar que esta dimensión se encuentra valorada de manera favorable pudiéndose afirmar que constituye una fortaleza en este equipo de trabajo.

7.2 Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa

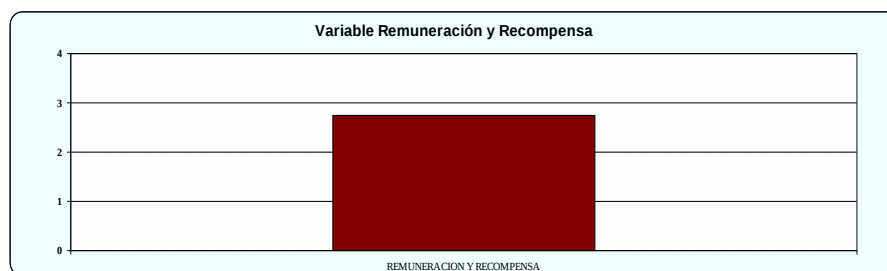


Figura 8. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
REMUNERACION.Y. RECOMPENSA	21	1,25	3,50	2,7500	,59161
N válido (según lista)	21				

Tabla 8. Estadísticos Descriptivos de la Variable Remuneración y Recompensa

Las percepciones promedias de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia a Siempre en las variables de Identificación, Relaciones y Comunicación, con una media truncada del 95% de los datos de 3,85, 3,58 y 3,51 respectivamente, encontrándose que en términos generales, son mejor calificadas que el resto de las variables medidas y constituyen Fortalezas de LUZ Y VIDA. Las variables de Responsabilidad (3,39), Liderazgo (3,36), Dimensión y estructura de la organización (3,33), Ergonomía (3,25), Estándares (3,12), finalmente y Remuneración y Recompensa (2,75), fueron ubicadas en la categoría de respuesta de Frecuentemente y son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION.

Las percepciones promedias de las personas encuestadas se encuentran entre Algunas Veces con tendencia a Frecuentemente en la variable de Remuneración y Recompensa, con una media truncada del 95% de los datos de 2,75, encontrándose que una de las variables con puntuaciones más bajas y que en términos generales, debe ser revisada y analizada en mayor detalle.

7.2.1 Variable de Clima Organizacional: Identificación

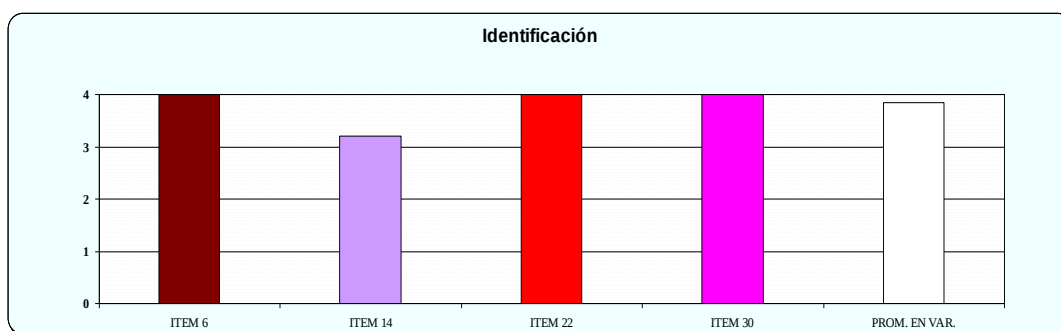


Figura 9. Distribución de la Variable Identificación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IDENTIFICACION	13	3,25	4,00	3,8462	,29823
ITEM6	13	4,00	4,00	4,0000	,00000
ITEM14	10	1,00	4,00	3,2000	1,31656
ITEM22	13	4,00	4,00	4,0000	,00000
ITEM30	13	4,00	4,00	4,0000	,00000
N válido (según lista)	10				

Tabla 9. Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación

La dimensión identificación tiene 3,85 de promedio y puede considerarse como una fortaleza en la organización. Las percepciones promedias de las personas encuestadas se encuentran en Siempre en el Item 6, Item 22 e Item 30 con una media de 4,00. El Item 14 obtuvo medias que se ubican en 3,20, con categorías de respuesta en Frecuentemente, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION, y se encuentra por debajo de la media obtenida en la Variable Identificación de 3,85.

7.2.1.1 Identificación y Antigüedad en la Fundación

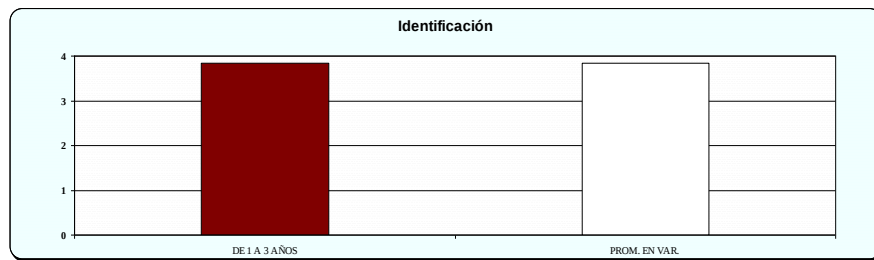


Figura 10. Distribución de la Variable Identificación y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
IDENTIFICACION DE 1 A 3 AÑOS	Media		3,8333
	Mediana		4,0000
	Desv. típ.		,28868
	Mínimo		3,50
	Máximo		4,00

Tabla 10. Estadísticos Descriptivos de Identificación y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para la Variable Identificación, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen Menos a 1 año, de 4 a mas de 14 años. En el grupo que tiene una antigüedad entre 1 año a 3 años, presento una media de 3,84, con respuestas que oscilan de Frecuentemente con tendencia marcada a Siempre. Por otro lado, no se hará el análisis de la Variable Identificación con equipo de trabajo, ya que todas las personas que respondieron a las preguntas que median la misma estaba conformada por Madres Cuidadoras.

7.2.1.1.1 Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación

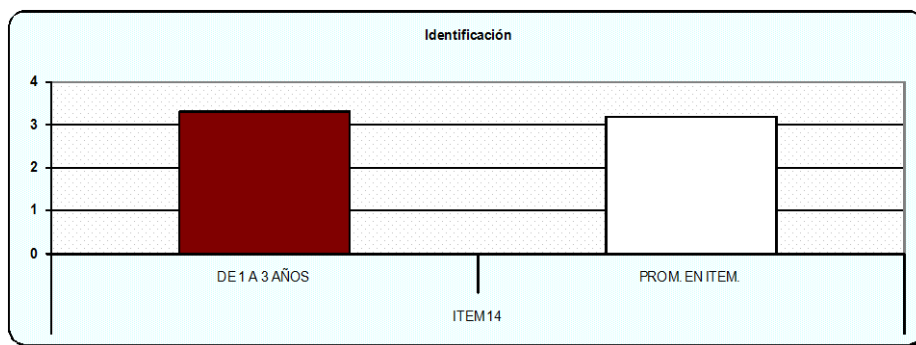


Figura 11. Distribución de la Variable Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos

ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM14	MENOR A 1 AÑO	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	3	100,0%	0	,0%	3	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	3	60,0%	2	40,0%	5	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM14	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3333
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	1,15470
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 11. Estadísticos Descriptivos de Identificación (Item 14) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para la Variable Identificación, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen Menor a 1 año, de 4 a más de 14 años. En el grupo que tiene una antigüedad entre 1 año a 3 años, presenta una media de 3,33, ubicándose por encima de la media del Item 14 de 3,20 y con respuestas que oscilan entre Algunas Veces a Siempre. Presenta una diferencia poco significativa de la media obtenida en la Variable de Identificación de 3,85. Por otro lado, no se hará el análisis de la Variable Identificación (Item 14) con equipo de trabajo, ya que todas las personas que respondieron a las preguntas que median la misma estaba conformada por Madres Cuidadoras.

7.2.2 Variable de Clima Organizacional: Relaciones

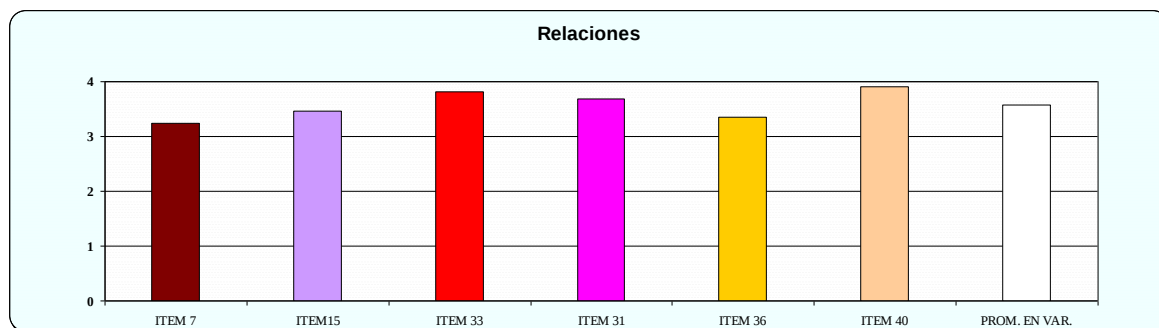


Figura 12. Distribución de la Variable Relaciones

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
RELACIONES	34	2,50	4,00	3,5775	,36742
ITEM7	33	2,00	4,00	3,2424	,86712
ITEM15	34	1,00	4,00	3,4706	,89562
ITEM23	33	1,00	4,00	3,8182	,58387
ITEM31	34	1,00	4,00	3,6765	,72699
ITEM36	34	1,00	4,00	3,3529	,94972
ITEM40	34	3,00	4,00	3,9118	,28790
N válido (según lista)	32				

Tabla 12. Distribución de la Variable Relaciones

Las percepciones promedias de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia a Siempre en todos los Ítems, sin embargo es importante resaltar que en el Item 40 obtuvo una media de 3,91, seguido por el Item 33 con 3,81, e Item 31 con 3,68. Los Items que presentaron puntuaciones medias por debajo de la media obtenida en la variable de Relaciones de 3,58 fueron los Items 15 con 3,47, el Item 36 con 3,35, e Item 7 con 3,24, ubicándose en categorías de respuestas de Frecuentemente, los cuales podrían ser elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION.

7.2.2.1 Relaciones y Antigüedad en la Fundación

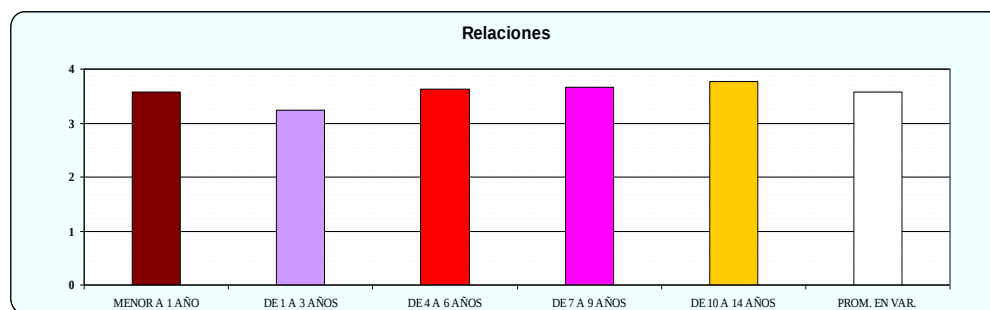


Figura 13. Distribución de la Variable Relaciones y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
RELACIONES	MENOR A 1 AÑO	Media	3,5833
		Mediana	3,6667
		Desv. típ.	,44096
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,2444
		Mediana	3,4000
		Desv. típ.	,54064
		Mínimo	2,50
		Máximo	3,83
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,6250
		Mediana	3,5833
		Desv. típ.	,15957
		Mínimo	3,50
		Máximo	3,83
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,6667
		Mediana	3,5833
		Desv. típ.	,27735
		Mínimo	3,33
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,7667
		Mediana	3,6667
		Desv. típ.	,22361
		Mínimo	3,50
		Máximo	4,00

Tabla 13. Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable de Relaciones, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuación promedio obtenidas en el grupo que posee la antigüedad de 10 a 14 años es la

más alta, seguido por los de 7 a 9 años, de 4 a 6 años, y finalmente los que tienen menos a 1 año, ubicándose por encima de la media obtenida de 3,58 en la categoría, y son fortalezas dentro de la fundación dentro de estos grupos, sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen de 1 a 3 años de antigüedad que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en la categoría.

7.2.2.2 Relaciones y Equipo de Trabajo

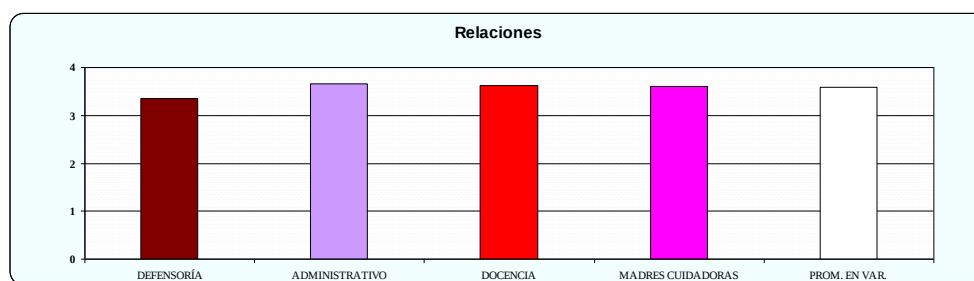


Figura 14. Distribución de la Variable Relaciones y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
RELACIONES	DEFENSORÍA	Media	3,3611
		Mediana	3,4167
		Desv. típ.	,55193
		Mínimo	2,50
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,6667
		Mediana	3,6667
		Desv. típ.	,23570
		Mínimo	3,33
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,6296
		Mediana	3,6667
		Desv. típ.	,43123
		Mínimo	2,67
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,25927
		Mínimo	3,17
		Máximo	4,00

Tabla 14. Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en el equipo de Administrativo es de 3,67, seguido por el personal de Docencia con 3,63, y Madres cuidadoras es de 3,60, los cuales

constituyen fortalezas dentro de la fundación, ubicándose con puntuaciones por encima de la media obtenida en la variable Relaciones de 3,58, sin embargo hay que prestar atención a las personas que pertenecen a la Defensoría que alcanzaron valores inferiores a la media con 3,36

7.2.2.1.1 Relaciones (Item 7) y Antigüedad en la Fundación

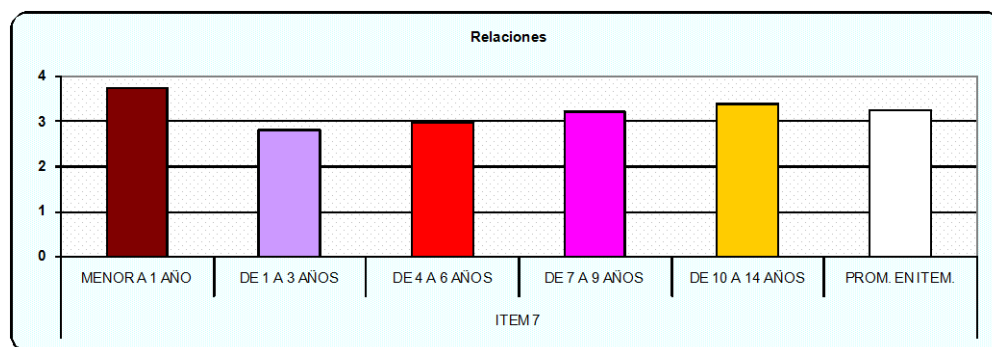


Figura 15. Distribución de la Variable Relaciones (Item 7) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos

ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM7	MENOR A 1 AÑO	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	5	83,3%	1	16,7%	6	100,0%
	DE 4 A 6 AÑOS	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	5	100,0%	0	,0%	5	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM7	MENOR A 1 AÑO	Media	3,7500
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,50000
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,8000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,83666
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,15470
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,2143
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,89258
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,89443
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 15. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 7) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 7, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. Es importante comentar que hubo una persona que no respondió el ítem en el cuestionario del grupo de 1 a 3 años de antigüedad. El ítem 7 presentó una media de 3,75 en las personas que tienen menos de un año en la fundación, alcanzando valores superiores a la media obtenida en el mismo, representando una fortaleza en la Fundación, con respuestas que van de Frecuentemente a Siempre. Mientras que los grupos de antigüedad de 10 a 14 años, presentaron medias de 3,40, (por encima de la obtenida en el ítem 7, pero sin superar el criterio de análisis para considerarlo como fortaleza), de 7 a 9 años presentó 3,21, de 4 a 6 años 3,00, y finalmente de 1 a 3 años con 2,80, medias que se ubican por debajo de la obtenida en el ítem 7 de 3,24, con respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre, siendo elementos a desarrollar dentro de estos grupos con la antigüedades mencionadas.

7.2.2.2.1 Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo

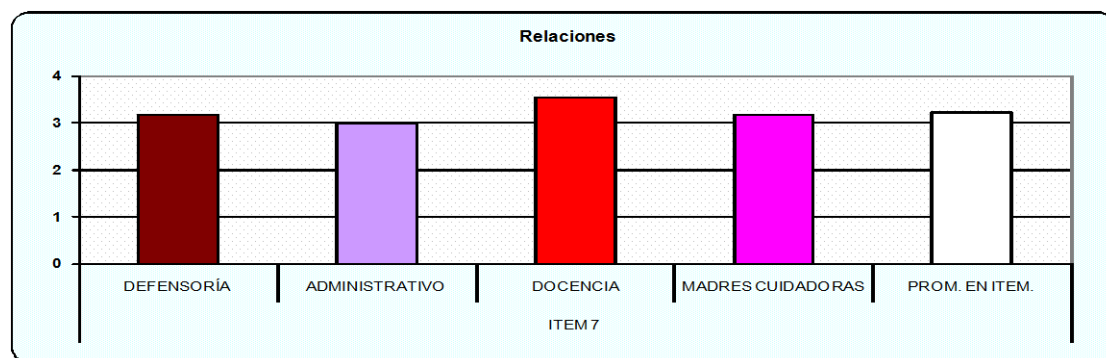


Figura 16. Distribución de la Variable Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

EQUIPO.DE. TRABAJO		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM7	DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	MADRES CUIDADORAS	12	92,3%	1	7,7%	13	100,0%

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM7	DEFENSORÍA	Media	3,1667
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,98319
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,89443
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,5556
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,72648
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,1667
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,93744
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 16. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 7) y Equipo de Trabajo

Hubo una persona que no respondió en el cuestionario en el grupo de Madres Cuidadoras. Todos los equipos de trabajo presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre. El ítem 7 presentó una media de 3,56 en el personal Docente, ubicándose este grupo por encima del valor promedio del ítem de 3,24, constituyendo una fortaleza en la fundación. Mientras que los equipos de trabajo que presentaron medias por debajo de la obtenida en el ítem 7 fueron, Defensoría y Madres Cuidadoras con promedios de 3,17, y el Administrativo con una media de 3,00.

7.2.2.1.2 Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación

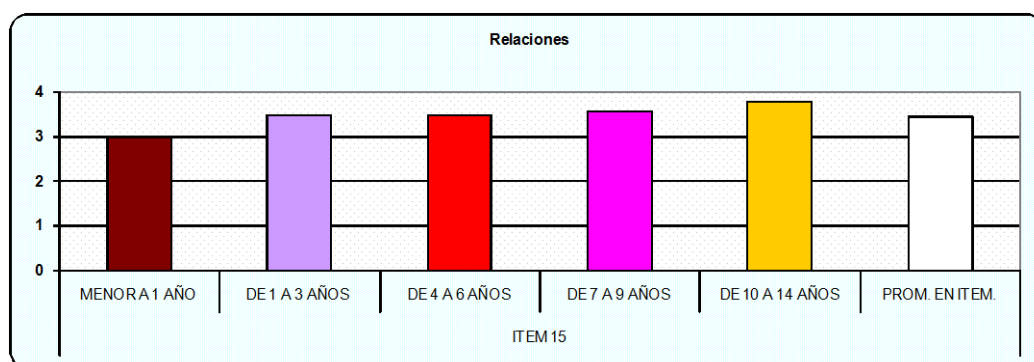


Figura 17. Distribución de la Variable Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM15	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,41421
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,83666
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,5714
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,93761
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,8000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,44721
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00

Tabla 17. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 15, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen mas de 14 años. El ítem 15 presento una media de 3,80 en las personas que tienen de 10 a 14 años en la fundación, seguido por los grupos de

antigüedad de 7 a 9 años con 3,57, de 1 a 3 años y de 4 a 6 años con medias de 3,50, representando así fortalezas, con valores superiores a la obtenida en el Item 15 de 3,47. El equipo al que hay que prestarle atención es a los que tienen menos de 1 año, que presentaron medias de 3,00 y se ubican por debajo del valor de la obtenida en el Item de 3,47.

7.2.2.2 Relaciones (Item 15) y Equipo de Trabajo

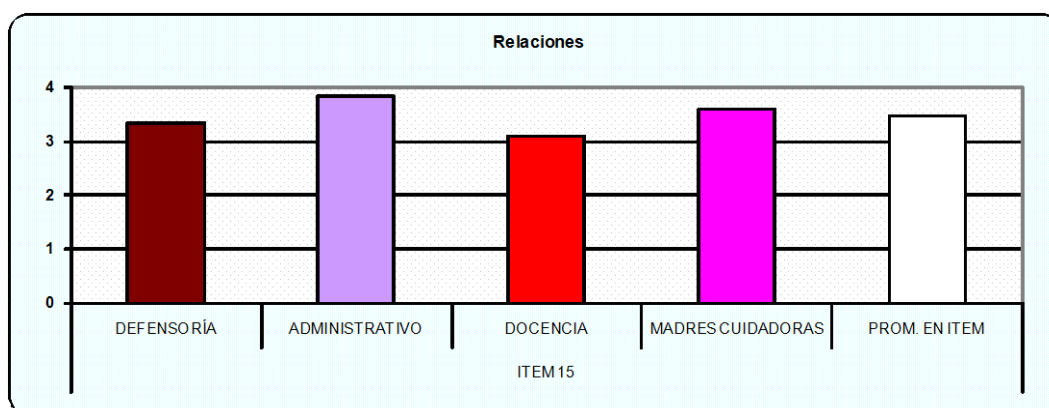


Figura 18. Distribución de la Variable Relaciones (Item 15) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM15	EQUIPO.DE.TRABAJO						
	DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	MADRES CUIDADORAS	13	100,0%	0	,0%	13	100,0%

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM15	DEFENSORÍA	Media	3,3333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,8333
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,40825
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,1111
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,05409
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6154
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,96077
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 18. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 15) y Equipo de Trabajo

El ítem 15 presento una media de 3,83 en el personal Administrativo, seguido por las Madres Cuidadoras con 3,62, ubicándose por encima del valor obtenido en el promedio del ítem de 3,47, representando de esta manera fortalezas. Mientras que los equipos de trabajo que presentaron medias por debajo de la obtenida en el promedio del Ítem fueron Defensoría que obtuvo 3,33, Docentes que presento una media de 3,11, elementos que se deben desarrollar dentro de estos grupos. El personal Docente y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, mientras que Defensoría presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, y el personal Administrativo contestaron de Frecuentemente a Siempre.

7.2.2.1.3 Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación

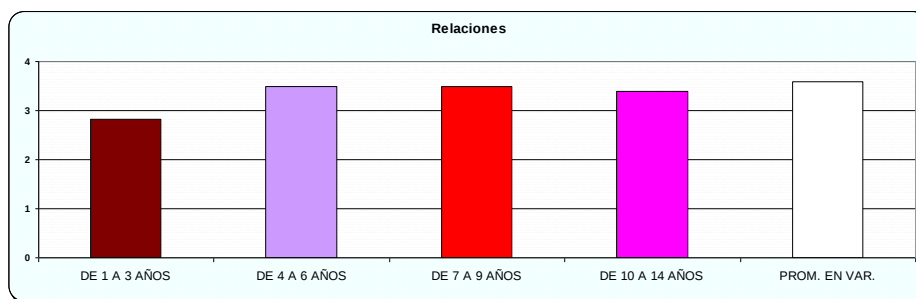


Figura 19. Distribución de la Variable Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos

ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM36	MENOR A 1 AÑO	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DE 4 A 6 AÑOS	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	5	100,0%	0	,0%	5	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM36	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,16905
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,85485
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,89443
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 19. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Item 36) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 36, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen menos de 1 año y más de 14 años. El ítem 36 presentó una media de 3,50 en las personas que tienen de 4 a 6 y de 7 a 9 años en la fundación, alcanzando valores superiores a la media obtenida en el ítem de 3,35, representando fortalezas para estos grupos que oscilan en esa antigüedad. Mientras que el grupo con antigüedad de 10 a 14 años presentó una media de 3,40, valor superior al promedio del ítem, pero que no supera los niveles de criterio para considerarlo fortaleza, seguido por el grupo que oscila entre 1 a 3 años con 2,83 de promedio, con un valor ubicado por debajo del obtenido en el ítem 36, considerándose elementos a desarrollar dentro de ambos grupos mencionados anteriormente. Los grupos de 1 a 3 y de 7 a 9 años presentaron respuestas que van de Nunca a Siempre, de 4 a 6 años presentaron respuestas que van de Frecuentemente a Siempre, y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van Algunas Veces a Siempre.

7.2.2.2.3 Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo

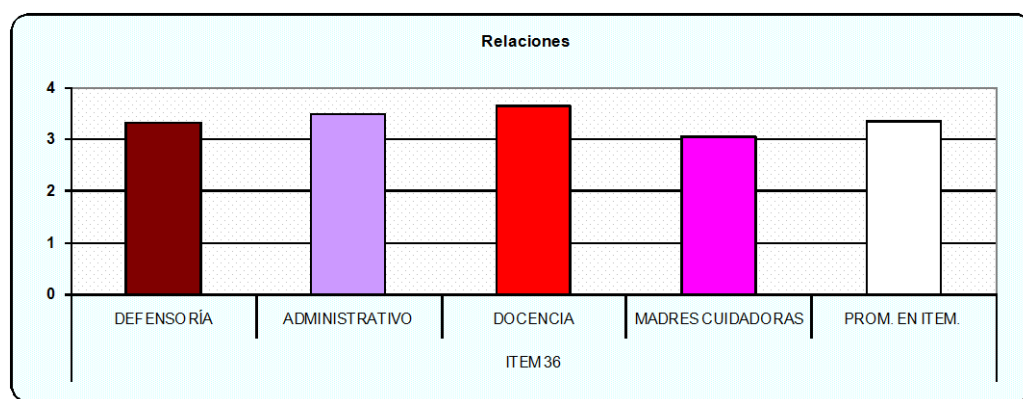


Figura 20. Distribución de la Variable Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

EQUIPO.DE.TRABAJO		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM36	DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	MADRES CUIDADORAS	13	100,0%	0	,0%	13	100,0%

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM36	DEFENSORÍA	Media	3,3333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,5000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	1,22474
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,6667
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,0769
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,03775
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 20. Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo

El ítem 36 presento una media de 3,67 en el personal Docente, seguido personal Administrativo con 3, 50, ubicandose ambos grupo por encima de la media obtenida en el ítem de 3,35, constituyendo fortalezas para estos grupos. Mientras que los equipos de trabajo que son potencial a desarrollar que obtuvieron valores por debajo de la obtenida en el Ítem son Defensoría que obtuvo 3,33, y Madres Cuidadoras con una media de 3,08. El personal Administrativo y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, mientras que Defensoría y los Docentes presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.3 Variable de Clima Organizacional: Comunicación

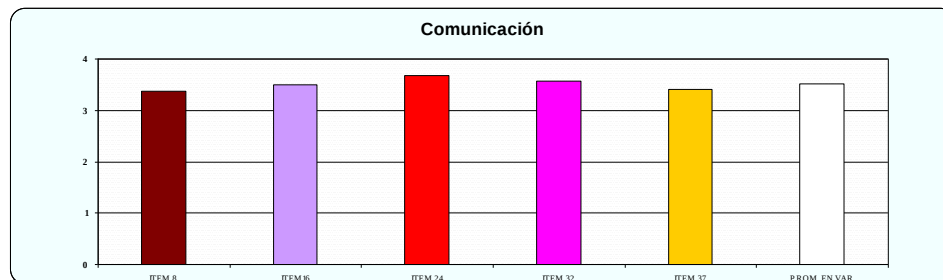


Figura 21. Distribución de la Variable Comunicación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
COMUNICACION	34	2,60	4,00	3,5118	,45445
ITEM8	33	1,00	4,00	3,3636	,78335
ITEM16	34	1,00	4,00	3,5000	,92932
ITEM24	34	2,00	4,00	3,6765	,58881
ITEM32	33	2,00	4,00	3,5758	,61392
ITEM37	34	2,00	4,00	3,4118	,74336
N válido (según lista)	32				

Tabla 21. Estadísticos Descriptivos de la Variable Comunicación

Las percepciones promedias de las personas encuestadas sobre la variable comunicación es de 3,51 y se encuentran con respuestas que van de Frecuentemente con tendencia a Siempre. El Item 24 con media de 3,68, el Item 32 con 3,57, se ubican por encima de la media obtenida en Comunicación de 3,51y son fortalezas de la fundación. El Item 16 obtuvo una media de 3,50 con una diferencia poco significativa de la media obtenida en la variable de Comunicación. El Item 37 con una media de 3,41 y el Item 8 con una media de 3,36, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, los cuales podrían ser elementos a desarrollar en la FUNDACION y cuyos valores se ubican por debajo de 3,51.

7.2.3.1 Comunicación y Antigüedad en la Fundación

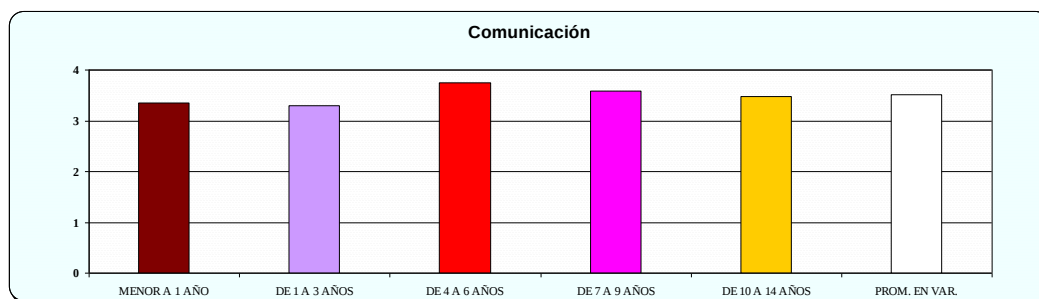


Figura 22. Distribución de la Variable Comunicación y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
COMUNICACION	MENOR A 1 AÑO	Media	3,3500
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,57446
		Mínimo	2,60
		Máximo	3,80
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3000
		Mediana	3,2000
		Desv. típ.	,51769
		Mínimo	2,60
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,7500
		Mediana	3,7000
		Desv. típ.	,19149
		Mínimo	3,60
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,5857
		Mediana	3,8000
		Desv. típ.	,49281
		Mínimo	2,80
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4800
		Mediana	3,6000
		Desv. típ.	,36332
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,80

Tabla 22. Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable de Comunicación, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas de 4 a 6 años de antigüedad con 3,75, seguido de 7 a 9

años con 3,59, se ubican por encima de la media obtenida en la categoría comunicación de 3,51 y representando fortalezas dentro de la fundación en estos grupos con ambas antigüedades. Las personas que tienen de 10 a 14 años con media de 3,48 a pesar que se ubican por encima del criterio de análisis para ser considerada fortalezas, su valor no supera la media media obtenida en la variable Comunicación de 3,51. Sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen menos de 1 año y de 1 a 3 años de antigüedad que alcanzaron medias de 3,35 y de 3,30 respectivamente, valores que se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a mejorar.

7.2.3.2 Comunicación y Equipo de Trabajo

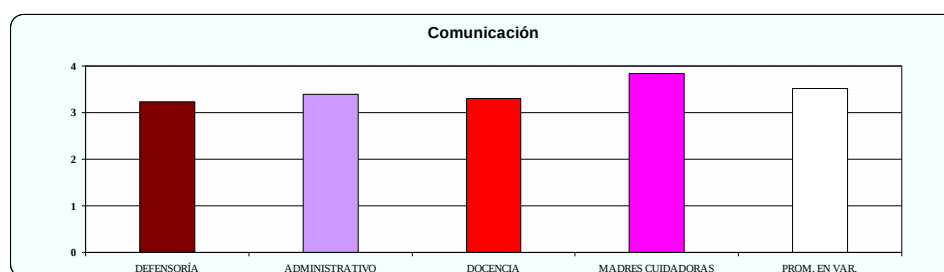


Figura 23. Distribución de la Variable Comunicación y Equipo de Trabajo

Descriptivos

EQUIPO.DE. TRABAJO			Estadístico
COMUNICACION	DEFENSORÍA	Media	3,2333
		Mediana	3,3000
		Desv. típ.	,46332
		Mínimo	2,60
		Máximo	3,80
	ADMINISTRATIVO	Media	3,4000
		Mediana	3,4000
		Desv. típ.	,47329
		Mínimo	2,80
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,3111
		Mediana	3,2000
		Desv. típ.	,47022
		Mínimo	2,60
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,8308
		Mediana	3,8000
		Desv. típ.	,22871
		Mínimo	3,20
		Máximo	4,00

Tabla 23. Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras es de 3,83, constituyendo una fortaleza dentro de este grupo, con puntuaciones que se ubican por encima de la obtenida en la variable de Comunicación de 3,51. Sin embargo hay que prestar atención al personal Administrativo que obtuvo 3,40, los Docentes con 3,31, y Defensoría con 3,23 que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Comunicación y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

7.2.3.1.1 Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación

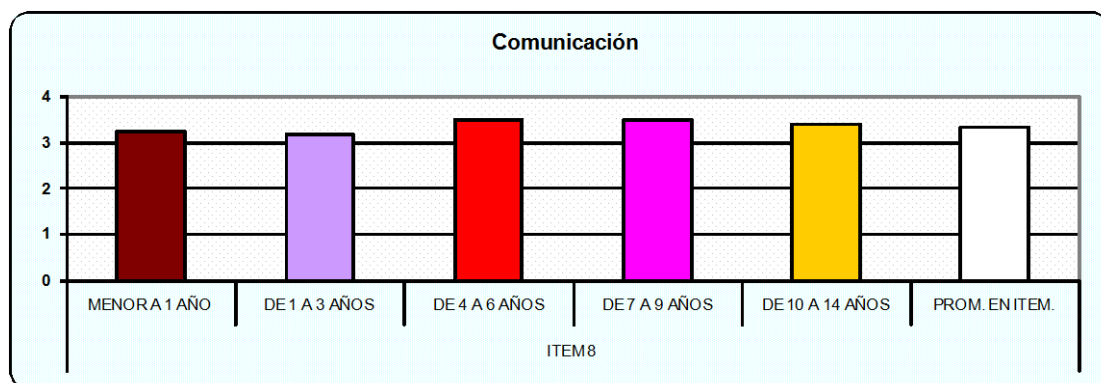


Figura 24. Distribución de la Variable Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos

ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM8	MENOR A 1 AÑO	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	5	83,3%	1	16,7%	6	100,0%
	DE 4 A 6 AÑOS	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	5	100,0%	0	,0%	5	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM8	MENOR A 1 AÑO	Media	3,2500
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,2000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,83666
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,85485
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,54772
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00

Tabla 24. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 8) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el item 8, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años y hubo una persona que no respondió

en el cuestionario en el grupo de 1 a 3 años. El ítem presentó una media de 3,50 en las personas que tienen de 4 a 6 años y de 7 a 9 años de antigüedad, alcanzando valores que se ubican por encima con respecto a la media obtenida en el Ítem 8 de 3,36 constituyendo fortalezas en la fundación. Mientras que los grupos de antigüedad de 10 a 14 años obtuvieron medias de 3,40, seguido por menor a 1 año con 3,25, y finalmente de 1 a 3 años con 3,20, valores que se encuentran por debajo de la media obtenida en el ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos. De 7 a 9 años reflejaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, menor a 1 año y de 1 a 3 años presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, y los grupos de 4 a 6 y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van de Frecuentemente a Siempre.

7.2.3.2.1 Comunicación (Ítem 8) y Equipo de Trabajo

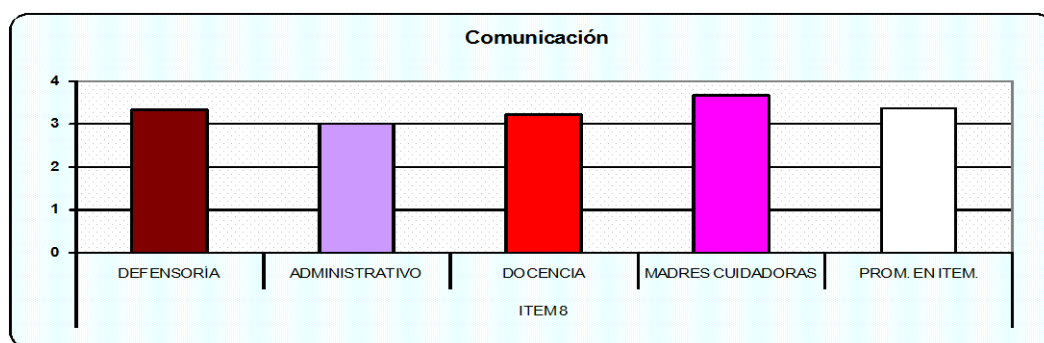


Figura 25. Distribución de la Variable Comunicación (Ítem 8) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

EQUIPO.DE. TRABAJO		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM8	DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	MADRES CUIDADORAS	12	92,3%	1	7,7%	13	100,0%

Descriptivos			
EQUIPO.DE. TRABAJO			Estadístico
ITEM8	DEFENSORÍA	Media	3,3333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,26491
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,2222
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,66667
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6667
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,65134
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 25. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 8) y Equipo de Trabajo

El ítem 8 presentó una media de 3,67 en el personal en las Madres Cuidadoras, constituyendo para este grupo una fortaleza ya que se ubican por encima del valor obtenido en el ítem de 3,36. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar en los grupos de Docencia con 3,33, seguido por el personal de Defensoría con 3,22, y finalmente por el personal Administrativo con 3,00 que presentaron medias por debajo de la obtenida en el ítem. El personal Docente y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que Defensoría presentaron respuestas que van desde Frecuentemente a Siempre, y el personal Administrativo contestaron de Nunca a Siempre.

7.2.3.1.2 Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación

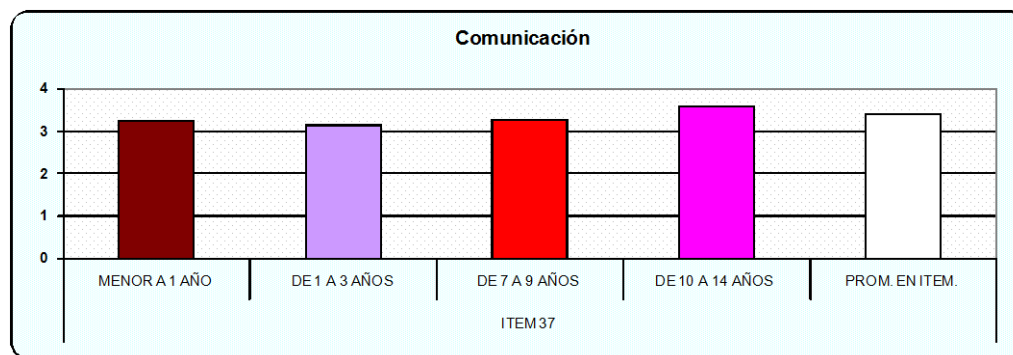


Figura 26. Distribución de la Variable Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM37	MENOR A 1 AÑO	Media	3,2500
		Varianza	,917
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,1667
		Varianza	,567
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,2857
		Varianza	,681
		Desv. típ.	,82542
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,6000
		Varianza	,300
		Desv. típ.	,54772
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00

Tabla 26. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 37) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el item 37, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen de 4 a 6 años y más de 14 años. El item 37 presento una media de 3,60 en las personas que tienen de 10 a 14 años de antigüedad, alcanzando valores por encima con respecto a la media obtenida en el Item 37 de 3,41 y

constituye una fortaleza en la fundación. Mientras que los grupos con antigüedad de 7 a 9 años obtuvieron una media de 3,29, seguido por el grupo menor a un año con 3,25, y de 1 a 3 años con 3,17, valores que se encuentran por debajo de la media obtenida en el ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos con las mencionadas antigüedades. Los grupos que tienen antigüedad menor a 1 año, de 1 a 3 años y de 7 a 9 años, reflejaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, menor a 1 año y de 1 a 3 años presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, y los grupos de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van de Frecuentemente a Siempre.

7.2.3.2.2 Comunicación (Ítem 37) y Equipo de Trabajo

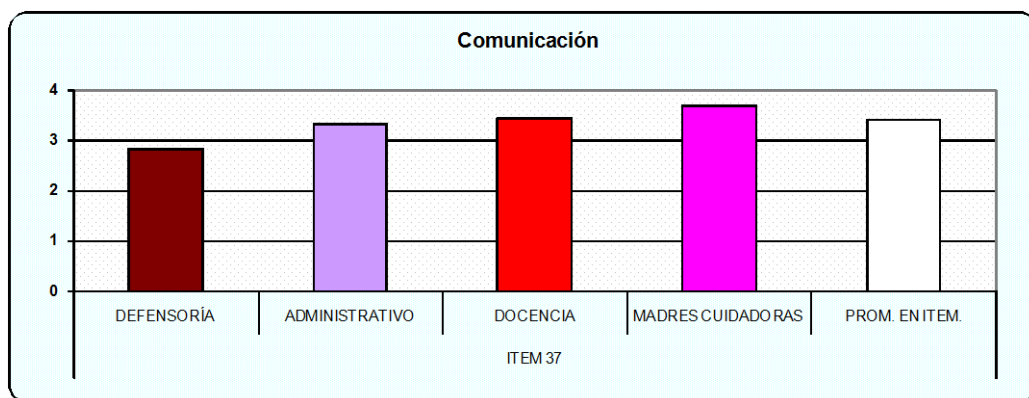


Figura 27. Distribución de la Variable Comunicación (Ítem 37) y Equipo de Trabajo

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM37	DEFENSORÍA	Media	2,8333
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,98319
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,3333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,4444
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,88192
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6923
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,48038
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00

Tabla 27. Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Item 37) y Equipo de Trabajo

El ítem 37 presentó una media de 3,69 en el personal en las Madres Cuidadoras, ubicándose por encima del valor obtenido en el mismo de 3,41 y constituyéndose una fortaleza en la fundación. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar en los grupos de Defensoría con 3,44 (pesar que posee un valor por encima del ítem, no supera el criterio de análisis para considerarlo fortaleza), seguido por el personal de Docencia con 3,33, y finalmente por el personal Administrativo con 2,83, estos últimos dos presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem 37. El personal Defensoría y Docente presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que las Madres Cuidadoras y el personal Administrativo presentaron respuestas que van desde Frecuentemente a Siempre.

7.2.4 Variable de Clima Organizacional: Responsabilidad

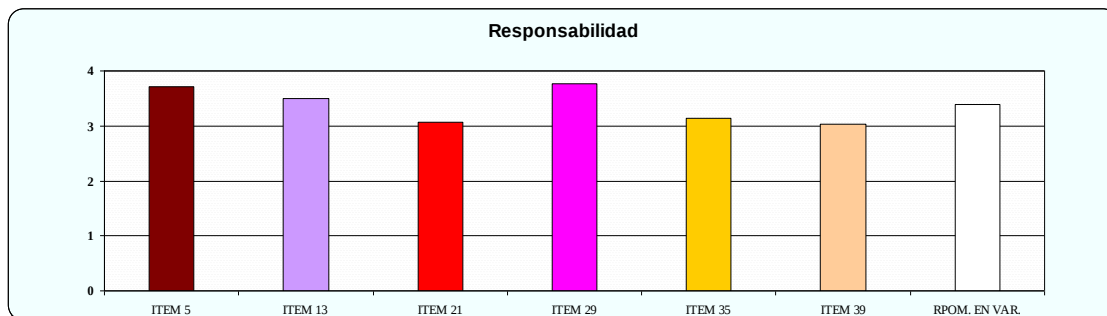


Figura 28. Distribución de la Variable Responsabilidad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
RESPONSABILIDAD	34	2,50	4,00	3,3853	,43253
ITEM5	34	1,00	4,00	3,7059	,67552
ITEM13	34	2,00	4,00	3,5000	,61546
ITEM21	34	1,00	4,00	3,0588	,81431
ITEM29	34	2,00	4,00	3,7647	,55371
ITEM35	34	2,00	4,00	3,1471	,89213
ITEM39	33	2,00	4,00	3,1212	,85723
N válido (según lista)	33				

Tabla 28. Distribución de la Variable Responsabilidad

Las percepciones promedias de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia a Siempre en el Item 29, con una media de 3,76, Item 5, con una media de 3,71, e Item 13, con una media de 3,50, cuyos valores se ubican por encima de la obtenida en la variable Responsabilidad con 3,39 y son fortalezas dentro de la FUNDACION. El Item 35 con 3,15, seguido por el Item 21 con 3,06, e Item 39 con 3,03, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION. Los Ítems 21, 35 y 39, se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Responsabilidad de 3,39.

7.2.4.1 Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación

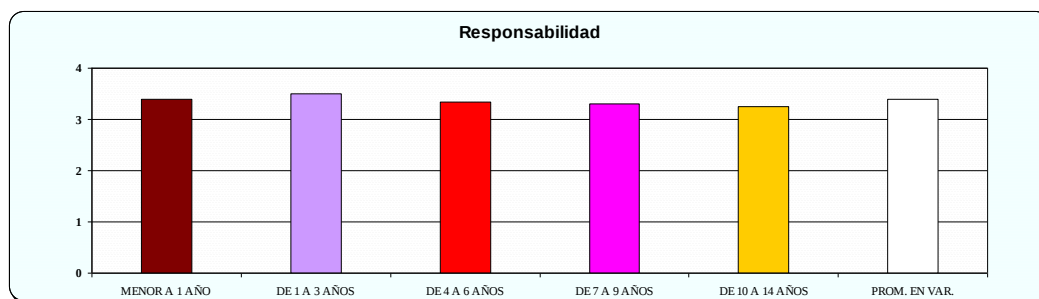


Figura 29. Distribución de la Variable Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
RESPONSABILIDAD	MENOR A 1 AÑO	Media	3,3333
		Mediana	3,4167
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,50
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3056
		Mediana	3,1667
		Desv. típ.	,52086
		Mínimo	2,67
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,2500
		Mediana	3,4167
		Desv. típ.	,39675
		Mínimo	2,67
		Máximo	3,50
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	3,3333
		Desv. típ.	,30774
		Mínimo	2,83
		Máximo	3,83
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	3,6667
		Desv. típ.	,55277
		Mínimo	2,83
		Máximo	4,00

Tabla 29. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas en el grupo de 1 a 3 años de antigüedad con 3,50, está ubicada por encima de la media obtenida en la categoría y se puede considerar como fortaleza. Sin embargo hay que prestar atención a las personas las personas que tienen de menos de 1 año con 3,40, de 4 a 6 años obtuvo una media de 3,33, de 7 a 9 años con 3,31, y de 10 a 14 años con medias de

3,25, valores que se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a desarrollar.

7.2.4.2 Responsabilidad y Equipo de Trabajo

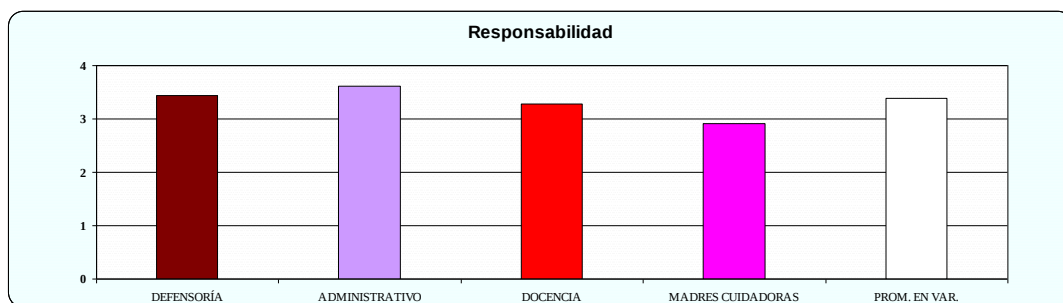


Figura 30. Distribución de la Variable Responsabilidad y Equipo de Trabajo

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
RESPONSABILIDAD	DEFENSORÍA	Media	2,9167
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,29345
		Mínimo	2,50
		Máximo	3,33
	ADMINISTRATIVO	Media	3,2778
		Mediana	3,1667
		Desv. típ.	,32773
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,67
	DOCENCIA	Media	3,4444
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,45644
		Mínimo	2,67
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6103
		Mediana	3,8333
		Desv. típ.	,34917
		Mínimo	2,83
		Máximo	4,00

Tabla 30. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Equipo de Trabajo

La puntuación promedio obtenida en el personal Administrativo es de 3,61, ubicándose por encima de la obtenida en la variable de Responsabilidad de 3,39. Sin

embargo hay que prestar atención al personal de Defensoría, a pesar que tiene una media de 3,44 valor superior a la media de Responsabilidad, no cumple con el criterio de análisis para tomarla como fortaleza, el personal Docente con promedio de 3,28 y Madres Cuidadoras con 2,92 representan equipos de trabajo que podrían desarrollar este elemento.

7.2.4.1.1 Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación

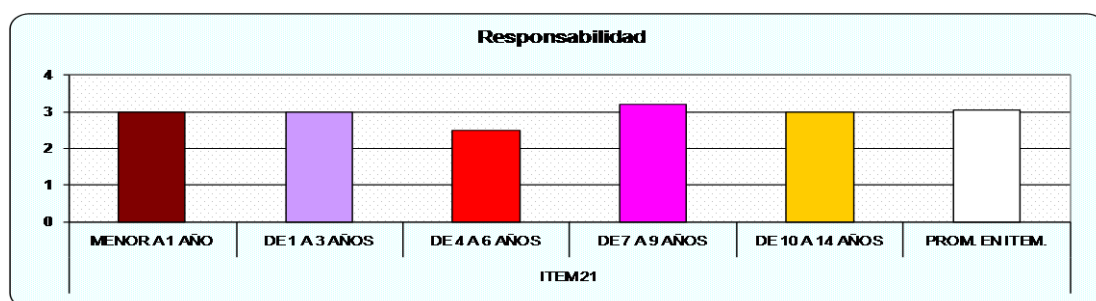


Figura 31. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM21	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,89443
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	2,5000
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,00000
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,2143
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,57893
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,22474
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 31. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 21) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 21, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años, cabe destacar que en todos los grupos de antigüedad la responsabilidad constituye un elemento a desarrollar, solamente el grupo de 7 a 9 años con 3,21 obtuvo una media por encima de la media obtenida en el ítem 21 de 3,06, pero no supera el criterio de análisis para ser considerado fortaleza. Los que obtuvieron valores por debajo a la media obtenida en el ítem fueron los grupos menores a 1 año, de 1 a 3 años y de 10 a 14 años de antigüedad con 3,00, finalmente el valor más bajo, se presentó en aquellas personas que tienen de 4 a 6 años con 2,50. Los grupos menores a 1 años hasta los que tienen de 7 a 9 años reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van de Nunca a Siempre.

7.2.4.2.1 Responsabilidad (Ítem 21) y Equipo de Trabajo

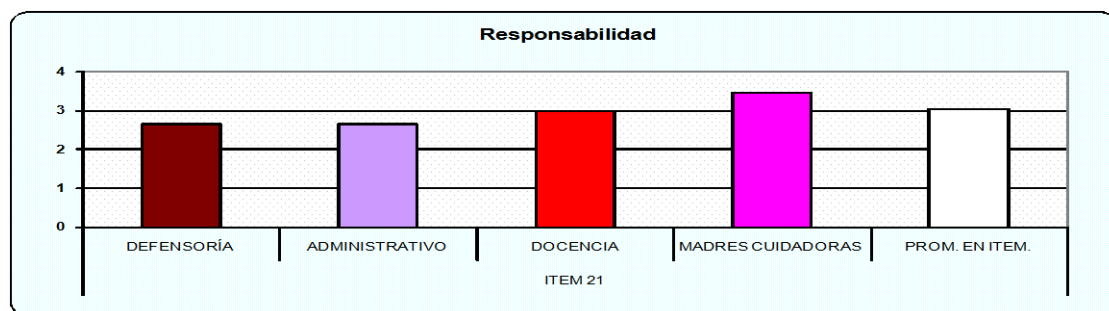


Figura 32. Distribución de la Variable Responsabilidad (Ítem 21) y Equipo de Trabajo

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM21	DEFENSORÍA	Media	2,6667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	ADMINISTRATIVO	Media	2,6667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	DOCENCIA	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,86603
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,4615
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,87706
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 32. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 21) y Equipo de Trabajo

El ítem 21 presentó una media de 3,46 en el personal en las Madres Cuidadoras, constituyendo una fortaleza en la fundación y por encima del valor obtenido el ítem 21 de 3,06. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Docencia con 3,00, seguido por el personal de Defensoría y Administrativo con 2,67, que presentaron medias por debajo de la obtenida en el ítem. El personal de Defensoría, Administrativo y Docente presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que las Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

7.2.4.1.2 Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación

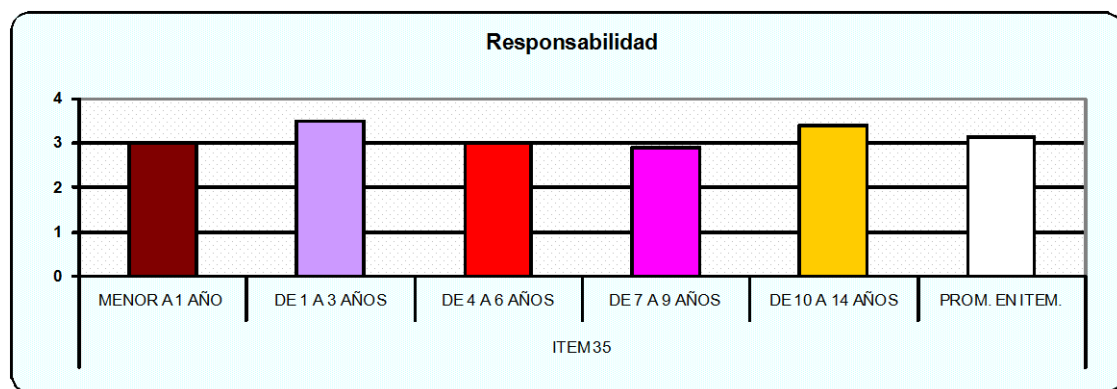


Figura 33. Distribución de la Variable Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM35	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,15470
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,5000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,83666
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,15470
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,9286
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,82874
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,89443
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 33. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 35) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 35, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. El ítem 35 presentó una media de 3,50 en las personas que tienen de 1 a 3 años, y 3,40 en los que tienen de 10 a 14 años, alcanzando valores por encima de la media obtenida en el ítem 35 de 3,15 y constituyen fortalezas en la fundación. Mientras que los grupos con antigüedad menor a 1 año y de 4 a 6 años obtuvieron una media de 3,00, seguido por menor de 7 a 9 años con una media de 2,93, valores que se encuentran por debajo de la media del ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos de antigüedad. Todos los grupos en general desde los que tienen menos de 1 año hasta los que tienen de 10 a 14 años, reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.4.2.2 Responsabilidad (Ítem 35) y Equipo de Trabajo

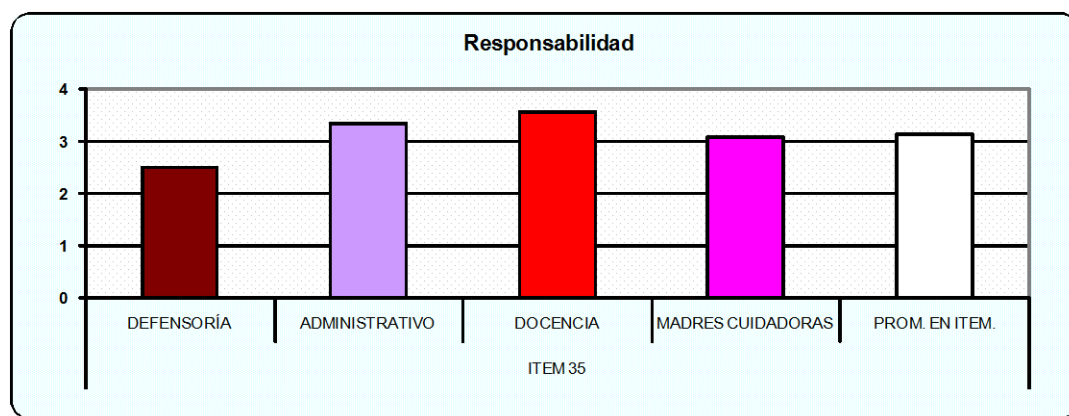


Figura 34. Distribución de la Variable Responsabilidad (Ítem 35) y Equipo de Trabajo

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM35	DEFENSORÍA	Media	2,5000
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,83666
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,3333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,5556
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,72648
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,0769
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	1,03775
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 34. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 35) y Equipo de Trabajo

El ítem 35 presentó una media de 3,56 en el personal Docente, constituyendo una fortaleza en la fundación y ubicándose por encima del valor obtenido en el Ítem 35 de 3,15. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los equipos Administrativo con 3,33, a pesar que su valor se ubique por encima de 3,15, no cumple con el criterio de análisis para considerarse fortaleza, seguido por las Madres Cuidadoras con 3,08, y finalmente por el personal de Defensoría con 2,50, que presentaron medias por debajo de la obtenida en la variable. El personal Defensoría, Docente y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que el personal Administrativo presentaron respuestas que van desde Frecuentemente a Siempre.

7.2.4.1.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación

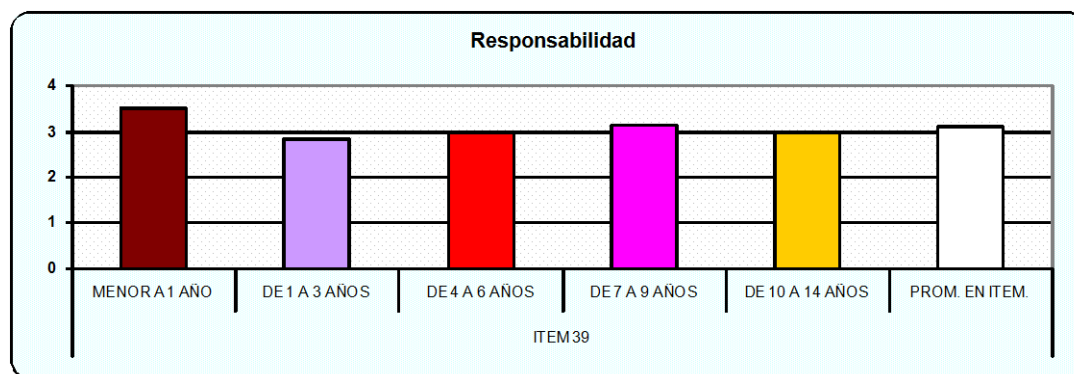


Figura 35. Distribución de la Variable Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos							
ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM39	MENOR A 1 AÑO	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DE 4 A 6 AÑOS	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	5	100,0%	0	,0%	5	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos				
ANTIGÜEDAD				Estadístico
ITEM39	MENOR A 1 AÑO	Media		3,5000
		Mediana		3,5000
		Desv. típ.		,57735
		Mínimo		3,00
		Máximo		4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media		2,8333
		Mediana		2,5000
		Desv. típ.		,98319
		Mínimo		2,00
		Máximo		4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media		3,0000
		Mediana		3,0000
		Desv. típ.		1,15470
		Mínimo		2,00
		Máximo		4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media		3,1538
		Mediana		3,0000
		Desv. típ.		,80064
		Mínimo		2,00
		Máximo		4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media		3,0000
		Mediana		3,0000
		Desv. típ.		1,00000
		Mínimo		2,00
		Máximo		4,00

Tabla 35. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 39, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años y hubo una persona que no respondió en el cuestionario en el grupo de 7 a 9 años. El ítem 39 presentó una media de 3,50 en las personas que tienen menos de 1 año, ubicándose por encima de la media obtenida en el ítem 39 de 3,12 constituyendo una fortaleza en este grupo. Hay que prestar atención por ser un elemento a desarrollar en los grupos de 7 a 9 años, con 3,15, a pesar que su valor se ubique por encima al obtenido en el ítem, no supera el criterio de análisis para ser considerado fortaleza, seguido por de 4 a 6 años, y de 10 a 14 años con 3,00, y finalmente de 1 a 3 años con 2,83, cuyos valores se ubican por debajo de 3,12. Los grupos que tienen de 1 a 3 años hasta los que tienen 10 a 14 años en la fundación, reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que los que tienen menos a 1 año presentaron respuestas que van desde Frecuentemente a Siempre.

7.2.4.2.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Equipo de Trabajo

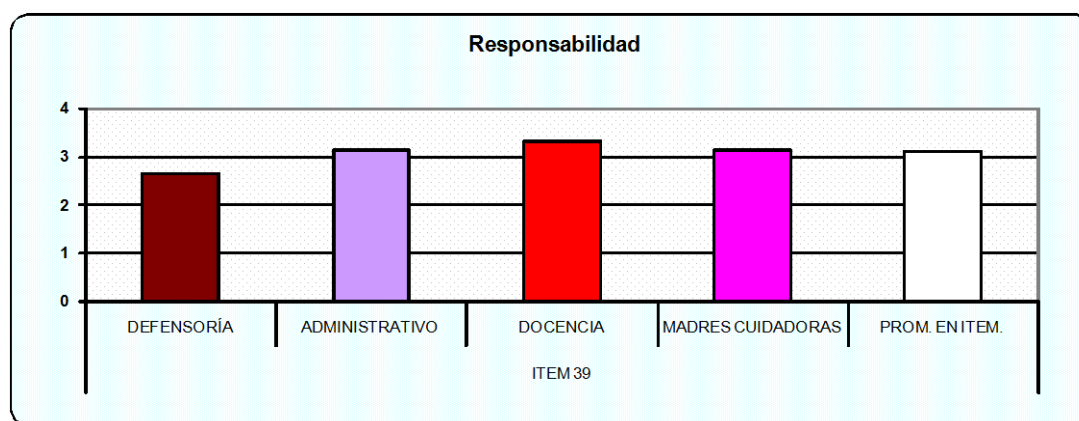


Figura 36. Distribución de la Variable Responsabilidad (Ítem 39) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

EQUIPO.DE.TRABAJO	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM39 DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
MADRES CUIDADORAS	12	92,3%	1	7,7%	13	100,0%

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO	Estadístico
ITEM39	DEFENSORÍA
	Media
	Mediana
	Desv. típ.
	Mínimo
	Máximo
	ADMINISTRATIVO
	Media
	Mediana
	Desv. típ.
	Mínimo
	Máximo
	DOCENCIA
	Media
	Mediana
	Desv. típ.
	Mínimo
	Máximo
	MADRES CUIDADORAS
	Media
	Mediana
	Desv. típ.
	Mínimo
	Máximo

Tabla 36. Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Item 39) y Equipo de Trabajo

Hubo una persona que no respondió al ítem 39 en el grupo de Madres Cuidadoras. El ítem 39 presentó valores en todos los grupos, valores por debajo de la media obtenida en el ítem de 3,12, los que constituyen elementos a desarrollar dentro de estos grupos. Los Docentes presentaron una media de 3,33, seguido por el personal Administrativo y Madres Cuidadoras con 3,17, y finalmente los de Defensoría con 2,67. Todos los equipos de trabajo: Defensoría, Administrativo, Docente y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.5 Variable de Clima Organizacional: Liderazgo

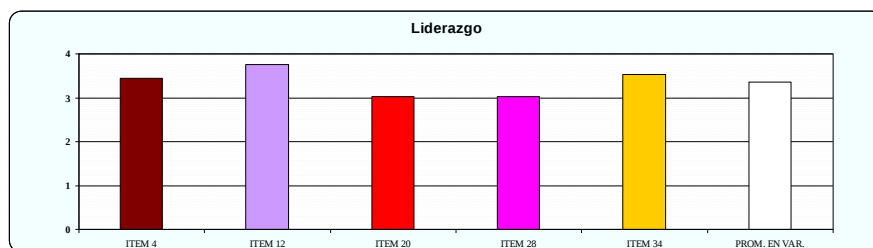


Figura 37. Distribución de la Variable Liderazgo

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. t.p.
LIDERAZGO	34	2,40	4,00	3,3603	,50118
ITEM4	34	1,00	4,00	3,4412	,85957
ITEM12	33	2,00	4,00	3,7576	,50189
ITEM20	33	1,00	4,00	3,0303	,88335
ITEM28	34	1,00	4,00	3,0294	1,11424
ITEM34	34	2,00	4,00	3,5294	,78760
N válido (según lista)	32				

Tabla 37. Estadísticos Descriptivos de la Variable Liderazgo

El Liderazgo tiene un promedio de 3,36, las percepciones promedio de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia a Siempre en el Item 12, con una media de 3,76 y en el Item 34, con una media de 3,53 por encima del valor obtenido en Liderazgo. El Item 4 con 3,44, seguido por el Item 20 e Item 28 con 3,03, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, lo que podrían ser elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION cuyos valores se encuentran por debajo del valor obtenido en Liderazgo. Los Ítems 20 y 28 se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Liderazgo.

7.2.5.1 Liderazgo y Antigüedad en la Fundación

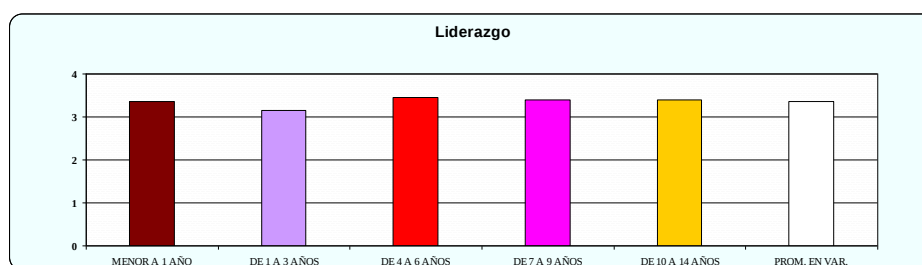


Figura 38. Distribución de la Variable Liderazgo y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
LIDERAZGO	MENOR A 1 AÑO	Media	3,3500
		Mediana	3,4000
		Desv. típ.	,57446
		Mínimo	2,60
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,1417
		Mediana	3,2250
		Desv. típ.	,64220
		Mínimo	2,40
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,4500
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,34157
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,80
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,49614
		Mínimo	2,60
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4000
		Mediana	3,2000
		Desv. típ.	,56569
		Mínimo	2,80
		Máximo	4,00

Tabla 38. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo, la variable de Liderazgo, es una constante en la puntuación obtenida. La puntuación promedio obtenida de 4 a 6 años de antigüedad es de 3,45, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y es una fortaleza dentro de la fundación en este grupo. Sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen de 7 a 9 años y de 10 a 14 años con 3,40 ambas, ubicándose por encima de la media obtenida, pero sin superar el criterio de análisis para ubicarlos en fortalezas, por lo cual, siguen siendo elementos a desarrollar y así mismo se ubican los que tienen menos de 1 año que obtuvieron media de 3,35, y de 1 a 3 años con 3,14.

7.2.5.2 Liderazgo y Equipo de Trabajo

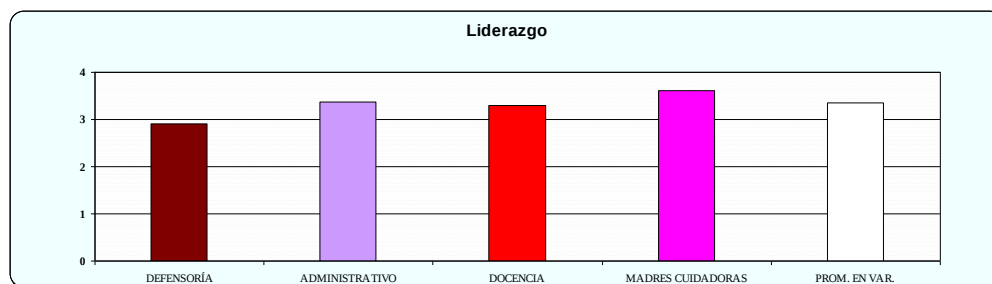


Figura 39. Distribución de la Variable Liderazgo y Equipo de Trabajo

Descriptivos			Estadístico
EQUIPO.DE.TRABAJO			
LIDERAZGO	DEFENSORÍA	Media	2,9000
		Mediana	2,9000
		Desv. típ.	,37417
		Mínimo	2,40
		Máximo	3,40
	ADMINISTRATIVO	Media	3,3667
		Mediana	3,3000
		Desv. típ.	,46332
		Mínimo	2,80
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,2889
		Mediana	3,4000
		Desv. típ.	,54874
		Mínimo	2,40
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6192
		Mediana	3,6000
		Desv. típ.	,39976
		Mínimo	2,80
		Máximo	4,00

Tabla 39. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras es de 3,62, seguido por el personal Administrativo con 3,37, obtuvieron puntuaciones por encima de la media de Liderazgo de 3,36. Sin embargo hay que prestar atención al personal de Docentes con 3,29, y Defensoría con 2,90 que alcanzaron valores inferiores a la media de la dimensión y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

7.2.5.1.1 Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación

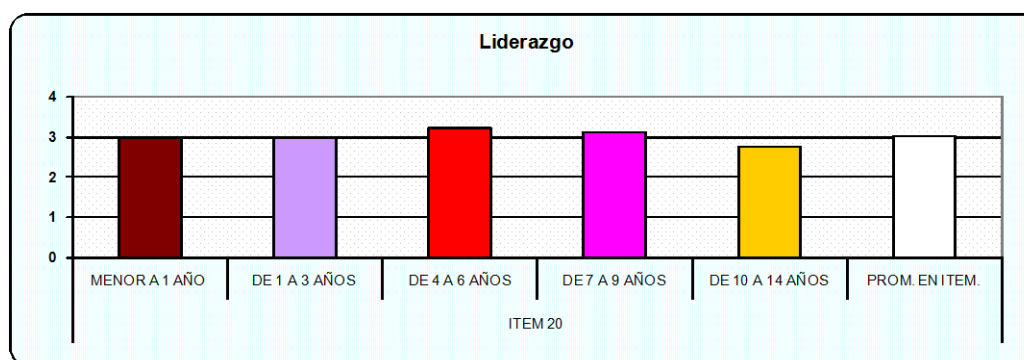


Figura 40. Distribución de la Variable Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación

Resumen del procesamiento de los casos

ANTIGÜEDAD		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM20	MENOR A 1 AÑO	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 1 A 3 AÑOS	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DE 4 A 6 AÑOS	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%
	DE 7 A 9 AÑOS	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	DE 10 A 14 AÑOS	4	80,0%	1	20,0%	5	100,0%
	MAS DE 14 AÑOS	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%

Descriptivos

ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM20	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,09545
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,2500
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,1429
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,77033
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	2,7500
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,25831
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 40. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 20, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años y hubo una persona que no respondió en el cuestionario en el grupo de 10 a 14 años. Todos los grupos de antigüedad constituyen elementos a desarrollar, donde el ítem 20 presentó una media de 3,25 en las personas que tienen de 4 a 6 años, seguido por de 7 a 9 años, con medias que se ubican en 3,14 (a pesar que sus valores se ubicaron por encima del valor promedio obtenido en el ítem 20, no cumplen con el criterio de análisis para ser considerados fortalezas), seguido por menor a 1 año y de 1 a 3 años obtuvieron medias en 3,00, por último de 10 a 14 años obtuvieron medias de 2,75 cuyos valores se ubican por debajo de la media obtenida en el ítem. En los grupos que tienen menos de 1 año hasta los que tienen de 7 a 9 años reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van de Nunca a Siempre.

7.2.5.2.1 Liderazgo (Ítem 20) y Equipo de Trabajo

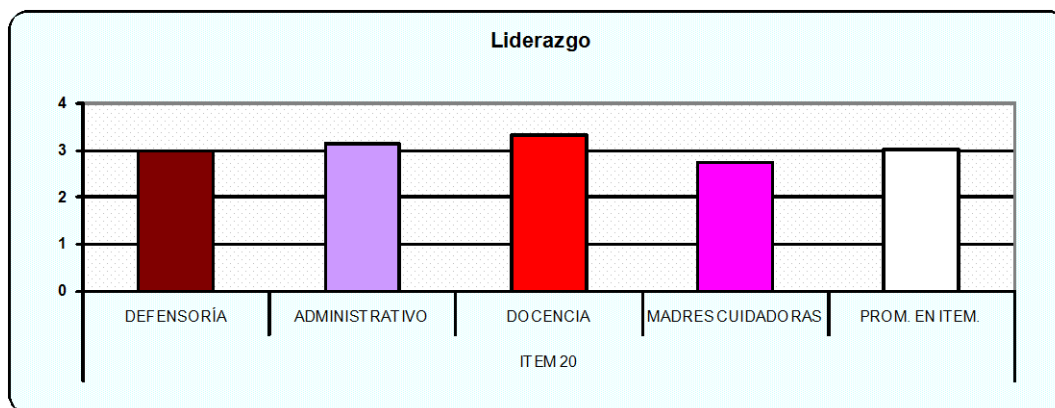


Figura 41. Distribución de la Variable Liderazgo (Ítem 20) y Equipo de Trabajo

Resumen del procesamiento de los casos

EQUIPO.DE.TRABAJO		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ITEM20	DEFENSORÍA	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	ADMINISTRATIVO	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	DOCENCIA	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	MADRES CUIDADORAS	12	92,3%	1	7,7%	13	100,0%

Descriptivos

EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM20	DEFENSORÍA	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,63246
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,1667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,3333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	2,7500
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,13818
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 41. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 20) y Equipo de Trabajo

Hubo una persona que no respondió en el cuestionario en el grupo de Madres Cuidadoras. El ítem 20 presentó una media de 3,67 en el personal Docente, constituye una fortaleza y valores superiores a la obtenida en el Ítem de 3,03. En el resto de los equipos son elementos a desarrollar en Administrativo con 3,17(a pesar que sus valores se ubican por encima de la media del Ítem, no cumple con el criterio de análisis para ser considerado fortaleza), seguido por Defensoría con 3,00, y finalmente las Madres Cuidadoras con 2,75, cuyos valores se encuentran por debajo de 3,03. El personal Defensoría, Administrativo y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Algunas Veces

a Siempre, mientras que el personal Docente presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

7.2.5.1.2 Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación

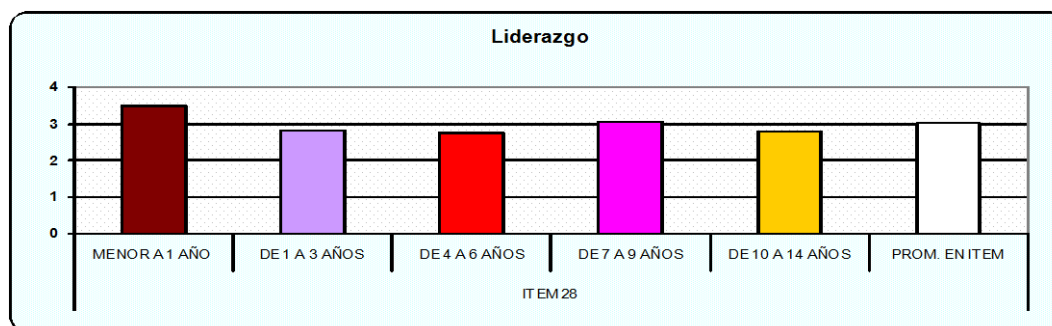


Figura 42. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM28	MENOR A 1 AÑO	Media	3,5000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,8333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,47196
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	2,7500
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,25831
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,0714
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,07161
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	2,8000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,30384
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 42. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 28) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 28, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. El grupo que tiene menos de 1 años de antigüedad obtuvo una media de 3,50 por encima de la del ítem 28 de 3,03. El

grupo de 7 a 9 años obtuvo una media de 3,07(a pesar que sus valores se ubican por encima del promedio obtenido en el Item 28,no supera el criterio de análisis para considerarse fortaleza), seguido de 1 a 3 años con 2,83, de 10 a 14 años con 2,80 y por último de 4 a 6 años con 2,75, cuyos valores se encuentran por debajo de 3,03. En los grupos que tienen de 1 a 3 años hasta los que tienen de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, y los que tienen menos de 1 año reflejaron respuestas que van de Frecuentemente a Siempre.

7.2.5.2.2 Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo

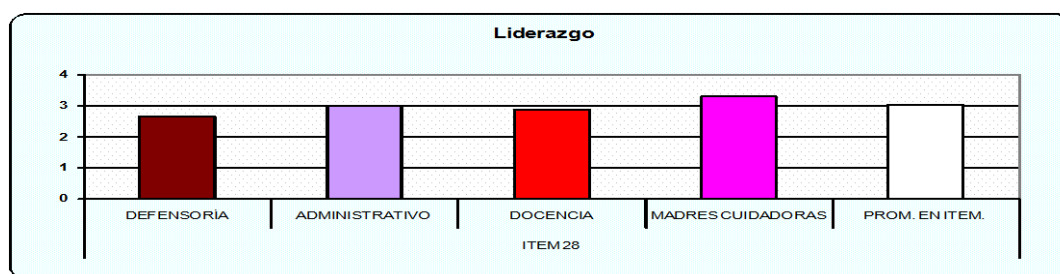


Figura 43. Distribución de la Variable Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM28	DEFENSORÍA	Media	2,6667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	1,00
		Máximo	3,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,26491
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	2,8889
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,92796
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,3077
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	1,31559
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 43. Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Item 28) y Equipo de Trabajo

El grupo de madres cuidadoras obtuvieron una media de 3,31 ubicándose por encima del promedio del ítem, pero sin superar el criterio de análisis para considerarse fortalezas, mientras que en el resto de los equipos obtuvieron medias por debajo del valor de 3,03, en el personal Administrativo con 3,00, seguido por el Docente con 2,89 y de Defensoría con 2,67. El personal Administrativo, Docente y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, mientras que el personal de Defensoría presentaron respuestas que van desde Nunca a Frecuentemente.

7.2.6 Variable de Clima Organizacional: Dimensión y Estructura de la Organización

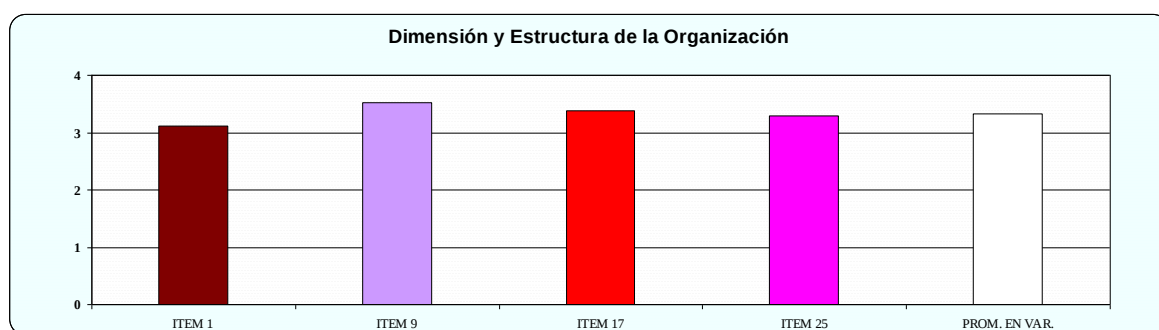


Figura 44. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DIMENSION.Y. ESTRUCTURA	34	2,25	4,00	3,3309	,47562
ITEM1	34	2,00	4,00	3,1176	,76929
ITEM9	34	2,00	4,00	3,5294	,70648
ITEM17	34	2,00	4,00	3,3824	,73915
ITEM25	34	1,00	4,00	3,2941	,83591
N válido (según lista)	34				

Tabla 44. Estadísticos Descriptivos de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización

Las percepciones promedias en cuanto a Dimensión y Estructura es de 3,33, de las personas encuestadas se encuentran en Frecuentemente con tendencia a Siempre en el Item 9, con una media de 3,53, constituyendo una fortaleza y sus valores están por encima del valor obtenido en la variable .El Item 17 alcanzó una media de 3,38, seguido por el Item

25 con 3,29, e Item 1 con 3,12, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION. Los Ítems 1 y 25, se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Dimensión y Estructura Organización de 3,33.

7.2.6.1 Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación

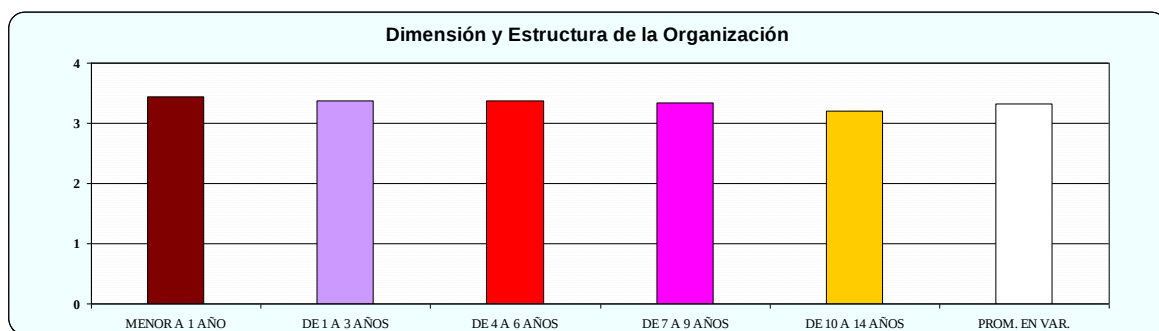


Figura 45. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
DIMENSION.Y. ESTRUCTURA	ANTIGÜEDAD		Estadístico
	MENOR A 1 AÑO	Media	3,4375
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,37500
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,75
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3750
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,41079
		Mínimo	2,75
		Máximo	3,75
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,3750
		Mediana	3,2500
		Desv. típ.	,47871
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,3393
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,59329
		Mínimo	2,25
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,2000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,41079
		Mínimo	2,75
		Máximo	3,75

Tabla 45. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable Dimensión y estructura de la organización, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas en Menor a 1 año es de 3,44, de 1 a 3 años de 3,38, de 4 a 6 años de 3,38, de 7 a 9 años de 3,34, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría, sin embargo constituye un elemento a desarrollar dentro de la fundación en estos grupos, así como también las personas que tienen de 10 a 14 años que alcanzo valores inferiores a la media de la variable con 3,20.

7.2.6.2 Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo

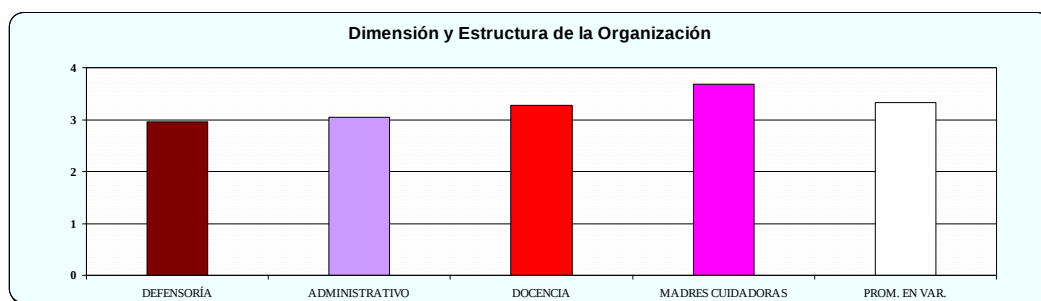


Figura 46. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
DIMENSION.Y. ESTRUCTURA	DEFENSORÍA	Media	2,9583
		Mediana	2,9537
		Desv. típ.	,48520
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,75
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0417
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,40052
		Mínimo	2,50
		Máximo	3,50
	DOCENCIA	Media	3,2778
		Mediana	3,2500
		Desv. típ.	,31732
		Mínimo	2,75
		Máximo	3,75
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,6731
		Mediana	3,7500
		Desv. típ.	,38709
		Mínimo	2,75
		Máximo	4,00

Tabla 46. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras es de 3,67, constituyendo una fortaleza con valores por encima del valor promedio obtenido en la variable de 3,33, sin embargo hay que prestar atención al personal de Docencia que alcanzó 3,28 y en el Administrativo reflejó 3,04, y Defensoría con 2,96, obtuvieron puntuaciones por debajo de la registrada en la variable de Dimensión y estructura de la organización y es un elemento a desarrollar dentro de estos grupos.

7.2.6.1.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Antigüedad en la Fundación

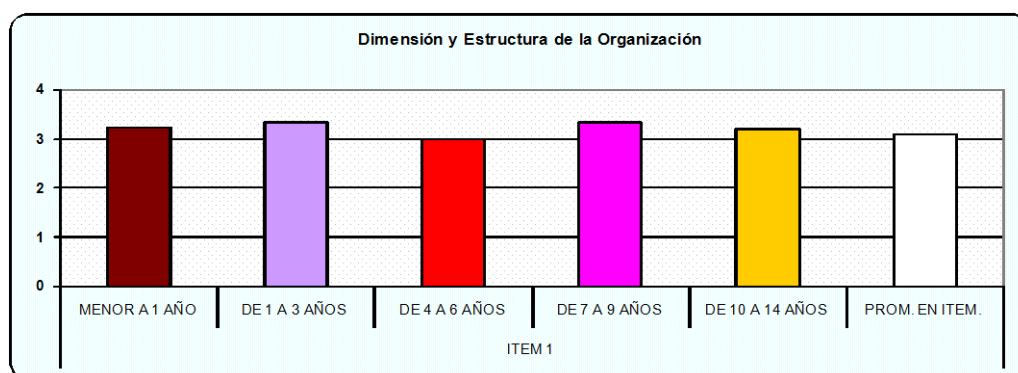


Figura 47. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			Estadístico
ANTIGÜEDAD			
ITEM1	MENOR A 1 AÑO	Media	3,2500
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,50000
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,63246
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,87706
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 47. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 1, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen de 4 a 6 años, y más de 14 años. El ítem 1 presentó una media de 3,25 en las personas que tienen menos de un año en la fundación, a pesar que sus valores se encuentran por encima del valor obtenido en el ítem no supera el criterio de análisis para considerarse fortaleza. Los grupos de antigüedad de 1 a 3 años, 7 a 9 años y de 10 a 14 años, presentaron medias de 3,00, valores que se ubican por debajo del valor promedio obtenido en el ítem 1 y con respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre; por lo cual es un elemento a desarrollar en los diferentes grupos de antigüedad.

7.2.6.2.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Equipo de Trabajo

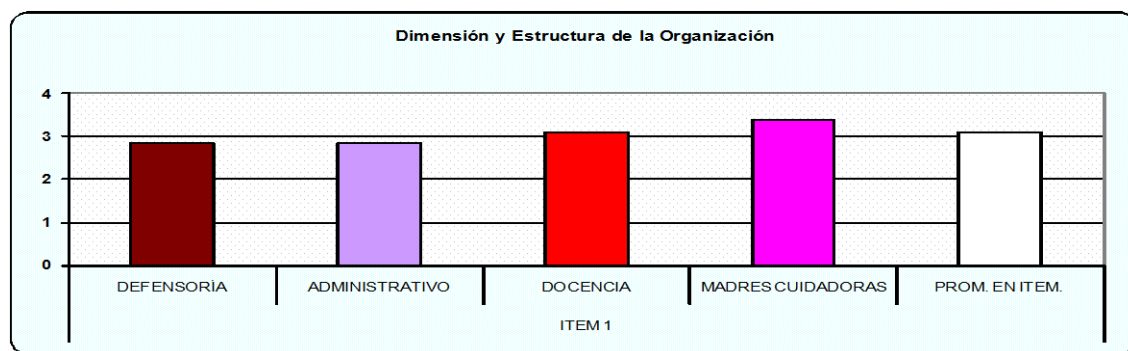


Figura 48. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE. TRABAJO			Estadístico
ITEM1	DEFENSORÍA	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,1111
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,92796
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,3846
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,65044
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 48. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 1) y Equipo de Trabajo

El ítem 1 es un elemento a desarrollar dentro de todos los grupos, donde presenta una media de 3,39 en las Madres Cuidadoras, teniendo un valor superior al del ítem de 3,12, pero que no supera el criterio de análisis para considerarse fortaleza. En las Docentes, presentó una media de 3,11, la diferencia es poco significativa con respecto al valor de 3,12, sin embargo se encuentra por debajo, y con respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre. En el personal Administrativo y de Defensoría, presentaron una media de 2,83, y con respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre.

7.2.6.1.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Antigüedad en la Fundación

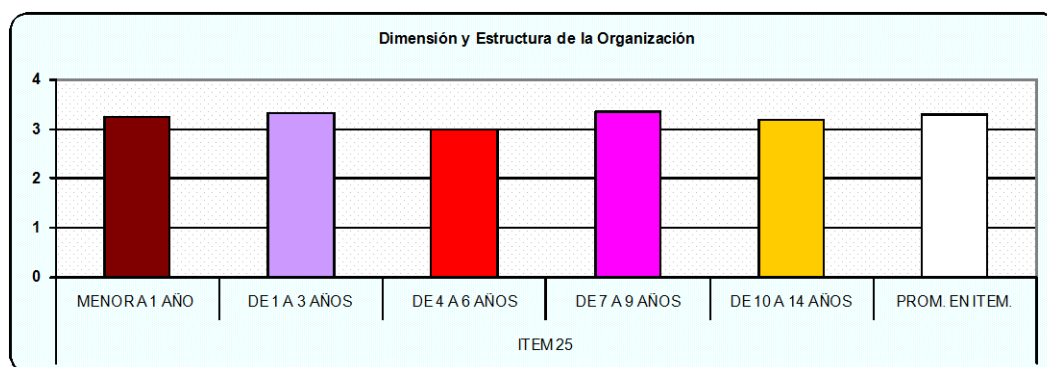


Figura 49. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM25	MENOR A 1 AÑO	Media	3,2500
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	1,15470
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,3571
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,63332
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,2000
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	1,30384
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 49. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Item 25) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el item 25, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. En todos los grupos es un

elemento a desarrollar, donde el ítem 25 presentó una media de 3,35, en las personas que tienen de 7 a 9 años, seguido por 3,33 en los que tienen 1 a 3 años, valores que se ubican por encima del valor obtenido en el ítem 25 de 3,29. Los demás grupos obtuvieron medias que se ubican por debajo del promedio obtenido en el ítem mencionado, los que tienen menos de 1 año con 3,25 de promedio, 3,20 de 10 a 14 años, y finalmente 3,00 de 4 a 6 años, y con respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre.

7.2.6.2.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo

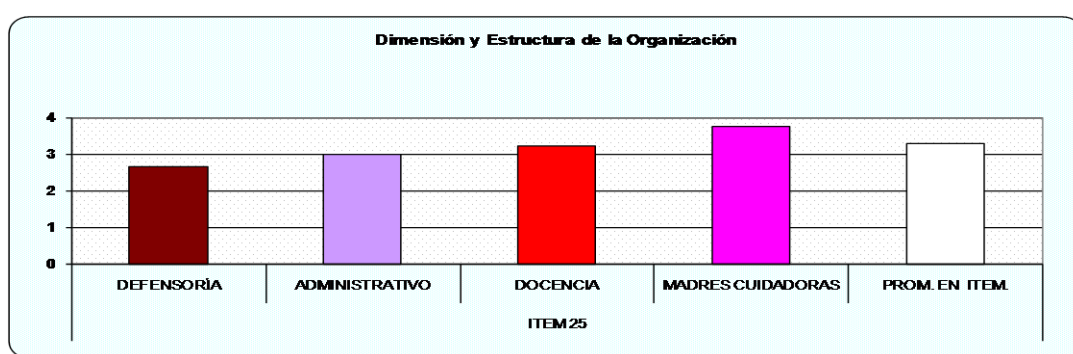


Figura 50. Distribución de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			Estadístico
EQUIPO.DE.TRABAJO			
ITEM25	DEFENSORÍA	Media	2,6667
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,63246
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,2222
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,66667
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,7692
		Mediana	4,0000
		Desv. típ.	,83205
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 50. Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo

El ítem 25 presentó una media de 3,78 en las Madres Cuidadoras, cuyos valores se encuentran por encima y constituye una fortaleza dentro de este grupo. En los demás grupos obtuvieron medias que se ubican por debajo del valor obtenido en el Ítem 25 de 3,29 y constituyen un elemento a desarrollar dentro del resto de los grupos, donde en las Docentes obtuvo una media de 3,22, en el personal Administrativo con 3,00 y Defensoría con 2,67. En las personas de Defensoría, Administrativo y Docencia se señalaron categorías de respuestas que oscilan de Algunas Veces a Siempre. Solo las Madres Cuidadoras, presentaron respuestas que van de Nunca a Siempre.

7.2.7 Variable de Clima Organizacional: Ergonomía

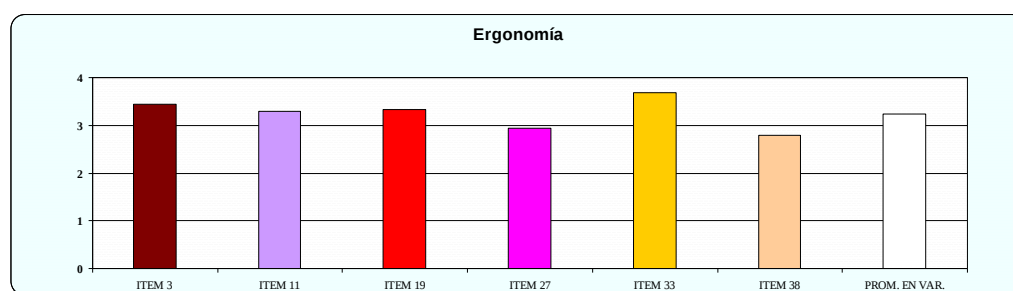


Figura 51. Distribución de la Variable Ergonomía

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
ERGONOMIA	34	2,50	4,00	3,2451	,35825
ITEM3	34	2,00	4,00	3,4412	,74635
ITEM11	34	3,00	4,00	3,2941	,46250
ITEM19	34	1,00	4,00	3,3235	1,00666
ITEM27	34	1,00	4,00	2,9412	,77621
ITEM33	34	1,00	4,00	3,6765	,63821
ITEM38	34	2,00	4,00	2,7941	,64099
N válido (según lista)	34				

Tabla 51. Estadísticos Descriptivos de la Variable Ergonomía

El promedio de la variable Ergonomía es de 3,24. Las percepciones promedio de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia a Siempre en el Ítem 33, con una media de 3,67, estando por encima de la media. El Ítem 3 obtuvo una

media de 3,44, Ítem 19 con 3,32, e Ítem 11 con 3,29, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION, e igualmente los Ítems 27 y 38, que se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Ergonomía.

7.2.7.1 Ergonomía y Antigüedad en la Fundación

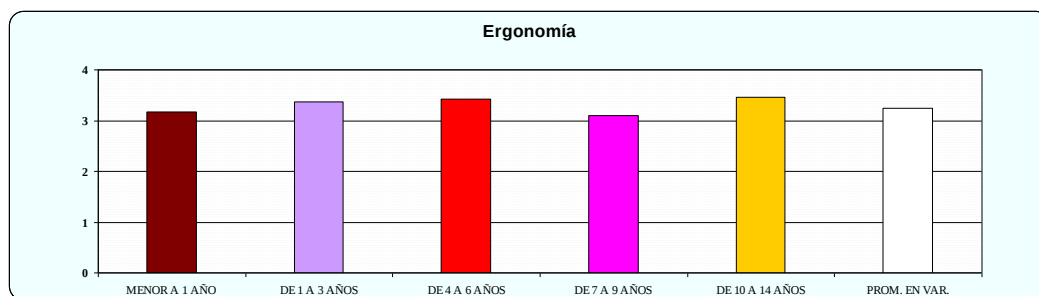


Figura 52. Distribución de la Variable Ergonomía y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ERGONOMIA	MENOR A 1 AÑO	Media	3,1667
		Mediana	3,0833
		Desv. típ.	,62361
		Mínimo	2,50
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3611
		Mediana	3,4167
		Desv. típ.	,34021
		Mínimo	2,83
		Máximo	3,83
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,4167
		Mediana	3,4167
		Desv. típ.	,34694
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,83
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,0952
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,29026
		Mínimo	2,67
		Máximo	3,67
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,4667
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,24721
		Mínimo	3,17
		Máximo	3,83

Tabla 52. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable de Ergonomía, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas de 10 a 14 años con una media de 3,47, esta por encima de la media obtenida en la categoría y son fortalezas dentro de estos grupos. Sin embargo hay que prestar atención a las personas las personas que tienen de 4 a 6 con media de 3,42, de 1 a 3 años con 3,36, a pesar que tienen medias por encima de la variable, no cumplen con el criterio de análisis para considerarlas como fortalezas, siendo elementos a desarrollar; y el grupo menor a 1 año de antigüedad con 3,17, de 7 a 9 años con 3,10, también son elementos a desarrollar en estos grupos de antigüedad.

7.2.7.2 Ergonomía y Equipo de Trabajo

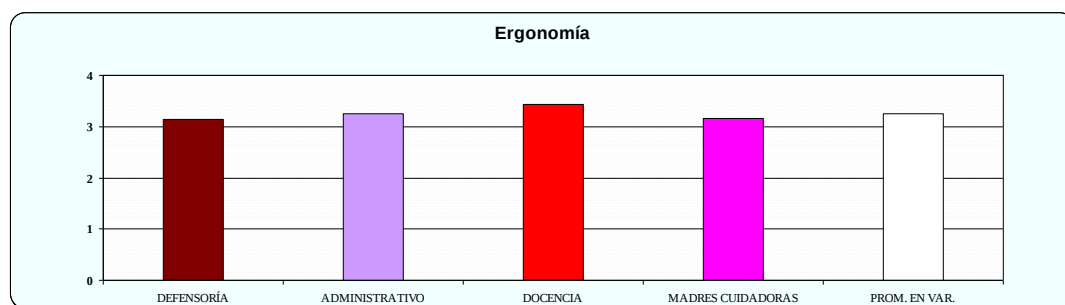


Figura 53. Distribución de la Variable Ergonomía y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ERGONOMIA	DEFENSORIA	Media	3,1389
		Mediana	3,0833
		Desv. tí.p.	,47629
		Mínimo	2,50
		Máximo	3,83
	ADMINISTRATIVO	Media	3,2500
		Mediana	3,0833
		Desv. tí.p.	,40483
		Mínimo	2,83
		Máximo	3,83
	DOCENCIA	Media	3,4259
		Mediana	3,3333
		Desv. tí.p.	,34471
		Mínimo	2,83
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,1667
		Mediana	3,1667
		Desv. tí.p.	,27217
		Mínimo	2,67
		Máximo	3,50

Tabla 53. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en los Docentes con 3,43, y Administrativo con 3,25 cuyos valores se encuentran por encima del promedio obtenido de 3,25 constituye un elemento a desarrollar dentro de la fundación, ya que no superan el criterio de análisis para considerarlas fortalezas. También hay que prestar atención al personal de Madres Cuidadoras que obtuvo 3,17, y de Defensoría con 3,14, que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Ergonomía y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

7.2.7.1.1 Ergonomía (Item 27) y Antigüedad en la Fundación

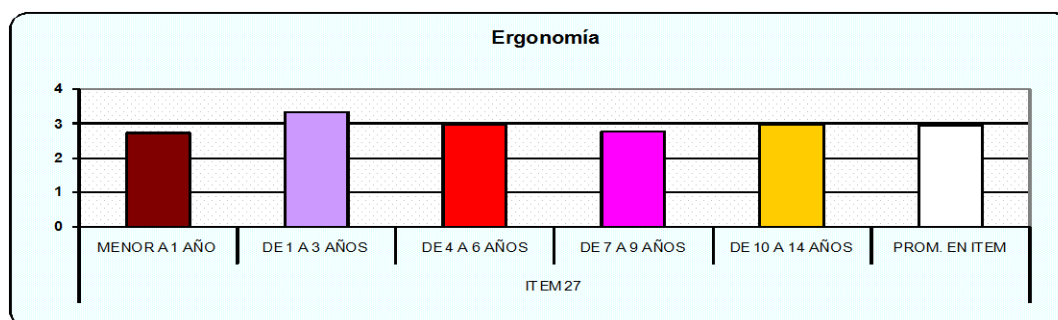


Figura 54. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 27) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM27	MENOR A 1 AÑO	Media	2,7500
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,3333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,7857
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,80178
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00

Tabla 54. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 27) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 27, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. El ítem 27, en el grupo de 1 a 3 años obtuvo medias de 3,33, en las personas que tienen de 4 a 6 años y de 10 a 14 años con 3,00, y se ubican por encima de la obtenida en el ítem 27 de 2,94 pero sin superar el criterio de análisis para ser consideradas fortalezas, así mismo el grupo de 7 a 9 años de antigüedad, presentó una media de 2,79, y finalmente en los que tienen menos de 1 año alcanzó valores de 2,75, que se encuentran por debajo de la obtenida en el ítem. De 7 a 9 años reflejaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, del resto de los grupos de antigüedad mencionados presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.7.2.1 Ergonomía (Item 27) y Equipo de Trabajo

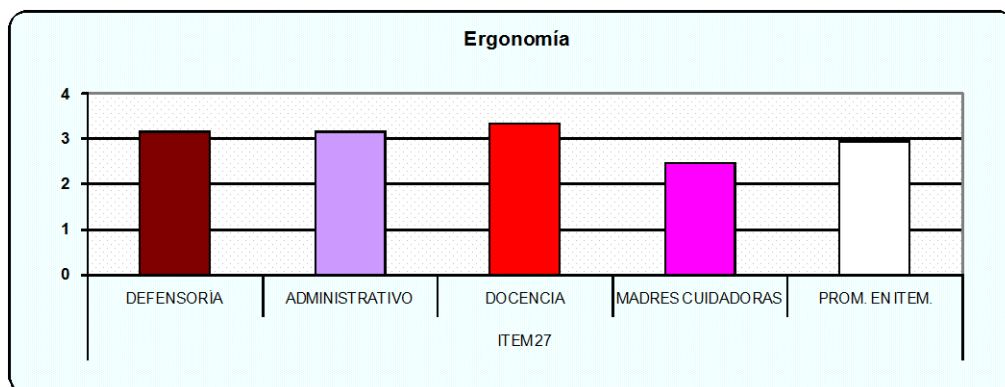


Figura 55. Distribución de la Variable Ergonomía (Item 27) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM27	DEFENSORIA	Media	3,1667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,1667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	3,3333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,70711
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	2,4615
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,66023
		Mínimo	1,00
		Máximo	3,00

Tabla 55. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Item 27) y Equipo de Trabajo

El item 27 con respecto a todos los equipos de trabajo se ubican en la categoría de desarrollar, el personal Docente con una media de 3,33 seguido por el personal de Defensoría y Administrativo con 3,17, obtuvieron medias superiores a la obtenida en el Item 27 de 2,94, pero sin superar el criterio de análisis para considerarlas fortalezas, y finalmente

las Madres Cuidadoras con 2,46, cuyos valores se encuentran por debajo del promedio obtenido en el ítem. El personal Docente, Defensoría y Administrativo presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que las Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

7.2.7.1.2 Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación

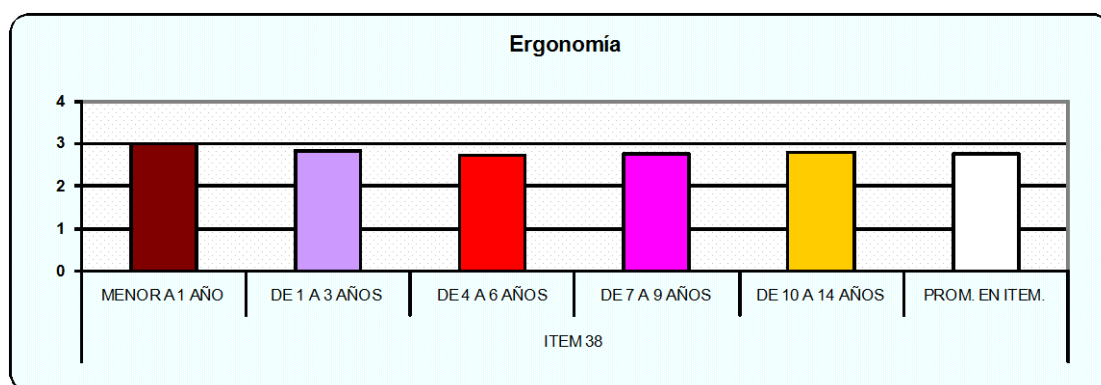


Figura 56. Distribución de la Variable Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM38	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,81650
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	2,7500
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,50000
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,7857
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,69929
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	2,8000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,44721
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00

Tabla 56. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 38, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. En general en todos los grupos de edad constituye un elemento a desarrollar, donde el ítem 38 presentó una media de 3,00 en las personas que tienen menos de 1 año, alcanzando valores se ubican por encima a la media obtenida en el ítem de 2,79. Mientras que los grupos de antigüedad de de 1 a 3 años obtuvieron medias de 2,83, seguido por de 10 a 14 años con 2,80, de 7 a 9 años con 2,79 ubicadas por encima a la obtenida en el ítem y finalmente de 4 a 6 años con 2,75, valores que se encuentran por debajo de la media de 2,79. Los que tienen menos de 1 año hasta los que tienen de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.7.2.2 Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo

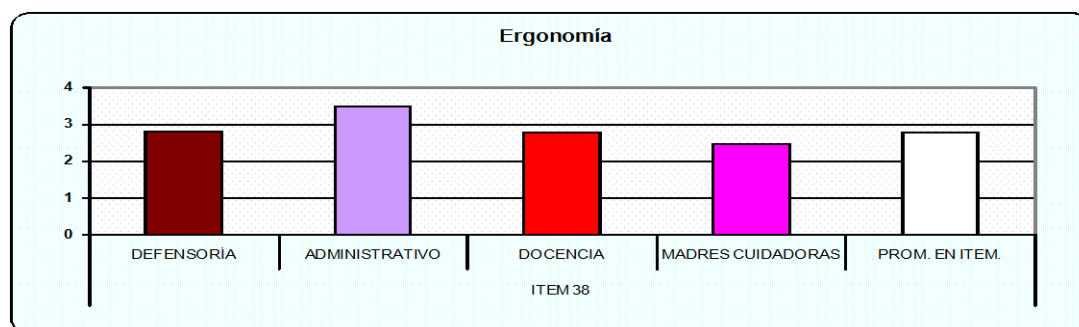


Figura 57. Distribución de la Variable Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO DE TRABAJO		Estadístico	
ITEM38	DEFENSORIA	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,40825
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	ADMINISTRATIVO	Media	3,5000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,54772
		Mínimo	3,00
		Máximo	4,00
	DOCENCIA	Media	2,7778
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,66667
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	2,4615
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,51887
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00

Tabla 57. Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo

El ítem 38 presentó una media de 3,50 en el personal administrativo, constituyendo una fortaleza en la fundación y por encima del valor obtenido en el ítem de 2,94. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Defensoría con 2,83, valor que se ubica por encima del valor promedio del ítem, pero sin superar el criterio de análisis para considerarla como fortalezas, seguido por el personal de Docencia con 2,78, y finalmente por las Madres Cuidadoras con 2,46 y que presentaron medias por debajo de la obtenida de 2,79. El personal Defensoría, Administrativo y Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que los Docentes presentaron respuestas que van desde Frecuentemente a Siempre.

7.2.8 Variable de Clima Organizacional: Estándares

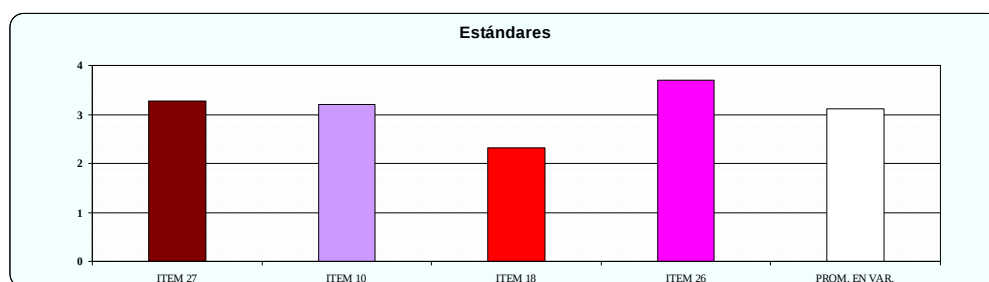


Figura 58. Distribución de la Variable Estándares

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
ESTANDARES	34	2,25	4,00	3,1225	,41653
ITEM2	33	1,00	4,00	3,2727	,91079
ITEM10	34	2,00	4,00	3,2059	,84493
ITEM18	34	1,00	4,00	2,3235	,94454
ITEM26	34	2,00	4,00	3,7059	,57889
N válido (según lista)	33				

Tabla 58. Estadísticos Descriptivos de la Variable Estándares

El promedio de la dimensión Estándares es de 3,12 ubicándose las percepciones promedio de las personas encuestadas se encuentran entre Frecuentemente con tendencia

a Siempre en el Ítem 26, con una media de 3,71. El Ítem 27 alcanzo una media de 3,27, e Ítem 10 con 3,21, fueron ubicados en la categoría de respuesta de Frecuentemente, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION. El Ítem 18, es un aspecto a mejorar con una media de 2,32. El Ítem 10 se ubica por debajo de la media obtenida en la Variable Estándares.

7.2.8.1 Estándares y Antigüedad en la Fundación

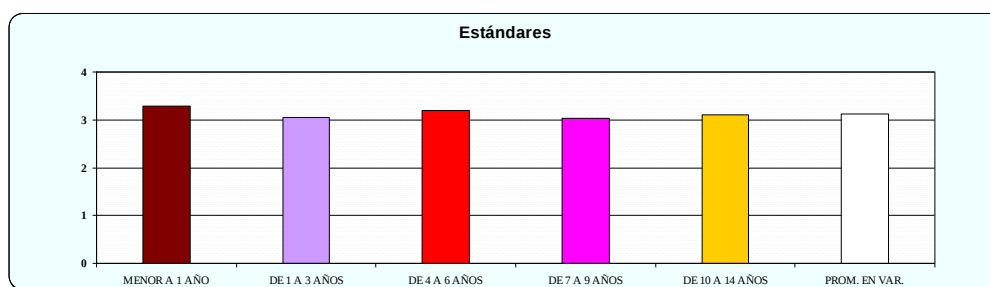


Figura 59. Distribución de la Variable Estándares y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ESTANDARES	MENOR A 1 AÑO	Media	3,2917
		Mediana	3,3750
		Desv. típ.	,46398
		Mínimo	2,67
		Máximo	3,75
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	3,0417
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,18819
		Mínimo	2,75
		Máximo	3,25
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,1875
		Mediana	3,3750
		Desv. típ.	,47324
		Mínimo	2,50
		Máximo	3,50
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	3,0357
		Mediana	3,2500
		Desv. típ.	,48889
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,50
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	3,1000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,13693
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,25

Tabla 59. Estadísticos Descriptivos de Estándares y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable de Estándares, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas en los que tienen menos de 1 año es de 3,29, seguido por de 4 a 6 años con un 3,19, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría Estándares de 3,12 y son aspectos a desarrollar dentro de la fundación en estos grupos de antigüedad. También hay que prestar atención a las personas que tienen de 10 a 14 años con una media de 3,10, de 1 a 3 años y de 7 a 9 años con 3,04, siendo valores que se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a desarrollar dentro de estos grupos mencionados.

7.2.8.2 Estándares y Equipo de Trabajo

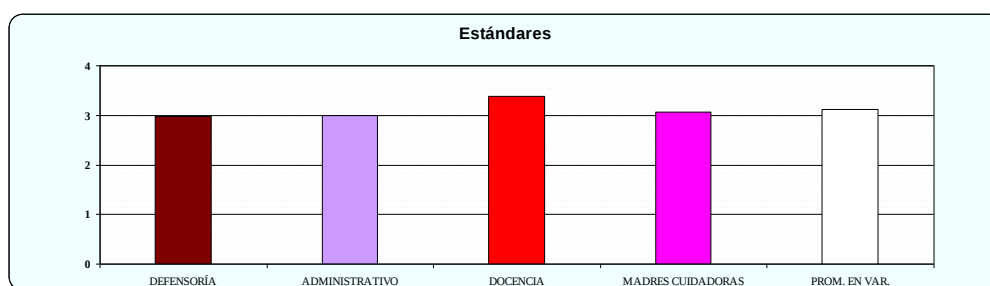


Figura 60. Distribución de la Variable Estándares y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
ESTANDARES	EQUIPO DE TRABAJO		Estadístico
	DEFENSORÍA	Media	2,9861
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,50940
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,50
	ADMINISTRATIVO	Media	3,0000
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,41833
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,50
	DOCENCIA	Media	3,3889
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	,25345
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,75
	MADRES CUIDADORAS	Media	3,0577
		Mediana	3,2500
		Desv. típ.	,42271
		Mínimo	2,50
		Máximo	4,00

Tabla 60. Estadísticos Descriptivos de Estándares y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en los Docentes es de 3,39, constituyendo un aspecto a desarrollar dentro de este grupo, a pesar que obtuvieron puntuaciones por encima de la obtenida en la variable de Estándares de 3,12. También hay que prestar atención a las Madres Cuidadoras con 3,06, seguido por el personal Administrativo que obtuvo 3,00, y finalmente el personal de Defensoría con 2,99, cuyos valores son inferiores a la media obtenida en la variable y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

7.2.8.1.1 Estándares (Item 18) y Antigüedad en la Fundación

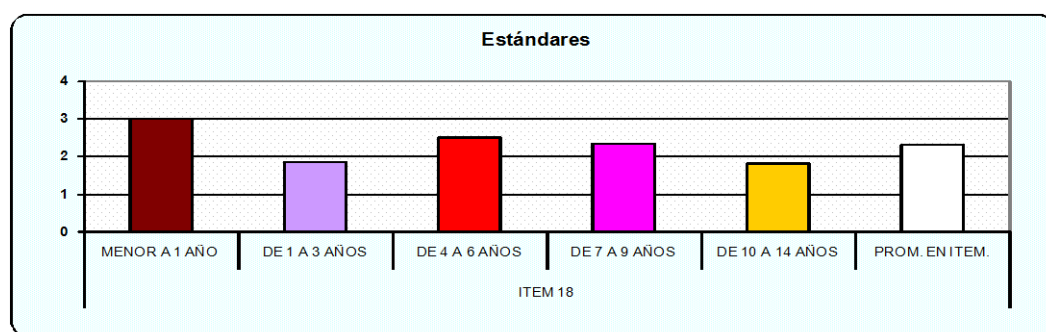


Figura 61. Distribución de la Variable Estándares (Item 18) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM18	MENOR A 1 AÑO	Media	3,0000
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,41421
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	1,8333
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	1,00
		Máximo	3,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	2,5000
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,3571
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,92878
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	1,8000
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,44721
		Mínimo	1,00
		Máximo	2,00

Tabla 61. Estadísticos Descriptivos de Estándares (Item 18) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 18, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. El ítem 18 presentó una media de 3,00 en las personas que tienen menos de 1 año y de 7 a 9 años con 2,36 y deben ser desarrollados dentro de los mismos, a pesar que sus medias alcanzaron valores por encima a la media obtenida en el ítem 18 de 2,32, pero no superan los criterios de análisis para considerarse fortalezas. En un estadio crítico se encuentra el ítem 18 en los grupos de 1 a 3 años y de 10 a 14 años que obtuvieron medias de 1,83 y 1,80 respectivamente. De 4 a 6 años reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, el resto de los grupos de antigüedad mencionados presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

7.2.8.2.1 Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo

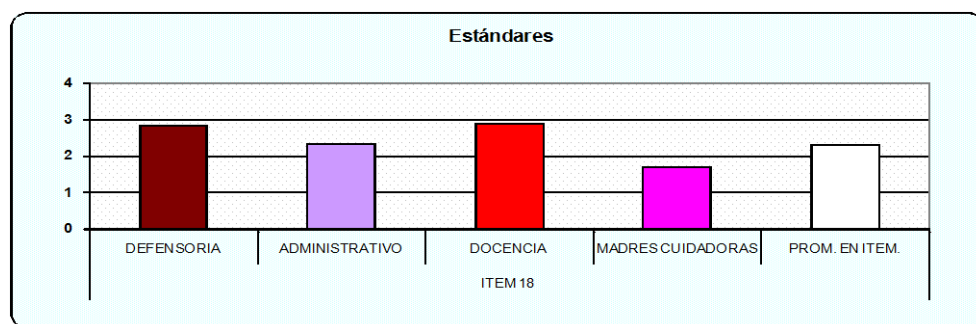


Figura 62. Distribución de la Variable Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
ITEM18	DEFENSORÍA	Media	2,8333
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,98319
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	ADMINISTRATIVO	Media	2,3333
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,51640
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	DOCENCIA	Media	2,8889
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,78174
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	MADRES CUIDADORAS	Media	1,6923
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,85485
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 62. Estadísticos Descriptivos de Estándares (Item 18) y Equipo de Trabajo

El ítem 18 presento en todos los equipos de trabajo medias que se ubican por debajo de la media obtenida en el Ítem y que constituye un elemento a desarrollar, se presentó una media de 2,89 en los Docentes, seguido por Defensoría con 2,83, el personal Administrativo con 2,33. En un estadio crítico se encuentran las Madres Cuidadoras con 1,69, cuyos valores están por debajo de la media obtenida en el Ítem. El personal de Defensoría, Administrativo y Docente presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre, mientras que las Madres Cuidadoras presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

7.2.9 Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa

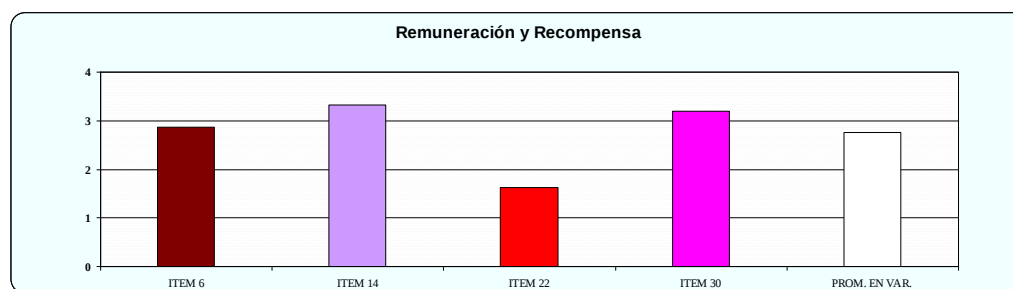


Figura 63. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
REMUNERACION.Y. RECOMPENSA	21	1,25	3,50	2,7500	,59161
ITEM6	21	1,00	4,00	2,8571	1,01419
ITEM14	21	2,00	4,00	3,3333	,73030
ITEM22	21	1,00	3,00	1,6190	,66904
ITEM30	21	1,00	4,00	3,1905	1,03049
N válido (según lista)	21				

Tabla 63. Estadísticos Descriptivos de la Variable Remuneración y Recompensa

El promedio que presenta la variable Remuneración y Recompensa es de 2,75, las percepciones de las personas encuestadas se encuentran en Frecuentemente en el Item 14, con una media de 3,33, Item 30, con una media de 3,19, e Item 6 con una media de 2,86, lo que podría ser un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION. El Ítem 22, se ubica por debajo de la media obtenida en la Variable Remuneración y Recompensa, con respuestas que apuntan entre Nunca con tendencia a Frecuentemente y es un elemento al que hay que prestar mayor atención.

7.2.9.1 Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación

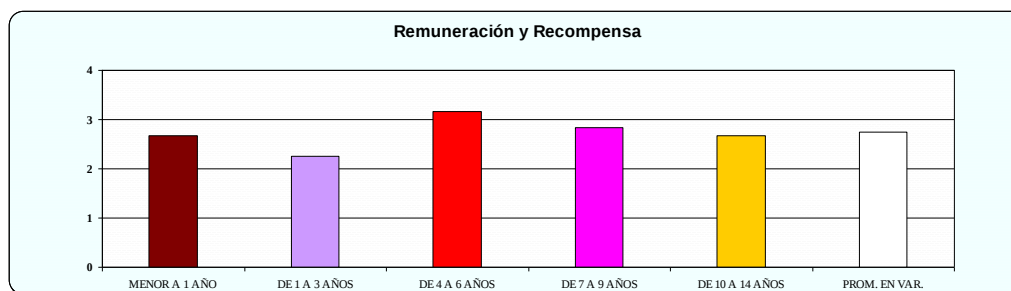


Figura 64. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
REMUNERACION.Y. RECOMPENSA	MENOR A 1 AÑO	Media	2,6667
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,57735
		Mínimo	2,00
		Máximo	3,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,2500
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,14564
		Mínimo	1,25
		Máximo	3,50
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	3,1667
		Mediana	3,2500
		Desv. típ.	,14434
		Mínimo	3,00
		Máximo	3,25
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,8333
		Mediana	2,7500
		Desv. típ.	,50000
		Mínimo	1,75
		Máximo	3,25
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	2,6667
		Mediana	2,7500
		Desv. típ.	,38188
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,00

Tabla 64. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación

En el programa SPSS se ha desestimado más de 14 años, ya que en este grupo de edad, en la variable de Remuneración y Recompensa, es una constante en las puntuaciones obtenidas. Las puntuaciones promedias obtenidas de 4 a 6 años con una media de 3,17, seguido por el grupo de 7 a 9 años con una media 2,83, están ubicadas por encima de la media obtenida en la categoría y constituyen aspectos a desarrolla dentro de la fundación en estos grupos de antigüedad. Sin embargo hay que prestar atención a las personas las

personas que tienen menos de 1 año y de 10 a 14 años que obtuvieron una media de 2,67, valores que se ubican por debajo de la media obtenida en la variable. En un estadio crítico se encuentra el grupo que se ubica de 1 a 3 años con 2,25, cuyos valores se ubican por debajo del obtenido en la variable.

7.2.9.2 Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo

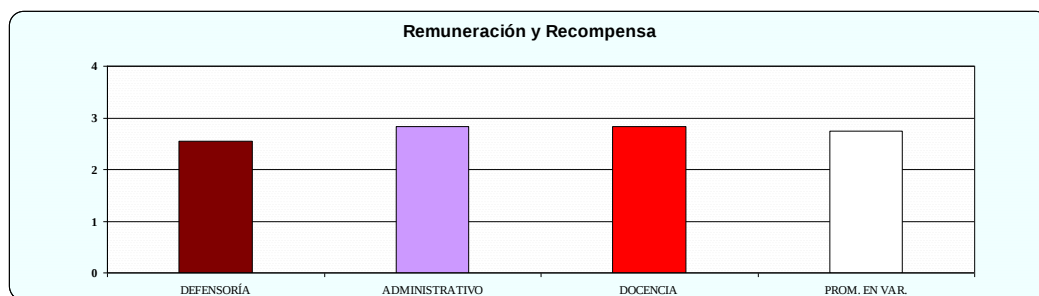


Figura 65. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO.DE.TRABAJO			Estadístico
REMUNERACION.Y. RECOMPENSA	DEFENSORÍA	Media	2,5417
		Mediana	2,8750
		Desv. típ.	,76513
		Mínimo	1,25
		Máximo	3,25
	ADMINISTRATIVO	Media	2,8333
		Mediana	2,7500
		Desv. típ.	,46547
		Mínimo	2,25
		Máximo	3,50
	DOCENCIA	Media	2,8333
		Mediana	3,0000
		Desv. típ.	,57282
		Mínimo	1,75
		Máximo	3,25

Tabla 65. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en el personal Administrativo y el Docente es de 2,83, son elementos a desarrollar dentro de la fundación, aunque obtuvieron puntuaciones

por encima de la obtenida en la variable de Remuneración y Recompensa de 2,75, no superan el criterio de análisis para considerarlas fortalezas. Sin embargo hay que prestar atención al personal de Defensoría que obtuvo 2,54, valor inferior a la media obtenida en Remuneración y Recompensa y constituye un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

7.2.9.1.1 Remuneración y Recompensa (Item 22) y Antigüedad en la Fundación

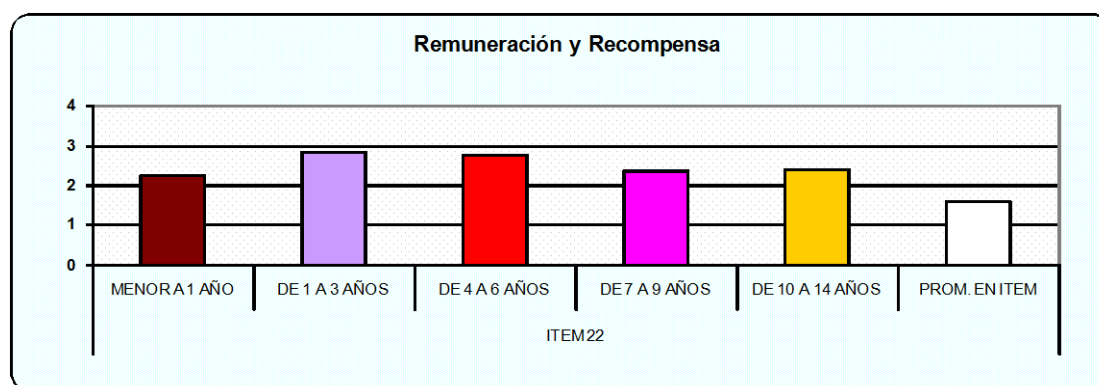


Figura 66. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa (Item 22) y Antigüedad en la Fundación

Descriptivos			
ANTIGÜEDAD			Estadístico
ITEM22	MENOR A 1 AÑO	Media	2,2500
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,25831
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 1 A 3 AÑOS	Media	2,8333
		Mediana	3,5000
		Desv. típ.	1,47196
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 4 A 6 AÑOS	Media	2,7500
		Mediana	2,5000
		Desv. típ.	,95743
		Mínimo	2,00
		Máximo	4,00
	DE 7 A 9 AÑOS	Media	2,3571
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,33631
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00
	DE 10 A 14 AÑOS	Media	2,4000
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	1,51658
		Mínimo	1,00
		Máximo	4,00

Tabla 66. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Item 22) y Antigüedad en la Fundación

Se ha desestimado en el programa SPSS, ya que para el ítem 22, es una constante en los grupos de antigüedad que tienen más de 14 años. El ítem 22 presentó una media de 2,83, en los grupos que tienen de 1 a 3 años de antigüedad, seguido por 2,75 en las personas que tienen de 4 a 6 años, de 10 a 14 años con 2,40, de 7 a 9 años con 2,36, y finalmente menor a 1 año con 2,36, valores que se encuentran por encima de la media del ítem 22 de 1,62 y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos ya que no superan el criterio de análisis para ser considerados fortalezas. Los que tienen menos de 1 año, de 1 a 3 años, de 7 a 9 y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van desde Nunca a Siempre, solamente los que tienen de 4 a 6 años, presentaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre.

7.2.9.2.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo

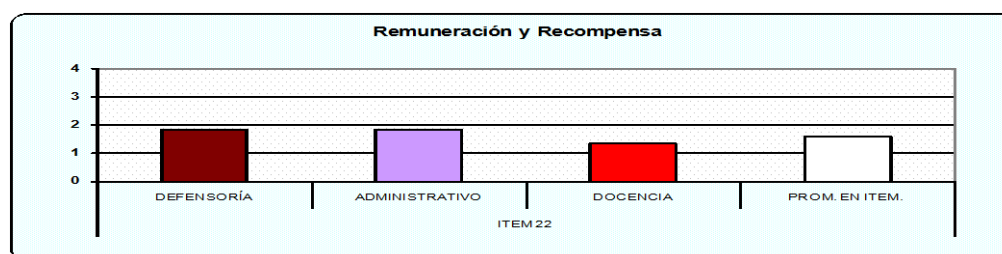


Figura 67. Distribución de la Variable Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo

Descriptivos			
EQUIPO DE TRABAJO			Estadístico
ITEM22	DEFENSORÍA	Media	1,8333
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	1,00
		Máximo	3,00
	ADMINISTRATIVO	Media	1,8333
		Mediana	2,0000
		Desv. típ.	,75277
		Mínimo	1,00
		Máximo	3,00
	DOCENCIA	Media	1,3333
		Mediana	1,0000
		Desv. típ.	,50000
		Mínimo	1,00
		Máximo	2,00

Tabla 67. Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo

En todos los equipos de trabajo se encuentra en un estadio crítico donde el ítem 22 presentó una media de 1,83 en el personal de Defensoría y Administrativo, valores que se ubican por encima del valor obtenido en el Ítem 22 de 1,62, pero sin superar el criterio de análisis para considerarlos fortalezas, y en el personal Docente con una media de 1,33, valor que se ubican por debajo del obtenido en el Ítem 22. El personal de Defensoría, Administrativo y Docente presentaron respuestas que van desde Nunca a Siempre.

8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	SEMANAS			
	1	2	3	4
<u>Fase I:</u> Sensibilización, divulgación y llamado al personal.				
<u>Fase II:</u> Encuesta de Clima Organizacional.				
<u>Fase III:</u> Análisis y evaluación de resultados (Diagnóstico Organizacional)				
<u>Fase IV:</u> Informe de resultados del Diagnóstico.				

CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación es realizar un Diagnostico del Clima Organizacional de la FUNDACION LUZ Y VIDA considerando diferentes elementos de la organización, para generar estrategias que faciliten el proceso de cambio.

Para llevar a cabo el diagnóstico se utilizó en una primera instancia el modelo de sistemas abiertos realizando una entrevista al cliente, enfocada en los procesos administrativos y humano social de la fundación y en un segundo momento la aplicación de un cuestionario de clima organizacional.

Luego de haber llevado a cabo el análisis del Clima Organizacional, se presentan algunos aspectos resaltantes considerados “fortalezas” y “áreas” de mejoras o fortalecimiento que se exponen a continuación.

Los resultados del estudio diagnóstico permiten presentar los valores que alcanzaron las variables. Con respecto a los valores promedios, se observa que al estudiar el nivel de Clima Organizacional en la Fundación, las dimensiones que fueron mejor puntuadas fueron Identificación, Relaciones y Comunicación, siendo consideradas como las fortalezas o elementos resaltantes dentro de la Fundación.

Al considerar la variable Identificación medida solamente en el grupo de madres cuidadoras, podemos afirmar que existe una buena percepción de orgullo y confianza de los éxitos de la organización por dicho equipo de trabajo, y al considerar la antigüedad dentro de las madres cuidadoras, las que oscilan entre 1 a 3 años tienen la mejor percepción en cuanto a esta dimensión.

Con respecto a la variable Relaciones se observa que el grupo de trabajo que tiene la mejor percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato con buenas relaciones sociales es el equipo Administrativo, seguido por Docencia, Madres Cuidadoras y por último Defensoría. Al tomar en cuenta los años de antigüedad el personal que posee mayor tiempo laborando en la organización es el que califica esta variable de mejor manera, representado por las personas que tienen de 10 a 14 años en la Fundación.

Continuando con las fortalezas tenemos la Comunicación, como tercer elemento resaltante, los resultados indican que el personal percibe de manera favorable los procesos de transmisión, comprensión e intercambio entre el personal de la Fundación, siendo el grupo de madres cuidadoras las que mejor califican esta Dimensión, seguido por el equipo Administrativo, Docencia y Defensoría. Respecto a esta variable y el tiempo de antigüedad del personal el grupo que tiene entre 4 a 7 años dentro de la fundación es el que posee la mejor percepción sobre este punto estudiado.

Dentro de los elementos estudiados las dimensiones que pueden considerarse áreas de posibles mejoras en la fundación LUZ Y VIDA encontramos Responsabilidad, Liderazgo, Dimensión y Estructura, Ergonomía, Estándares, Remuneración y Recompensa.

Tomando en consideración cada una de las variables contempladas en el instrumento para medir el clima organizacional de la fundación, se puede decir que la dimensión Remuneración y Recompensa fue la que menor puntuación presentó con un promedio de 2,75, seguido por Estándares con un promedio de 3,12, Ergonomía con 3,25, Dimensión y Estructura con 3,33, liderazgo 3,36 y un tanto mayor que el anterior Responsabilidad con 3,39.

Existe una percepción desfavorable sobre la adecuación de la recompensa y las posibilidades de promoción dentro de la Fundación, siendo el equipo de Defensoría y el grupo que oscila entre 1 a 3 años de antigüedad el que peor califica esta dimensión.

En cuanto a Estándares relacionado con el énfasis que pone la organización sobre normas de rendimiento, políticas y desempeño laboral el grupo de defensoría nuevamente tiene la peor calificación de esta variable e igualmente las personas que poseen entre 1 a 3 años de antigüedad y de 7 a 9 años.

Continuando con las áreas de mejora encontramos Ergonomía que fue calificada desfavorablemente en cuanto a infraestructura, distribución física de los puestos de trabajo, iluminación, equipos de trabajo y mantenimiento; siendo el grupo de Defensoría y los que tienen de 7 a 9 años la peor percepción.

La Dimensión y Estructura es observada por los miembros de la Fundación de manera negativa, el grupo de Defensoría y los que poseen de 1 a 3 años de antigüedad son los que poseen la peor percepción de las reglas, normas, políticas y obligaciones de la organización.

La habilidad para orientar e inspirar valores en los diferentes grupos para alcanzar metas está contemplado en las posibles áreas a mejorar en la Fundación, teniendo el grupo de Defensoría y de 1 a 3 años de antigüedad la percepción menos favorable sobre la variable liderazgo.

Por último, en cuanto a la autonomía de los miembros en la toma de decisiones que corresponde a la dimensión Responsabilidad la percepción más desfavorable la posee el grupo de madres cuidadoras y los que están entre 10 y 14 años de antigüedad.

Al contar con esta información valiosa del diagnóstico organizacional, nos permite tener un acercamiento a la dimensión humana social y estructural de una organización, en este caso el de la Fundación LUX y VIDA, obteniendo de esta forma una referencia válida acerca de cómo la gente percibe a la organización en la que trabaja y lo más relevante es que esto determina la manera en que las personas actuarán en ella y la calidad de su desempeño. El Clima Organizacional se vislumbra como un excelente predictor del comportamiento en el trabajo, de allí que conocerlo y medirlo sea fundamental para gerencial el desempeño laboral en una organización.

RECOMENDACIONES

La realización de este diagnóstico organizacional que incluyó la medición del clima organizacional de la Fundación LUZ Y VIDA, constituyó un acercamiento desde el punto de vista humano social de aquellos procesos formales y planificados de una organización como la dimensión y estructura, remuneración y recompensa, pero también de aquellos informales que surgen de la interacción cotidiana como comunicación, relaciones, liderazgo, entre otros.

El diagnóstico organizacional realizado no es suficiente para provocar un cambio en el clima organizacional de la Fundación, pero sí ha generado las bases sobre las cuales sustentar ese compromiso. Es necesario que se generen planes de acción para atender los resultados de la medición y que líderes de la fundación estén comprometidos.

Se sugiere dar a conocer los resultados a los líderes de la FUNDACION de tal manera que puedan valorar estos resultados arrojados y así llevar a cabo posibles decisiones y considerar las recomendaciones sobre posibles cambios que se puedan realizar.

Para esto, se realizará un informe sobre los hallazgos encontrados y las conclusiones, de tal forma que los líderes de la organización puedan apreciar los resultados obtenidos en el diagnostico organizacional.

La consultora INNOVA CONSULTORES recomienda realizar una intervención en la organización que busque mejorar el Clima Organizacional de la Fundación LUZ Y VIDA, trabajando los elementos que resultaron puntos a reforzar dentro del diagnostico realizado, para generar un cambio no sólo en el comportamiento individual, sino que éste se traduzca en un resultado dentro de la organización.

Y por último se recomienda, realizar este tipo de diagnósticos por lo menos cada dos años de tal forma que se puedan apreciar los cambios que se establezcan para el bien de los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. Ediciones Granica.
- ❖ Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.
- ❖ Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- ❖ Correa, S, Puerta, A, Restrepo, B (2002). *Investigación evaluativa. Programa de Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. <http://contrasentido.yukei.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo6.pdf>
- ❖ Chiavenato, I. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill.
- ❖ Davis y Newstrom J., (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, Décima Edición. México.
- ❖ Dessler, G. (1979). Organización y administración: enfoque situacional. México: Editorial Prentice Hill.
- ❖ French, W. y Bell, C. (1995). Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Pearson Education. México.
- ❖ Goncalves, A (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. www.lafacu.com
- ❖ Gonzalez, V y Peiró, J. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo*. En: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498348>
- ❖ Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. Washington: University Press.

- ❖ Marquez, R (2008).Clima organizacional. Instrumentos de DO, Profesor Máximo Di Salvatore.
- ❖ Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: *Harvard Business School Press*.
- ❖ Litwin, G. (1982). Clima y motivación. Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Prentice Hall.
- ❖ Sandoval C, Del Carmen, M. Ensayo: *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- ❖ Silva (1996). *El clima en las organizaciones*. En: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>
- ❖ Yaber, G (2008).Tipos de investigación en organizaciones. Electiva DO. UCAB

ANEXOS

MODELO DEL CUESTIONARIO



Medición de Clima Organizacional

INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los factores que influyen en el funcionamiento de la FUNDACIÓN LUZ Y VIDA, tales como: la Dimensión y estructura de la organización, Estándares, Ergonomía, Liderazgo, Responsabilidad, Identificación, Relaciones y Comunicación, a fin de generar una estrategia que facilite el proceso de cambio y se garantice los resultados del nuevo plan de gestión, que contribuyan con el desarrollo continuo de la fundación.

INSTRUCCIONES

- ✓ La información que Usted va a suministrar es importante, es necesario que sea lo mas objetivo (a) y sincero (a) posible al responder cada una de ellas.
- ✓ Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- ✓ Seleccione la respuesta que mejor se ajuste a su criterio y rellene el circulo que corresponda con la opción de su preferencia.
- ✓ Por favor antes de entregar el cuestionario, verifique que haya respondido a todas las preguntas.
- ✓ El presente cuestionario es confidencial y no requiere información referente a sus datos personales. No coloque firma, nombre o marca alguna.

¡Muchas gracias por su colaboración!

I. Datos Demográficos

Sexo

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Edad

- ☐ Menor a 20 años
- ☐ De 20 a 24 años
- ☐ De 25 a 29 años
- ☐ De 30 a 34 años
- ☐ De 35 a 39 años
- ☐ De 40 a 45 años
- ☐ Mayor de 45 años

Nivel Educativo

- ☐ Educación Básica
- ☐ Bachiller
- ☐ Lic. O Universitario
- ☐ Post - Grado
- ☐ Doctorado

Antigüedad en la Fundación

- ☐ Menor a 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 7 a 9 años
- ☐ De 10 a 14 años
- ☐ Mayor a 14 años

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
1 La cantidad de madres cuidadoras que laboran en este multihogar de la Fundación está acorde con la estructura organizativa.	☐	☐	☐	☐
2 Se conoce cuales son los lineamientos, normas y políticas.	☐	☐	☐	☐
3 La iluminación en el área de trabajo es adecuada.	☐	☐	☐	☐
4 Los supervisores dirigen al personal de mi área, hacia el logro de objetivos.	☐	☐	☐	☐
5 En la Fundación se desconfía del criterio de las madres cuidadoras , todo debe ser chequeado.	☐	☐	☐	☐
6 Cuando me preguntan dónde trabajo me siento orgulloso (a) de mencionar a este multihogar de la Fundación.	☐	☐	☐	☐
7 Las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se le asigna una tarea difícil.	☐	☐	☐	☐
8 Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad.	☐	☐	☐	☐
9 La estructura organizativa de este multihogar de la Fundación son ampliamente conocidos por todos los miembros.	☐	☐	☐	☐
10 Se establecen prioridades y existe organización al momento de realizar las tareas.	☐	☐	☐	☐
11 Los baños están limpios y en buenas condiciones.	☐	☐	☐	☐
12 Los líderes de este multihogar de la Fundación fomentan de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo.	☐	☐	☐	☐
13 En cada equipo de trabajo de los diferentes programas, se dispone de información oportuna para tomar decisiones acertadas.	☐	☐	☐	☐
14 No cambiaría de este multihogar si en este momento me ofrecieran mejores condiciones y remuneración.	☐	☐	☐	☐
15 Cuando se me asigna una tarea difícil puedo contar con la asistencia de los supervisores.	☐	☐	☐	☐
16 Las madres cuidadoras son las últimas en enterarse de cosas que competen a su trabajo.	☐	☐	☐	☐
17 Las tareas están claramente definidas.	☐	☐	☐	☐
18 Los niveles y normas de rendimiento son exigentes.	☐	☐	☐	☐

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
19 La distribución del espacio le permite a las madres cuidadoras realizar sus tareas diarias con comodidad.	☐	☐	☐	☐
20 La directiva agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo.	☐	☐	☐	☐
21 La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta directiva.	☐	☐	☐	☐
22 En comparación con otras Fundaciones similares, Luz y Vida tiene características distintivas que la hacen ser reconocida como una de las mejores.	☐	☐	☐	☐
23 Existe cordialidad en las relaciones entre la directiva y las madres cuidadoras.	☐	☐	☐	☐
24 La comunicación entre los miembros del equipo de trabajo es buena.	☐	☐	☐	☐
25 La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de este multihogar .	☐	☐	☐	☐
26 En la Fundación existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de las madres cuidadoras.	☐	☐	☐	☐
27 La infraestructura de este multihogar de la Fundación está bien mantenida y en buenas condiciones.	☐	☐	☐	☐
28 La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir las madres cuidadoras.	☐	☐	☐	☐
29 Las madres cuidadoras tienen la posibilidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones.	☐	☐	☐	☐
30 Me gusta el equipo de trabajo al que pertenezco.	☐	☐	☐	☐
31 Existe facilidad para trabajar en equipo, por la confianza que existe entre los compañeros.	☐	☐	☐	☐
32 Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la Fundación y las acciones de los miembros de la misma.	☐	☐	☐	☐
33 La Fundación provee de un lugar cómodo y aseado para comer.	☐	☐	☐	☐
34 Los supervisores sirven de modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos.	☐	☐	☐	☐
35 Los miembros del equipo tienen libertad de tomar decisiones y llevarlas a cabo.	☐	☐	☐	☐
36 Los miembros de mi equipo de trabajo son indiferentes hacia los demás.	☐	☐	☐	☐

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
37 La comunicación entre los equipos de los diferentes programas fluye con facilidad.	☐	☐	☐	☐
38 Las madres cuidadoras cuentan con los instrumentos necesarios para ejercer el trabajo.	☐	☐	☐	☐
39 Cuando alguien comete un error, asume su responsabilidad.	☐	☐	☐	☐
40 La Fundación se caracteriza por un clima de trabajo agradable.	☐	☐	☐	☐



Medición de Clima Organizacional

INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los factores que influyen en el funcionamiento de la FUNDACIÓN LUZ Y VIDA, tales como: la Dimensión y estructura de la organización, Estándares, Ergonomía, Liderazgo, Responsabilidad, Remuneración y recompensa, Relaciones y Comunicación, a fin de generar una estrategia que facilite el proceso de cambio y se garantice los resultados del nuevo plan de gestión, que contribuyan con el desarrollo continuo de la empresa.

INSTRUCCIONES

- ✓ La información que Usted va a suministrar es importante, es necesario que sea lo mas objetivo (a) y sincero (a) posible al responder cada una de ellas.
- ✓ Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- ✓ Seleccione la respuesta que mejor se ajuste a su criterio y rellene el circulo que corresponda con la opción de su preferencia.
- ✓ Por favor antes de entregar el cuestionario, verifique que haya respondido a todas las preguntas.
- ✓ El presente cuestionario es confidencial y no requiere información referente a sus datos personales. No coloque firma, nombre o marca alguna.

¡Muchas gracias por su colaboración!

I. Datos Demográficos

Sexo

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Nivel Educativo

- ☐ Educación Básica
- ☐ Bachiller
- ☐ Lic. O Universitario
- ☐ Post - Grado
- ☐ Doctorado

Equipos de Trabajo

- ☐ Defensoría
- ☐ Administrativo
Especifique: _____
- ☐ Docencia

Edad

- ☐ Menor a 20 años
- ☐ De 20 a 24 años
- ☐ De 25 a 29 años
- ☐ De 30 a 34 años
- ☐ De 35 a 39 años
- ☐ De 40 a 45 años
- ☐ Mayor de 45 años

Antigüedad en la Fundación

- ☐ Menor a 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 7 a 9 años
- ☐ De 10 a 14 años
- ☐ Mayor a 14 años

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
1 La cantidad del personal docente, administrativo o de defensoría que laboran en la Fundación está acorde con la estructura organizativa.	☐	☐	☐	☐
2 Se conoce cuales son los lineamientos, normas y políticas.	☐	☐	☐	☐
3 La iluminación en el área de trabajo es adecuada.	☐	☐	☐	☐
4 Los supervisores dirigen al personal de mi área, hacia el logro de objetivos.	☐	☐	☐	☐
5 En la Fundación se desconfía del criterio del personal docente, administrativo o de defensoría, todo debe ser chequeado.	☐	☐	☐	☐
6 El trabajo bien hecho es recompensado.	☐	☐	☐	☐
7 Las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se le asigna una tarea difícil.	☐	☐	☐	☐
8 Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad.	☐	☐	☐	☐
9 La estructura organizativa de la Fundación es ampliamente conocidas por todos los miembros.	☐	☐	☐	☐
10 Se establecen prioridades y existe organización al momento de realizar las tareas.	☐	☐	☐	☐
11 Los baños están limpios y en buenas condiciones.	☐	☐	☐	☐
12 Los líderes de la Fundación fomentan de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo.	☐	☐	☐	☐
13 En cada equipo de trabajo de los diferentes programas, se dispone de información oportuna para tomar decisiones acertadas.	☐	☐	☐	☐
14 Existen buenas oportunidades para el desarrollo profesional, de acuerdo al desempeño del personal docente, administrativo o de defensoría.	☐	☐	☐	☐
15 Cuando se me asigna una tarea difícil puedo contar con la asistencia de los supervisores.	☐	☐	☐	☐
16 El personal docente, administrativo o de defensoría es el último en enterarse de cosas que competen a su trabajo.	☐	☐	☐	☐
17 Las tareas están claramente definidas.	☐	☐	☐	☐
18 Los niveles y normas de rendimiento son exigentes.	☐	☐	☐	☐

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
19 La distribución del espacio le permite al personal docente, administrativo o de defensoría realizar sus tareas diarias con comodidad.	☐	☐	☐	☐
20 La directiva agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo.	☐	☐	☐	☐
21 La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta directiva.	☐	☐	☐	☐
22 Las personas perciben un salario acorde a sus habilidades y desempeño.	☐	☐	☐	☐
23 Existe cordialidad en las relaciones entre la directiva y el personal docente, administrativo o de defensoría.	☐	☐	☐	☐
24 La comunicación entre los miembros del equipo de trabajo es buena.	☐	☐	☐	☐
25 La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de la Fundación.	☐	☐	☐	☐
26 En la Fundación existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño del personal docente, administrativo o de defensoría.	☐	☐	☐	☐
27 La infraestructura de la Fundación está bien mantenida y en buenas condiciones.	☐	☐	☐	☐
28 La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir el personal docente, administrativo o de defensoría.	☐	☐	☐	☐
29 El personal docente, administrativo o de defensoría tienen la posibilidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones.	☐	☐	☐	☐
30 En el trabajo desempeñado se prefiere reconocer y recompensar antes de criticar.	☐	☐	☐	☐
31 Existe facilidad para trabajar en equipo, por la confianza que existe entre los compañeros.	☐	☐	☐	☐
32 Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la Fundación y las acciones de los miembros de la misma.	☐	☐	☐	☐
33 La Fundación provee de un lugar cómodo y aseado para comer.	☐	☐	☐	☐
34 Los supervisores sirven de modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos.	☐	☐	☐	☐
35 Los miembros del equipo de trabajo tienen libertad de tomar decisiones y llevarlas a cabo.	☐	☐	☐	☐
36 Las personas de mi equipo de trabajo son indiferentes hacia los demás.	☐	☐	☐	☐

II. Datos de Clima Organizacional

	Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
37 La comunicación entre los equipos de los diferentes programas fluye con facilidad.	☐	☐	☐	☐
38 El personal docente, administrativo o de defensoría cuentan con los instrumentos necesarios para ejercer el trabajo.	☐	☐	☐	☐
39 Cuando alguien comete un error, asume su responsabilidad.	☐	☐	☐	☐
40 La Fundación se caracteriza por un clima de trabajo agradable.	☐	☐	☐	☐

ANEXO II:

