



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS  
GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
BIBLIOTECA CENTRAL “ENRIQUE  
CÉSAR ECHEGARAY” DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Anthony Batta  
C.I.: 18.908.882

Urb. Yuma II, calle No 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL  
“ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY” DE LA FACULTAD DE  
INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:** Anthony G. Batta  
CI: 18.908.882

Tutor: Dra. Belkys Araujo

San Diego, diciembre de 2018



Universidad José Antonio Páez  
Facultad de Ingeniería

---

FI-I-SE-003-2018-IICR

Valencia, 13 de Noviembre de 2018.

Ciudadano:  
Anthony Batta  
C.I: 18.908.882  
Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 01-2018 de fecha 13-11-2018 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL “ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY” DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO** presentado por usted(es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. Belkys Araujo C.I: 6.906.234 y la Ing. Alicia Yáñez, C.I.: 4.598.880 como Tutores Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,



**Prof. Zulay Salcedo**  
Decana de la Facultad de Ingeniería

c. c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

ZS/fr



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Doctora Belkys Araujo, portadora de la cédula de identidad N°6.906.234 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Anthony Gabriel Batta, portador de la cédula de identidad N°18.908.882, titulado **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL “ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY” DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, 13 días del mes de diciembre de 2018. .

---

Dra. Belkys Araujo

C.I: 6.906.234

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme vida y acompañarme durante todos estos años, un largo camino que se materializa en éstas líneas, por dar darme fuerzas cuando sentía que ya no las tenía, hoy puedo decir “Gracias a Dios”.

A mis padres por tener siempre el apoyo incondicional, fungiendo como guía y respaldo durante todo éste proceso, nunca perdieron la fe de que podía terminar, gracias por dejarme ésta gran herencia.

A mi hermana, solo Dios sabe las coincidencias, defendimos Tesis en la misma semana, profesionales la misma semana, gracias por acompañarme y estar ahí a mi lado.

A mi abuela querida, por estar ahí conmigo y darme ese fuerte abrazo cuando llego a casa.

A mis tías, por ser parte de este proceso siempre de apoyo, siempre consintiendo aun a esta edad.

A mis primos por acompañarme hasta este camino, sirviendo de mano amiga cuando los necesite.

Le dedico muy especialmente a mi esposa, amiga, compañera, novia y madre de mi hijo sin ti no lo habría logrado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la sabiduría para llevar a cabo mi carrera y haber colocado en mi camino a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron generosamente su colaboración para la realización de este trabajo de grado.

A mis padres y mi hermana, mi agradecimiento infinito por su apoyo, comprensión, espera y lucha, mil gracias.

A mi esposa por estar ahí conmigo en las buenas y en las malas, por ser ese apoyo incondicional, por servir de guía cuando no veía la mejor forma de iniciar un párrafo, éste trabajo también es tuyo.

A mi familia en general, somos una gran familia que se crece en las adversidades y comparte las alegrías, muchas gracias.

A mi tutora Belkys Araujo por apoyarme en la realización, al brindarme su apoyo desde el primer momento y a lo largo de este trabajo de grado, fueron horas de discusiones pensando la mejor manera, el mejor método, la mejor propuesta, un gran ejemplo de profesional, ¡Mil gracias!

A mí estimada profesora Nelly Niño, por su enseñanza no solamente en la realización de éste trabajo, sino por su dedicación en el aula de clases, un gran ejemplo de profesional, ¡Mil gracias!

A mi querida profesora Ana Avendaño por servir de guía y apoyo incondicional, un gran ejemplo de profesional, ¡Mil gracias!

A la Universidad de Carabobo parte del conocimiento y enseñanza de le debo a esta casa de estudios.

A los compañeros de la Biblioteca Central de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en esa dependencia, mil gracias por su apoyo.

A la Universidad José Antonio Páez, mi agradecimiento a la casa de estudios que me permitió culminar la carrera profesional.

## ÍNDICE

	pp.
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÒN .....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema .....	6
1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1. Objetivos General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación del Problema.....	7
1.5. Alcance de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Estrategias Gerenciales.....	14
2.2.2 Clima Organizacional .....	15
2.2.3 Características de Clima Organizacional.....	18
2.2.4 Tipos de Clima Organizacional .....	19
2.2.5 Factores que comprenden el Clima Organizacional... ..	20
2.2.6 Variables que influyen en el Clima Organizacional.....	21
2.2.7 Dimensiones del Clima Organizacional.....	22
2.2.8 Determinantes del Clima Organizacional.....	23
2.2.9 Beneficios del Clima Organizacional.....	24
2.2.10 Resultados de un Clima Organizacional Negativo.....	24
2.2.11 Resistencia al Cambio.....	25
2.2.12 Organizaciones Saludables.....	26

2.2.13 Características del Modelo Saludable.....	27
2.2.14 Practicas de las Organizaciones Saludables.....	28
2.15 Definición de Ciclo de Deming.....	28
2.2.16 Diagrama Causa-Efecto.....	30
2.2.17 Instrumento CLIOUNing.....	32
2.2.17.1 Presentación y discusión de resultados.....	33
2.2.17.2 Análisis de Fiabilidad.....	33
2.2.17.3 Dimensiones del CLIOUNing.....	34
2.2.17.4 Instrumento CLIOUNing propuesto.....	36
2.3 Bases Legales.....	37
2.4. Definición de términos básicos.....	41

### III MARCO METODOLÒGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	43
3.2. Diseño de la Investigación.....	43
3.3. Nivel de la Investigación.....	44
3.4. Población y Muestra.....	44
3.5. Técnicas de Recolección de información.....	45
3.6. Instrumentos de Recolección de datos.....	46
3.7. Validez y confiabilidad del instrumento.....	47
3.8. Fases de la Investigación.....	52

### IV RESULTADOS

4.1. Fase I: Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional actual en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar las variables críticas que lo afectan.....	54
4.1.1 Observación Directa.....	55
4.1.2 Cuestionario CLIOUNing.....	57
4.1.3 Resultados.....	59
4.2. Fase II: Analizar las variables críticas que afectan el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar oportunidades de mejoras.....	65
4.2.1 Diagrama Causa-Efecto.....	68
4.3. Fase III: Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la	

facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, en base al análisis realizado y a través el concepto de organizaciones saludables.....	72
4.4. Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo-beneficio.....	104
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>102</b>
<b>CONCUSIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>
Anexo A .....	117
Anexo B .....	120
Anexo C .....	126
Anexo D .....	127
Anexo E.....	128
Anexo F.....	129
Anexo G .....	130

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>pp</b>
1 Teoría de Diagrama de causa efecto o espina de pez.....	31
2 Diagrama Causa-efecto.....	70
3 Letreros de Identificación.....	77
4 Letreros para Identificación de estantería de hemeroteca.....	78
5 Letreros para identificación de pasillos.....	78
6 Programa empleado del mes .....	92
7 Modelo de carteles habladores en positivo.....	94
8 Vista de la facultad de Ingeniería.....	98
9 Vista referencial de una clase de Yoga.....	98
10 Vista referencial de Pizarra Positiva.....	100

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp</b>
1 Definición de Clima Organizacional.....	17
2 Distribución de población sujeta a estudio.....	45

3	Operacionalización de las variables CLIOUNing.....	51
4	Lista de cotejo.....	56
5	Variables existentes en el cuestionario CLIOUNing.....	58
6	Análisis de las debilidades por cada dimensión.....	59
7	Formato de lista.....	76
8	Distribución del trabajo de limpieza.....	79
9	Informe .....	81
10	Revisión de las 5s.....	83
11	Formulario de evaluación.....	90
12	Evaluación económica, costo vs beneficio.....	103

### LISTA DE GRAFICOS

<b>GRAFICO</b>	<b>Pp.</b>
1 Resultados de la Dimensión 1 .....	59
2 Resultado de la Dimensión 2 .....	61
3 Resultado de la Dimensión 3. ....	63
4 Diagrama de Gantt. ....	74

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL  
“ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY” DE LA FACULTAD DE  
INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autor:** Anthony Batta

**Tutor:** Dra. Belkys Araujo

**Fecha:** Diciembre 2018

**RESUMEN**

En la Biblioteca Central "Enrique César Echegaray", están ocurriendo una serie de situaciones laborales que perjudican su buen desenvolvimiento. Según datos suministrados por la coordinación general, existe un 30% de retraso por parte del personal con respecto a la hora de entrada, además luego de llamados de atención, se han amonestado a un 36% del personal, también existe un 20% de trabajadores que introducen reposos de manera recurrente y un 19% de ausentismo. Las consecuencias son que se tenga que interrumpir los servicios bibliotecarios por lo menos dos días por semana o que solamente se trabaje un turno de los dos establecidos, adicionalmente un aumento en las quejas de los trabajadores que tienen que suplir al personal ausente, afectándose no solamente a los más 6000 mil estudiantes que hacen vida en la facultad, sino también a la comunidad en general, por ende no se logran las metas y objetivos planteados por la institución. La presente investigación tiene por objetivo proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar su clima organizacional bajo la concepción de las organizaciones saludables y así solventar la problemática planteada. Se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible y su diseño es de Campo. Para ello se recogieron los datos a través de CLIOUNing, demostrándose que siete de los once ítems que evalúa el instrumento presentaron deficiencia, por lo tanto se puede decir que el clima organizacional en la dependencia requiere intervención, es por ello que se plantearon seis propuestas de mejora, todas estructuradas bajo el Ciclo Deming.

**Descriptor:** Organizaciones Saludables, Clima Organizacional, Estrategias Gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

En toda organización, para alcanzar las metas y objetivos es necesario que se establezcan un conjunto de características propias con las que los trabajadores se identifiquen y puedan desempeñarse en concordancia con los valores, normas, principios, misión y visión de la organización, en definitiva se debe contar con un buen clima organizacional; definiéndose éste como el ambiente percibido por las personas, el cual tiene un efecto en las relaciones interpersonales y en el desempeño laboral lo que puede impactar negativamente al servicio que presta la misma.

Los estudios de clima organizacional y la satisfacción son muy importantes ya que permite a los trabajadores expresar opiniones acerca de la empresa y como se siente en ella, funcionan bajo la premisa de que se obtienen beneficios cuando se implementan estrategias correctivas en los aspectos que sean necesarios. El ambiente como tal muestra los factores que frecuentemente están presentes dentro de la organización, bien sean físicos, sociales, estructurales o psicológicos, los cuales en la mayoría de los casos influyen en la productividad y comunicación entre los trabajadores, es recomendable que las empresas garanticen un ambiente propicio, para lograr un mejor desempeño, desenvolvimiento y aprovechamiento del potencial del capital humano que la conforma.

Lo planteado da origen a la presente investigación, que tienen como objetivo Proponer estrategias gerenciales con el fin de mejorar el clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, bajo la concepción de organizaciones saludables, para alcanzar este objetivo se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I; contiene el planteamiento del problema y su formulación, así como también el objetivo general y específicos, la justificación de la investigación, en la que se especifican las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes y por último los alcances que se esperan obtener.

El Capítulo II; se presentan algunos antecedentes de trabajos relacionados con el tema en estudio sirviendo como apoyo para la investigación, además contiene las bases teóricas necesarias para conocer con mayor profundidad el clima organizacional.

En el Capítulo III, se describe la Metodología que se utiliza, tipo, diseño y nivel de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y las fases de la investigación.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados de la descripción y el análisis de la situación actual, mostrándose los datos obtenidos producto de la observación directa y la aplicación del CLIOUNing, luego se presentan las propuestas basadas en los resultados obtenidos en la investigación, las conclusiones y recomendaciones del tema tratado y posteriormente se incorporan las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad, el mundo se ha visto envuelto en una serie de cambios; éstos han hecho que las organizaciones tengan que adaptarse a la misma velocidad. Ese ambiente dinámico obliga a que se establezcan nuevas formas de ver los procesos, las relaciones entre las demás organizaciones y el ambiente en que éstas se desenvuelven, todo ello en pro de alcanzar el logro de los objetivos.

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar estos objetivos es el capital humano, ya que viene a ser la fuerza de empuje capaz de mover toda la maquinaria organizacional. Para ello las organizaciones deben establecer un conjunto de características propias con las que el individuo se identifique y que pueda desempeñarse en concordancia con los valores, normas, principios, misión y visión de la organización, en definitiva se debe contar con un buen clima organizacional.

De manera que, Briceño (2008) resalta que el clima organizacional se refiere a “Las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (p.7). Es decir, el clima organizacional es el ambiente percibido por las personas pertenecientes o no, a una organización, el cual tiene un efecto en las relaciones interpersonales y en el desempeño laboral lo que puede impactar negativamente al servicio que presta la misma. El Clima Organizacional define las propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados y que contribuyen a desarrollar actitudes y generar expectativas con relación a su satisfacción con el trabajo desempeñado y con la organización a la cual se adscriben.

De allí que, uno de los factores determinantes para la conformación de ambientes de trabajo favorables es un clima organizacional que coadyuve a la adaptación de las personas con su entorno, para que éstas realicen satisfactoriamente

las actividades inherentes a su cargo. Es por ello que surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal, a fin de elevar los niveles de excelencia, propiciando así climas de trabajo motivadores y retadores que permitan empleados proactivos.

Las organizaciones venezolanas no están exentas de esta realidad y tanto públicas como privadas convergen en esta necesidad. De manera particular se puede señalar la Universidad de Carabobo, siendo una importante casa de estudios ubicada en el estado Carabobo, la misma está constituida por siete facultades como son: Odontología, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias de la Salud, Ciencia y Tecnología, Ciencias económicas y Sociales, Ciencias de la Educación y la Facultad de Ingeniería.

Ésta última inicia sus actividades en el año 1958, en la actualidad la integran seis escuelas, Telecomunicaciones, Química, Industrial, Civil, Mecánica y Eléctrica, además el área de postgrado, la oficina de recursos humanos, asuntos profesoraes y la Biblioteca Central "Enrique César Echegaray", siendo ésta última objeto de estudio en esta investigación.

Alberga una colección de material de información especializada, en el área de la ingeniería, en los niveles de Ciclo Básico y Ciclo Profesional realizando servicios de préstamos de libros, revistas científicas, manuales, tesis, trabajos de ascensos y enciclopedias a toda la comunidad universitaria y público en general que así lo amerite, también emite los carnet a los estudiantes de la facultad y solvencias, adicionalmente cuenta con una sala en línea donde los usuarios pueden hacer uso de internet gratuito, Cuenta con una plantilla de 22 trabajadores que laboran en dos turnos de trabajo de 7:00 am a 1:00 pm para el primer turno y de 12:00 m a 6:00 pm el segundo turno.

Está constituida por los departamentos de Hemeroteca, aquí se prestan para consultar las revistas, trabajos de grado, ascenso, enciclopedias y manuales especializados, en Procesos Técnicos se recibe todo el material disponible en la biblioteca se cataloga, registra y se dispone para que pueda ser consultado, en cuanto

a Servicio al público se facilita el préstamo de los libros a todos los usuarios que así lo deseen, la sala en línea dispone de un espacio para que los usuarios con sus computadoras puedan conectarse a internet de manera gratuita, la secretaría se encarga del trabajo administrativo inherente al cargo de secretaria.

La misión de la Biblioteca:

“Se fundamenta en ofrecer, todas las herramientas existentes que permitan desarrollar armónicamente el proceso enseñanza-aprendizaje como función auxiliar primordial. Igualmente debe dar respuestas a las necesidades informativas de los usuarios reales y potenciales que así lo requieran”.

Además la visión:

“Ser el servicio de información con el más alto nivel cualitativo en su acervo bibliográfico y en la satisfacción de las necesidades de la comunidad de la Facultad de Ingeniería a través de la consolidación automatizada de Investigación.”

En la actualidad están ocurriendo una serie de situaciones que perjudican su desempeño, según datos suministrados por la coordinación general, existe un 30% de retraso por parte del personal con respecto a la hora de entrada. En cuanto al cumplimiento de las normas en el puesto de trabajo luego de llamados de atención se ha amonestado a un 36% del personal, derivando las mismas en reuniones conciliatorias entre el sindicato, jefatura de recursos humanos y director de la dependencia con la finalidad de dirimir el conflicto, además existe un 20% de los trabajadores que introducen reposos de manera recurrente y un 19% de ausentismo. Cabe destacar que desde hace un año existe ausencia de la figura del Director, así como una notable desmejora en la infraestructura. (Ver anexo A)

Ésta situación trae como consecuencia que se tengan que interrumpir los servicios bibliotecarios por lo menos dos días por semana o que solamente se trabaje un turno de los dos establecidos, además quejas de los trabajadores que tienen que suplir al personal ausente, por estas razones se ven afectados no solamente los más 6000 mil estudiantes que hacen vida en la facultad, sino también la comunidad en

general que solicitan los servicios. En cuanto a la relación con los usuarios, los trabajadores por estar tensos muestran falta de interés en ofrecer un buen servicio, originando discusiones entre usuarios y trabajadores.

Todas estas amonestaciones, retrasos, ausentismo, discusiones entre otros problemas mencionados antes, origina un ambiente volátil dentro de la dependencia, donde los estudiantes no reciben un servicio de calidad y los trabajadores no son capaces de ofrecerlo contraviniendo totalmente lo descrito en la misión y visión planteada, es por ello que se permite observar la necesidad de proponer estrategias que le permitan a la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo mejorar su Clima Organizacional, partiendo del análisis y el diagnóstico de la situación actual, el cual permitirá conocer detalladamente las percepciones de los trabajadores.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera se puede mejorar el clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales con el fin de la mejorara del clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo bajo la concepción de organizaciones saludables.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional actual en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, a fin de encontrar las variables críticas que lo afectan.

- Analizar las variables críticas que afectan el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, a fin de encontrar oportunidades de mejoras.
- Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, en base al análisis realizado y mediante el concepto de organizaciones saludables.
- Evaluar económicamente las estrategias propuestas a través de la relación costo- beneficio.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Para toda organización es imperativo comprender el ambiente en que se desenvuelve el trabajador, conocer sus aspiraciones e inquietudes, la percepción que tiene este respecto a la empresa y su puesto de trabajo, es decir, estar al tanto de lo que hace el trabajador y por qué lo hace, de manera que se puedan establecer una serie de parámetros medibles que permitan evaluar el clima organizacional en pro del buen desempeño.

En la Biblioteca Central de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo se están presentando una serie de problemas laborales que limitan su desempeño, existen, amonestaciones recurrentes al personal, reposos médicos, ausentismo retrasos respecto a la hora de entrada, discusiones entre usuarios y trabajadores, quejas del servicio por parte de los usuarios, además un franco deterioro de la infraestructura y ausencia de la figura del director de la dependencia, todo ello origina una atmósfera, tensa y volátil, donde no se cumplen con las metas propuestas y se tiene a un trabajador desmotivado incapaz de prestar un servicio de calidad a todo el estudiantado y público en general.

La realización de un estudio de clima organizacional en la dependencia permitirá saber de una manera veraz y precisa el desenvolvimiento de esta, determinar fortalezas, amenazas y debilidades, para así poder plantear soluciones gerenciales que permitan establecer mejoras encaminadas a disminuir las

amonestaciones, reposos, incumplimiento de normas y ausentismo laboral entre otros, creando un ambiente de trabajo confortable que vaya de la mano con las aspiraciones y metas de los trabajadores y de la institución, al mismo tiempo que mejore el servicio prestado a los usuarios, puesto que al tener un agradable clima laboral, la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas, además de facilitar la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, haciendo uso del concepto de la psicología positiva y las organizaciones saludables.

Según lo antes expuesto no solo se beneficiarán los empleados sino que también la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, ya que contarán con una dependencia unida y fortalecida, cuyos trabajadores serán capaces de afrontar cualquier tipo de dificultad de manera eficiente y eficaz, de la misma manera la Universidad José Antonio Páez y su escuela de ingeniería contará con un trabajo de investigación modelo, único en su estilo convirtiéndose en antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el clima organizacional aunado que será un aporte a la sociedad.

### **1.5 Alcance de la Investigación**

El presente trabajo de investigación va dirigido a la Biblioteca Central “Enrique César Echeagaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, por ser un punto neurálgico donde confluyen, estudiantes, personal docente, obrero, administrativo y comunidad en general. El estudio se centra en los veintidós trabajadores administrativos que hacen vida en la dependencia. Permitirá determinar la situación actual, diagnosticar los factores que influyen negativamente en los trabajadores con el fin de establecer estrategias gerenciales que mejoren el clima organizacional. El estudio está basado en problemas que están ocurriendo actualmente, estas propuestas serán presentadas a la coordinación general y a la oficina de recursos humanos con el fin de que sean implementadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Respecto al marco teórico, Palella y Martins (2010) señalan “Es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema” (p.62). Es decir, aquí se define la ubicación del problema situándolo en su tiempo y espacio, con toda una conceptualización y definición de términos, que analizada y escrita amplían el conocimiento de los hechos de una manera ordenada y que relacionados sustentan la investigación con proposiciones o supuestos que verificados, afirman la solución de un problema. Además que permite contrastar la opinión de varios autores para enriquecer el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### **2.1. Antecedentes**

Los antecedentes son investigaciones previas relacionadas con el tema en estudio, al referirse a este tema, Tamayo y Tamayo, (2009), señala que, “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.149). Con ello, se pretende tomar elementos e ideas importantes de las investigaciones revisadas, a fin de que sirvan de base, para el desarrollo de este estudio se tomó en consideraciones una serie de trabajos y estudios previos similares al tema para fortalecer la investigación y que de alguna forma brindaron al investigador una base de antecedentes significativos, que permitirá desarrollar un marco referencial con un importante soporte teórico.

En primer lugar, se considera a Romero S. (2018). En su trabajo titulado: **”Desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia”**. Presentado ante la Facultad de Ingeniería de Universidad José Antonio Páez, para la obtención del título de Ingeniero Industrial.

El mismo tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional existente en las estaciones que forman parte del sistema para así desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño de los trabajadores en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia por tal motivo, para el autor le fue necesario diagnosticar, identificar y analizar los factores que inciden en el clima laboral, para posteriormente elaborar estrategias que permiten mejorar el clima organizacional, se utilizó una muestra representativa para lograr obtener los datos más relevantes. Posteriormente el autor analizó la información recabada y con el uso de herramientas estadísticas e indicadores finalmente, recomendó acciones y estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el clima organizacional de la empresa.

La relevancia de este trabajo es que orienta sobre cómo se puede mejorar el clima organizacional y sobre las estrategias presentadas, ayudando a identificar los puntos relevantes y como atacarlos además, que usan el cuestionario de Lickert para evaluar el clima de la organización.

Así mismo, Castellano P. y Leal A., (2.017) presentaron ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial el trabajo de grado titulado **Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamble de la Empresa Síragon de Venezuela C.A.**, el objeto de esta investigación fue diagnosticar y analizar los factores y causas que afectaron al clima organizacional para posteriormente diseñar estrategias gerenciales con el fin de mejorar dicho clima laboral en la planta. Puesto que los autores detectaron un alto nivel de rotación de personal y una antigüedad promedio en las áreas medulares no mayor a 3 años, aunado a esto los ajustes de sueldos y salarios los determinaban los decretos presidenciales y no la evaluación de desempeño que se le aplicaba a cada empleado, causando descontento y desmotivación al personal que allí labora.

Una amplia deserción de personal con altos niveles académicos genera en la empresa la necesidad de reclutar personal menos calificado quienes, a su vez, devengan un menor salario y podría comprometer la calidad de los productos creados

por la organización, trayendo consigo insatisfacción en los clientes lo que se traduciría en disminución en las ventas de productos.

El aporte de este antecedente radica en el uso del instrumento para la recolección de datos, para lo cual se utilizó el cuestionario de Likert con el fin de determinar los niveles de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y rendimiento de los trabajadores dentro de la organización.

Por otra parte, Villanueva E y Zapata E. (2013), presentaron ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, el trabajo titulado:” **Propuesta de manual de normas y procedimientos para la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la Universidad de Carabobo**”, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. Los autores desarrollaron la investigación en la Biblioteca Central de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo con la finalidad de otorgar a la misma una propuesta de manual de normas y procedimientos que ayude a normalizar sus procesos y mejorar la prestación de servicios bibliotecarios.

Para ello plantearon los siguientes objetivos: describir la situación actual de la biblioteca, conocer las actividades que se realizan dentro de ella, proponer mejoras en las normas a los procedimientos aplicados en la misma, y por último, diseñar el manual de normas y procedimientos de las actividades que se realizan dentro de la dependencia. El proyecto consiste en un a investigación descriptiva, respaldada por una investigación de campo y no documental, bajo las modalidades de proyecto factible, usando como unidad de análisis los procesos llevados por esta dependencia y como instrumentos de recolección de datos la entrevista y encuestas a los trabajadores, además de la observación directa, documentación y datos históricos.

El aporte de la investigación es que detalla de manera clara y precisa todos los procedimientos así como los diferentes servicios que ofrece, además, establece los pasos a seguir para la correcta ejecución de los mismos; por tal motivo presenta información valiosa para el desarrollo del presente trabajo de investigación, puesto que pone en evidencia todas las operaciones inherentes a los diferentes puestos de trabajo dentro de la unidad.

También, Armalas, E. (2015) presentó en la Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ciencias Sociales el informe final de pasantía titulado **Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A** como requisito para optar por título Licenciado en Relaciones Industriales. Este trabajo tuvo como objetivo diseñar estrategias que permitan reducir el índice de ausentismo laboral en el personal de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz C.A, mediante una encuesta aplicada a 25 trabajadores, se pudo diagnosticar las causas que generan el ausentismo laboral en el área de mantenimiento, se logró evidenciar que se debe a la falta de motivación, indiferencia e insatisfacción respecto a la remuneración monetaria.

El autor concluyó que, existe indiferencia de los trabajadores hacia las tareas que deben cumplir dentro de la organización, esto se debe a la falta de identificación con el puesto de trabajo y al desconocimiento de las funciones que debe realizar diariamente, además evidenció la insatisfacción de los trabajadores por el salario que reciben, por esta razón recomendó invertir en el crecimiento profesional de los trabajadores, para así fomentar un ambiente de trabajo más agradable y saludable, lo que permitirá al trabajador sentirse más involucrados e identificados con la organización, realizar evaluaciones de salud ocupacional, promocionar estilos de vida saludable, hacer una revisión de los beneficios contractuales para identificar cuales se deben mejorar y lograr así una mayor satisfacción en los trabajadores.

Este antecedente contribuye en la investigación porque trata el tema del ausentismo laboral de manera directa y su impacto sobre el clima organizacional, además que muestra que las políticas de toda organización deben ir encaminadas a coadyuvar al bienestar de los trabajadores, lo que repercute en la productividad y motivación.

De igual manera, Martínez A y Chirinos U. (2011), presentaron ante la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo el trabajo titulado: **“Relación entre el desgaste profesional y el clima organizacional. Caso: Manufacturas de Aluminio I C.A”**, como requisito para obtener el título de

Ingeniero Industrial. La investigación tiene como objetivo determinar la posible relación entre el desgaste profesional y el clima organizacional, midiendo los niveles de ambos tópicos, mediante el uso de segmentaciones en variables demográficas y profesionales; empleando análisis de factores. Para ello, los autores aplicaron instrumentos, con una escala de likert de 1 al 17 a todo el personal perteneciente a la organización.

En cuanto al desgaste profesional se obtuvo un modelo compuesto de 4 dimensiones, con un coeficiente de alfa de Cronbach global igual a 0,741. Con respecto al clima organizacional se consiguió un modelo con 5 dimensiones finales, presentando un alfa de Cronbach global igual a 0,791. Los análisis segmentados para ambos casos de estudios presentan comportamientos y tendencias específicas que dependen de los valores directamente de los valores manejados por cada subgrupo (demográfico y profesional).

Sin embargo, mediante la realización de pruebas estadísticas a distintos niveles, no se contó con evidencia suficiente para establecer una relación entre ambas variables; de igual forma, mediante un análisis DOFA, se establecieron estrategias, que le permitirán a la organización mejoras en cuanto a los tópicos manejados.

La información presentada en la investigación aporta información valiosa puesto que en ella se trabajan con diferentes modelos capaces de determinar si existe la relación entre el clima organizacional y el desgaste profesional, el cual dentro de sus causas se puede encontrar un clima organizacional desfavorable.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista al enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. En relación con lo que se trata, Arias (2016) señala, “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

De acuerdo a esta concepción, a continuación se ofrece una reseña de algunas referencias bibliográficas que dan apoyo teórico a los tópicos principales, sobre los

cuales se apoya esta investigación, y puedan servir además de referencia, para el análisis e interpretación de los resultados que se obtenga en la misma.

### **2.2.1 Estrategias Gerenciales**

Según Marín M. (2013), dice: “Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique”. De ésta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad.

Drucker (2006) al referirse al futuro de la alta gerencia, señala:

“A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación” (p.275).

Con relación a la formulación de estrategias Drucker (2016) acota lo siguiente: “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos...” El abordaje de los términos antes citados está presente en la mayoría de los textos de diferentes autores al tratar el tema de la formulación de estrategias. Para Serna (2008):

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando

aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. (p.243).

Con base a lo antes expuesto, se tiene que el proceso de la gerencia estratégica envuelve: la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El cumplimiento de ese proceso nos conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro. Al respecto, Etkin (2009) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)” (p.192). El proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo de la organización.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
2. Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Es en esta fase donde se establece la ruta a seguir por la organización, una vez obtenida la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.2.2 Clima Organizacional**

Por lo general, el clima organizacional es considerado como un elemento relacionado con las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros. Eslava (2014), afirma que:

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados”. (p.10)

Es fundamental para una empresa examinar el clima organizacional, debido a que de haber un ambiente laboral favorable este se verá reflejado en el alcance de los objetivos de la organización. Es por ello que los líderes de las organizaciones deben identificar los factores que puedan generar un clima negativo para proceder a eliminarlos o al menos minimizarlos con el fin de lograr un ambiente de trabajo agradable para todos los involucrados y poder así alcanzar los objetivos propuestos por la organización

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;

Es fundamental para una empresa examinar el clima organizacional, debido a que de haber un ambiente laboral favorable este se verá reflejado en el alcance de los objetivos de la organización. Es por ello que los líderes de las organizaciones deben identificar los factores que puedan generar un clima negativo para proceder a eliminarlos o al menos minimizarlos con el fin de lograr un ambiente de trabajo agradable para todos los involucrados y poder así alcanzar los objetivos propuestos

por la organización. Chiavenato (2012) señala que, “La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como la pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”. (p.58). De manera general, se sintetizan a continuación un conjunto de definiciones que no han sido manejadas hasta ahora. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Definiciones del clima organizacional

<b>Cornell (1955)</b>	Es una mezcla de interpretaciones y percepciones, que en una empresa las personas hacen de sus trabajos o roles. Es definido por las percepciones de los miembros que la componen, y sólo a partir de estas percepciones se pueden identificar las características de este factor.
<b>Argris (1957)</b>	Es el desarrollo de un ambiente interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad dentro de la organización para que se puedan identificar, aceptar y resolver los conflictos en el momento en que se presentan, todo ello en beneficio de una clima organizacional agradable para las personas.
<b>Tagiuri (1968)</b>	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total, la cual es experimentada por sus ocupantes, influyendo en su conducta, y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (atributos) del ambiente.
<b>Toro (1992)</b>	Es la percepción o apreciación que las personas desarrollan de sus realidades de trabajos. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se origina en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.
<b>Álvarez (2001)</b>	Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa sobre la conducta y el comportamiento de los miembros. Dicho en otras palabras, el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Fuente: Bernal (2010)

De las definiciones expuestas anteriormente, se logra deducir que el clima es un producto directo de las percepciones que de los distintos individuos tienen sobre el ambiente de una organización. Ahora bien, para que esto se lleve a cabo en todo campo laboral deben existir distintos tipos de elementos o componentes, que

provoquen reacciones y alteraciones que potencialmente puedan modificar el comportamiento de las personas que lo integran.

### **2.2.3 Características del Clima Organizacional**

Rodríguez D. (2001), Las características del clima en una organización, dependen generalmente de un determinado comportamiento; el cual juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Cabe destacar que este comportamiento tiene obviamente repercute en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación y desempeño de los trabajadores de la organización.

En base a lo anterior, existen una serie de características que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del clima organizacional menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- EL clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima organizacional. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish M., 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito

- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura.

Sin duda el estudio del clima organizacional es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

#### **2.2.4 Tipos de Clima Organizacional**

Brunet (1.999), los tipos de clima a continuación están basados en la teoría de Likert que sustenta, estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa, a su vez Likert menciona que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables, donde el primer grupo son las causales como: estructuras de la organización y su administración, las cuales comprende reglas, decisiones, estrategias, competencias y actitudes entre otras.

Asimismo el segundo grupo son las variables intermediarias, que comprenden el estado interno de la organización y comprende: la motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, y otras más; por lo que se encuentra un tercer grupo que son el resultado de las dos variables anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad. En base a lo anterior, Brancato y Juri (2011), señalan los siguientes tipos:

- **Clima tipo autoritario – Explotador:** tipo de clima organizacional, refleja una directiva con una comunicación únicamente descendente de órdenes e instrucciones, donde los colaboradores tienen que trabajar bajo condiciones inestables como el miedo, castigos y amenazas.

- **Clima tipo autoritario – Paternalista:** caracterizado por poseer una directiva más comunicativa de estilo jerárquico y generadora de confianza con el trabajador, generando así un ambiente estable y estructurado usualmente.

- **Clima tipo participativo – Consultivo:** se caracteriza por reflejar una directiva con un rasgo innovador, el cual es proporcionar a los colaboradores la oportunidad de participar en la toma de decisiones, fabricando de esta manera confianza, comunicación descendiente, recompensas y sanciones menores hacia el trabajador.

- **Clima tipo participativo – En Grupo:** en este tipo se describe a la gerencia en la descentralización con respecto a la toma de decisiones, ya que se proporciona autoridad a cada área para que junto a sus colaboradores tomen decisiones que vayan junto al plan estratégico de la organización, a su vez la comunicación no es únicamente ascendente y descendiente sino que también lateral, los objetivos son compartidos por todos los integrantes generando motivación en ellos por ser parte de las decisiones y el rumbo de la empresa, lo cual genera la productividad en cada persona y en su conjunto la productividad y competitividad de la empresa.

### **2.2.5 Factores que comprende el Clima Organizacional**

Los factores que comprende el clima organizacional son los siguientes: Motivación, Relaciones interpersonales, Satisfacción de necesidades, Beneficios adicionales, Identificación con la empresa, Salario, Horario, Instalaciones, Plan de carrera, Comunicación, Seguridad en el trabajo, Estabilidad laboral, Responsabilidad, Toma de decisiones / autonomía, Reconocimientos, entre otros.

Al respecto, Escalante, García, y Quiroga (2012) resaltan que entre los factores se encuentran dos (2) grupos como son:

**1.- Los factores físicos:** Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.

**2.- Los factores externos:** como la situación económica, presiones sindicales, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores,

presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos.

Por otro lado, señalan que todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importante para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

Resulta oportuno destacar, que para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía; siendo ésta la base de la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa de acuerdo a las necesidades humanas; destacándose que las piezas que conforman éstas necesidades son:

- a) **Naturaleza de las necesidades humanas:** son las necesidades fisiológicas o corporales, las necesidades de personalidad, las de seguridad económica, las psicológicas y las necesidades de reconocimiento o logro en el individuo.
- b) **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas como alimentación, sueño y reposo, abrigo;
- c) **Necesidades de seguridad:** es la necesidad que lleva a las personas a protegerse de cualquier peligro.
- d) **Necesidades sociales:** son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor.
- e) **Necesidades de autoestima:** son las relacionadas con la manera en que una persona se evalúa y acepta. <sup>18</sup>
- f) **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, autocontrolados y competentes.

### **2.2.6 Variables que influyen en el Clima Organizacional**

Según, Brancato y Juri (2011), las variables son las siguientes:

- a) **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, entre otros.
- b) **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, entre otros.
- c) **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, entre otros.
- d) **Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, entre otros.
- e) **Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, entre otros.

### 2.2.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Acerca de este punto, Brancato y Juri (2011) señalan, que son nueve las dimensiones que nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

**-Estructura:** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**-Responsabilidad:** los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**-Recompensa:** los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

**-Desafío:** es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

**-Relaciones:** es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

-**Cooperación:** es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-**Estándares:** son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

-**Conflictos:** son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

-**Identidad:** es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

### **2.2.8 Determinantes del Clima Organizacional**

Los principales factores que se toman en cuenta para determinar el clima organizacional, son:

- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Satisfacción de necesidades,
- Beneficios adicionales,
- Identificación con la empresa,
- Salario,
- Horario,
- Instalaciones,
- Plan de carrera,
- Comunicación,
- Seguridad en el trabajo,
- Estabilidad laboral,
- Responsabilidad,
- Toma de decisiones / autonomía, y
- Reconocimiento.

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

### **2.2.9 Beneficios de un Clima Organizacional satisfactorio**

Las ventajas de un buen clima organizacional en una empresa son múltiples, por eso es importante medir el clima laboral cada cierto tiempo.

El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.

- Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.
- Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros
- La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los equipos será efectiva.

### **2.2.10 Resultados de un Clima Organizacional negativo.**

Las consecuencias de un clima organizativo malo para los trabajadores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados:

- Frustración: la satisfacción laboral es nula.
- Ausentismo laboral
- Apatía y aislamiento, también conocido como Síndrome del quemado o “burnout”
- Estrés, nervios, inseguridad y miedos
- Acoso laboral o mobbing : persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo

- Adicción al trabajo o workalcoholic: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores (en japonés lo llaman método Karoshi).

### **2.2.11 Resistencia al Cambio**

La resistencia al cambio puede ser una actuación que puede complicar la situación de la empresa, ya que los cambios se están produciendo y es necesario adaptarse a esos cambios para que la empresa sobreviva o se haga más competitiva. Algunas empresas no se deciden a hacer cambios hasta que notan malos resultados, una gran pérdida de clientes, de ingresos o cuando notan que algo va realmente mal, cuando lo que deberían hacer es adaptarse antes a los cambios para que esta situación no se hubiera dado.

La adaptación a acontecimientos externos puede dar lugar a reticencias y tensión porque hay que hacer un reajuste interno y dar lugar a objeciones por parte de las personas que se tienen que someter a estos cambios, les cuesta y pueden negarse a colaborar, pueden hacerlo pero sin demasiado ámbito o pueden acceder pero cometer fallos. ¿Qué se puede hacer ante esta situación? Mantener una buena comunicación interna en la empresa que haga entender a los empleados las razones y mejoras que suponen los cambios; y además es necesario ofrecer a los trabajadores una buena posibilidad de formación y capacitación que les permita adaptarse a los cambios con facilidad.

La resistencia al cambio es algo normal porque puede dar lugar a inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbres y otras actitudes, sin embargo el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Según Kurt L. (1988), existen tres causas para la resistencia al cambio:

- La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales.

- El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación.
- La percepción de metas y estrategias de la organización, no entendiendo porque se necesita un cambio o meta nueva.

Algunas razones principales para la resistencia al cambio en las empresas son:

- Miedo a no poder aprender las nuevas destrezas o conocimientos que se requieren
- Poca flexibilidad en la empresa
- Miedo al fracaso
- Mayores responsabilidades laborales
- Menores responsabilidades laborales
- Baja confianza en la empresa
- Miedo a menor interacción social
- Amenaza del puesto de trabajo, sueldo u otros beneficios
- Amenaza al estatus en la empresa
- Falta de información y conocimiento de por qué se hace
- Miedo a lo desconocido

Para poder vencer la resistencia al cambio de la empresa hay que ser consciente de que esta resistencia existe, intentar conocer las causas que dan lugar a esta resistencia al cambio y luchar contra las causas que dan lugar a ello de la mejor manera posible. En ocasiones basta con una buena comunicación en la empresa. Hay que comprender que muchas veces los cambios son buenos, que los cambios son una variable permanente en la empresa y en la vida, y hacérselo comprender a los demás

#### **2.2.12 Organizaciones Saludables**

La Organización Mundial de la Salud define los ambientes de trabajo saludables como aquellos en los que tanto los trabajadores como los directivos realizan acciones conjuntas a fin de mejorar los procesos que lleven a la protección y promoción de la salud y el bienestar de todos los asociados y la sostenibilidad de la

institución. Una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus colaboradores, cuida la seguridad de sus integrantes, y en definitiva busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad, mediante la implementación de prácticas específicas, buscando elevar los niveles de salud de sus colaboradores.

No existe un modelo único para entender a las organizaciones saludables, pero sí, una serie de buenas prácticas para tener una organización saludable, prácticas que contribuyen a una mejor calidad de vida laboral con modificación de las tareas, el incremento de la cantidad y la calidad de las interacciones sociales, con una mejor participación de los colaboradores y un equilibrio más positivo entre la vida laboral y familiar. En resumen: una organización saludable es aquella que realiza esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los colaboradores mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la propia organización.

### **2.2.13 Características del modelo saludable**

Así, para que una empresa pueda ser concebida dentro de las organizaciones saludables, debe reunir las siguientes características, según Salanova (2008):

- La salud tiene un valor estratégico en la organización.
- La salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos, motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.

- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

#### **2.2.14 Prácticas de las organizaciones saludables**

Una aproximación desde la Psicología Positiva, apunta a los siguientes tipos recursos con los que cuentan las compañías para mejorar el bienestar del capital humano:

- Los recursos estructurales: relativos al ambiente físico o estructural.
- Recursos de tarea: son aquellas medidas más cercanas al trabajador para fomentar la conexión del profesional con su trabajo. Se trataría de aquellas políticas encaminadas a mejorar la claridad, autonomía, la información o el feedback. Algunos ejemplos de estos recursos sería ajustar las tareas a las competencias del personal o la implantación de nuevos canales de retroalimentación.
- Recursos de organización: están dirigidas a propiciar el vínculo entre el empleado y la empresa y se basan en ideas como la cultura y valores organizacionales, el liderazgo o los objetivos para crear sentimiento de pertenencia, lealtad y compromiso. A nivel práctico, integrarían este subgrupo las medidas de capacitación, las políticas de empleo estable o los programas de conciliación familiar.
- Los recursos sociales: se refieren al contexto social del trabajo, es decir a las relaciones interpersonales con compañeros, superiores y clientes. Algunas estrategias concretas de este tipo sería fomentar culturas de calidad en la atención al consumidor o potenciar estilos de liderazgo más inspiradores.

#### **2.2.15 Definición del ciclo de Deming**

Walton M. (2004). Es definida como una técnica implementada por W. A. Shewhart entre 1930 y 1940 para organizar y realizar el trabajo y dar seguimiento de proyectos de cualquier tipo. En 1950 E. Deming la toma y la difunde como una

alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman “ciclo Deming”). Deming fue el principal impulsor del ciclo de la mejora continua, pero en realidad este ciclo fue definido por Shewhart quien lo considera como “Un proceso metodológico elemental aplicable en cualquier campo de la actividad, con el fin de asegurar la mejora continua de dichas actividades”. La rueda o ciclo de Deming es un proceso metodológico que tiene como objetivo aplicar a un proceso cualquiera una acción cíclica formada por cuatro pasos fundamentales:

P = PLAN = Planificar a fondo

D = DO = Efectuar, realizar, hacer.

C = CHECK = Verificar, comprobar.

A = ACT = Actuar.

### **PLAN (Planificar)**

Según Walton (2014) “En esta fase se debe buscar encontrar o realizar un análisis profundo que nos de las pautas a seguir al identificar el rumbo de cada actividad, así mismo los problemas que encontraremos y enfrentaremos dentro de la organización y saber cuál es su importancia” (p.10). Dicho análisis debe ser a base de datos sólidos y concisos, a base de herramientas como esquemas y gráficos que hagan más fácil su entendimiento con todos los grupos o trabajadores que se encuentren identificados con la búsqueda de las soluciones.

Es en esta fase donde debemos dejar en claro cuáles serían nuestros objetivos y lo que queremos alcanzar donde elegiremos el método más apropiado para lograrlo, esto atañe conocer la situación por la que pasa la empresa mediante la observación de los datos que nos den la información necesaria para buscar los objetivos trazados. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas. En resumen, se trata de: Seleccionar la oportunidad de mejora. Registrar la situación de partida. Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas. Observar el resultado, a nivel de ensayo o simulación.

**DO (Hacer)**

Según Walton (2014):

“En esta etapa se busca llevar a cabo las correcciones y el trabajo planteados en nuestros objetivos de la fase anterior, es aquí donde se debe dar la formación o la capacitación de los trabajadores para que puedan mejorar las actividades para el área a la que pertenecen. Para resumir, se debe llevar a cabo la realización de las metas trazadas. Como por ejemplo los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.” (p.11).

**CHECK (Verificar)**

Para Walton (2014) “En esta fase se debe observar los resultados dados por nuestra metodología planteada por nuestros objetivos, y si han dado resultados obteniendo mejoras que beneficien a la empresa en primera instancia a base de nuestra necesidad de solución”.(p.12). De no darse esta situación se deberá reformular los objetivos y volver a aplicar nuestros cambios hasta que se dé el resultado esperado. En resumen, es la fase de diagnóstico como resultado de nuestra metodología aplicada de no ser óptima nuestra propuesta deberá regresarse a la fase de planificar, en donde nuevamente se buscará la solución”

**ACT (Actuar)**

Según Walton (2014) “Es la etapa donde se comprueba que lo que realizamos o nuestras acciones planteadas nos den el resultado esperado, para lo cual se debe llevar una documentación apropiada destacando los cambios y lo que se aprendió en el proceso”.(p.14). En esta etapa se deben de realizar cualquier modificación que debamos hacer para incluirlas en el proceso de mejora continua adecuándolos a la estrategia planteada.

**2.2.16 Diagrama de Causa-Efecto**

Lozada, H. (2010). El diagrama de Causa- Efecto, es conocido también como el diagrama de espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el



y bien aquellas (causas terciarias) que afectan las causas secundarias. Cada uno de estos niveles se convertirá en una rama que ha de incorporar causas de nivel inmediatamente inferior.

### **2.2.17 Instrumento CLIOUNing**

Mejías, Reyes y Arzola (2005). El clima organizacional es, desde el punto de vista operacional y enmarcado dentro de los requisitos de los diferentes modelos de gestión de la calidad, el conjunto de variables que determinan el nivel de la percepción que tiene el personal sobre las condiciones de trabajo en el cual se desempeña y su interacción con el entorno. Así, el CLIOUNing es el resultado de una rigurosa investigación bibliográfica y su adaptación al medio educativo es producto del análisis de expertos en el área y del personal involucrado. La versión inicial, aplicada a diferentes instituciones educativas, consta de 37 variables que componen la escala y de 4 variables auxiliares que servirían para evaluar su validez. Las respuestas solicitadas se reflejan en una escala tipo Likert que oscila del 1 (en desacuerdo) al 5 (de acuerdo), que permitió al encuestado posicionarse y discriminar en sus respuestas. En la encuesta se incluyeron preguntas sobre Liderazgo, Calidad y Satisfacción, con el fin de poder establecer la validez de la escala de medida.

Para la realización del estudio se tomó en cuenta la opinión de una muestra representativa de sujetos entre directivos, docentes y empleados que forman parte del personal de las instituciones bajo estudio, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia del investigador (ver Tabla I, n =Tamaño de la muestra). Una vez presentado los objetivos e importancia del proyecto a los sujetos bajo estudio, se les pidió que valoraran sus percepciones sobre el clima organizacional presente en la institución. Adicionalmente, se les pidió que respondieran las preguntas complementarias que estaban incluidas en el instrumento suministrado.

El trabajo de campo fue llevado a cabo como parte de la estancia de investigación realizada por los autores entre agosto y noviembre de 2005 en tres instituciones universitarias de la ciudad de Mexicali (México), soportado por las

investigaciones anteriores desarrolladas dentro del Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad (Venezuela). Previo a este trabajo de campo se habían realizado aplicaciones en universidades venezolanas (Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo, Universidad Marítima del Caribe), que permitieron depurar la escala aplicada en las instituciones disponibles para realizar el proyecto (Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California y el Instituto Tecnológico de Mexicali).

En la construcción y análisis de la escala CLIOUNing, previa delimitación de su objetivo “medir el clima organizacional en las instituciones universitarias” seleccionadas, se tomaron en cuenta aspectos relacionados con la elaboración de ítems tales como, estrategias para su creación, redacción, escalas de respuesta, selección teórica y empírica, consistencia interna, estructura interna y configuración final del instrumento de medida. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS 13.

#### **2.2.17.1 Presentación y Discusión de resultados**

En el modelo de encuesta utilizado, que se denominó CLIOUNing, representado por 37 variables de la escala y 4 variables auxiliares, las variables fueron presentadas en orden aleatorio para evitar posibles patrones de comportamiento en los encuestados. Uno de los criterios para el diseño de la propuesta definitiva fue la reducción de las variables, fundamentado en el uso posterior caracterizado por el pequeño tamaño de la población objetivo (personal de los diferentes programas de estudios universitarios). Para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala, así como para la identificación de las dimensiones subyacentes al Clima Organizacional Universitario, se siguió la metodología usada por Mejías.

#### **2.2.17.2 Análisis de fiabilidad de la escala**

La fiabilidad del instrumento CLIOUNing se determinó mediante el análisis de la consistencia interna que hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que componen la escala. Con este propósito se usó el coeficiente Alfa de

Cronbach ( $\alpha$ ) que es el indicador más utilizado para este fin; valores próximos a cero (0) indicarían una ausencia de consistencia interna y los cercanos a uno (1) consistencia interna entre los ítems de la escala.

Los valores alcanzados para este análisis en todos los casos fueron mayores a 0,900. Esto indica una alta homogeneidad y equivalencia de respuesta a todas las variables a la vez y para todos los encuestados. Asimismo, se analizaron las contribuciones individuales de cada variable al coeficiente global, encontrándose algunas cuyas contribuciones no eran significativas, y cuyas correlaciones con el resto de las variables eran muy poca. Este análisis permitió depurar la cantidad de variables a una cantidad tal que permitiera el uso adecuado del Análisis de Factores, usando el paquete estadístico SPSS. La alta consistencia interna es un indicador suficientemente válido de que la escala usada mide la característica Clima Organizacional, lo que se interpreta como garantía de una alta fiabilidad del instrumento.

### **2.2.17.3 Dimensiones del clima organizacional educativo universitario**

Además del análisis de confiabilidad, se realizó un análisis de factores de las variables estudiadas para poder determinar la estructura subyacente de los datos obtenidos a través del instrumento CLIOUNing en los Institutos bajo estudio y comparar con las sugeridas teóricamente por el modelo de Litwin y Stringer y por la MSH , así como de variables presentadas por diferentes autores. El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables, pero la mayor utilidad de esta técnica, junto al análisis de correlación y el uso del coeficiente alfa de Cronbach, fue para reducir el número de variables.

El análisis de factores parte de la Matriz de Correlaciones que presenta los coeficientes de correlación entre cada par de variables y es generada por el SPSS a partir de los datos obtenidos por la encuesta. Para que el análisis sea adecuado, es conveniente que la matriz de correlación contenga grupos de variables que correlacionen fuertemente entre sí; una matriz próxima a una matriz identidad indica

que el análisis de factores conducirá a una solución deficiente. Los valores para los determinantes de la matrices de correlación generadas por los datos de los respectivos casos de estudio, presentados por el SPSS adjunto a esta matriz, son pequeños ( $<0,001$ ), lo cual es un buen dato desde el punto de vista de la adecuación del análisis, ya que cuando las variables de una matriz están linealmente relacionadas, el valor del determinante se aproxima a cero, lo que significa que el análisis de factores es una técnica pertinente para analizar esas variables.

Adicionalmente, se calcularon las medidas de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, o KMO y las medidas de esfericidad de Bartlett. El estadístico KMO compara los coeficientes de correlación parcial entre variables; si éstos son muy pequeños, la relación entre cada par de variables se debe o puede ser explicada por el resto y por tanto sería adecuado llevar a cabo un análisis de factores de los datos. Por su parte, la medida de Bartlett se utiliza para verificar si la matriz de correlación es una matriz identidad y cuanto mayor sea y por lo tanto menor el grado de significación, es mejor la adecuación de los datos para el análisis.

El estadístico KMO arrojó valores mayores a 0,700, considerados como buenos y aceptables, lo que quiere decir que hay factores que relacionan a los datos y que puede utilizarse el análisis de factores. Los valores arrojados para las pruebas de Bartlett fueron superiores a 160, con un nivel de significación menor a 0,001, por lo que fue una evidencia de que el modelo de factores era adecuado para explicar los datos. Una vez demostrada la adecuación del uso del modelo, se procedió a encontrar los factores mediante el método de extracción de componentes principales.

El criterio de extracción fue el de mayor a 1, por lo que se lograron extraer tres (03) componentes. Esos tres factores lograron explicar más del 75% de la varianza total, para todos los casos. Para facilitar la interpretación de la solución se utilizó el método de Rotación VARIMAX. Este método de rotación que minimiza la cantidad de variables que tiene saturaciones altas en cada factor, simplifica la interpretación de los factores, optimizando la solución por columna.

La matriz que presenta la solución rotada, generada por el SPSS, permite una mejor interpretación de los datos. Así, se logra identificar en el primer factor variables asociadas con la gestión institucional como el reconocimiento dado por la gestión de la calidad, la planificación institucional, el trabajo claramente estructurado y definido y la existencia de equipos de trabajo. En un segundo factor se reúnen variables que tiene que ver con los retos individuales del personal de la institución, tales como la actitud para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, el desarrollo de las habilidades y conocimientos, y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal. Por último, el tercer factor reúne variables relacionadas con la interacción del individuo con la institución, a saber, la asignación de recursos para hacer bien el trabajo, el reconocimiento dado por la institución por ese trabajo desempeñado, el flujo oportuno y directo de la información y comunicación y el orgullo de pertenecer a la institución.

#### **2.2.17.4 El Instrumento CLIOUNing Propuesto**

En el ecosistema institucional, definido como el conjunto de elementos que mantiene una relación de interdependencia sistemática para formar un todo unificado, es clave la gestión del ambiente laboral. El clima organizacional, definido en el contexto universitario como la percepción que tiene el personal sobre ese ecosistema, es fundamental para la gestión de la calidad en instituciones universitarias, tal como lo plantean los diferentes modelos, como el ISO 9000, el Deming, el Baldrige y otros.

A diferencia de los instrumentos existentes en la bibliografía para medir el clima organizacional (el de Litwin y Stringer, el de MSH, González, entre otros), el modelo CLIOUNing plantea la interacción de las diferentes dimensiones propuestas. Esto lo alinea con el concepto de un sistema holístico. En el modelo conceptual en el que se basa el instrumento CLIOUNing, se ubica el individuo dentro de la institución con sus retos personales, la institución como un ente que lo engloba y un tercer factor resultante de la interacción entre ambos. Desde el punto de vista de fiabilidad, el instrumento CLIOUNing presentó alta consistencia interna, tanto global como de cada una de las dimensiones subyacentes (Coeficiente alfa de Cronbach superior a

0,88 para el caso global y superior a 0,73 para las dimensiones, en todos los casos estudiados ya depurada la escala). En cuanto a la validez del instrumento propuesto, se ha demostrado mediante los análisis estadísticos señalados anteriormente, que presenta validez de contenido, concurrente, predictiva, convergente y discriminante. Esto con ayuda de las variables auxiliares de las que dispone el instrumento, tales como ambiente laboral, liderazgo, insatisfacción y calidad de servicio. Las dimensiones que se plantean en el modelo CLIOUNing, Gestión Institucional, Retos individuales e Interacción, fueron identificadas mediante la técnica Multivariante de Análisis de Factores, previa demostración de la adecuación muestral.

Según Arzola H., Mejía A., y Reyes S. (2005), concluyeron que:

1. El instrumento CLIOUNing es una herramienta eficaz para gestionar el clima organizacional universitario.

2. La versión definitiva de 11 variables, arrojó valores superiores a 0,88 (alfa de Cronbach) para el caso global, y superiores a 0,73 para las dimensiones identificadas, en todos los casos estudiados.

3. El instrumento CLIOUNing propuesto es una escala fiable para medir el clima organizacional en las respectivas instituciones de educación superior.

4. Las pruebas estadísticas realizadas, con alto nivel de significación, permiten concluir que el instrumento CLIOUNing presenta validez de contenido, de criterio y de concepto.

5. El instrumento CLIOUNing se puede usar para medir el clima organizacional en las instituciones bajo estudio, y previa determinación de la adecuación y adaptaciones pertinentes, en otras instituciones de educación superior similares.

### **2.3 Bases Legales**

La investigación, está apoyada y sustentada en las siguientes normativas, leyes y reglamentos legales:

En cuanto al derecho a la salud y al trabajo la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, en los Artículos 83 y 87, el primero incluyen tres conceptos fundamentales referentes a la salud como “derecho social”, el cual debe ser garantizado por el Estado como parte del derecho, con el fin de mejorar la calidad de vida, promover el bienestar en colectivo y el acceso a los servicios; lo cual se concreta con las otras dos definiciones de tipo político-conceptual, estableciéndose la relación entre políticas públicas, calidad de vida y salud; enfatizando el deber ciudadano de participar en la promoción y defensa de la salud.

En cuanto al Artículo 87, se clarifica que el derecho se aplica a las personas "en edad de trabajar", donde el estado garantizara medidas necesarias para promover el rol en la economía productiva, para lo cual "desarrollará políticas que generen ocupación productiva" de forma que cualquier persona pueda lograr una existencia digna y provechosa para la sociedad. Aunado a esto, el estado tomará un rol más activo para garantizar que en todos los centros de trabajo se cumplan las condiciones de seguridad, ambiente y relaciones sociales acordes con la dignidad humana, a través de la creación de instituciones para su control y supervisión. Considerando los artículos citados, se puede inferir que la Constitución es un ente garante de los ciudadanos están bajo el cumplimiento de deberes, dentro de la carta magna también se establecen derechos a favor de la comunidad, para el estado lo primero es la salud de los individuos y derecho a un trabajo digno con estabilidad laboral, estos términos (salud – trabajo) van de la mano.

**Ley Orgánica del Trabajo (1997)**, en los Artículos 185 y 237, destacan sobre el término de trabajo, no define las condiciones sino que esta actividad debe presentarse en base ciertas condiciones establecidas y de acuerdo a la ley, lo cual permita a los “trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal”, además que les “dejen tiempo libre suficiente para descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita” y que a estos se les “presten suficiente protección a la salud y la vida contra enfermedades y accidentes” lo que permita que todo trabajador este en un ambiente en condiciones óptimas y satisfactorias para desarrollar la actividad.

Resulta oportuno destacar, que el artículo señalado, denota la importancia de la Ley Orgánica del Trabajo desde el punto de vista de protección en las relaciones laborales estables y adecuadas que existen hoy día en la sociedad, como una manera de obtener formas eficaces a las necesidades colectivas. De este modo se permitan eludir conflictos de trabajo y desequilibrios sociales, lo que consecuentemente, redundará en un mejor manejo de la administración de las empresas, la satisfacción del personal que forma parte de la plantilla de cada organización, la prevención de infortunios laborales, el incremento de la productividad y la elevación de los dividendos corporativos.

En este mismo orden de ideas, **Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**, (2005), en sus Artículos 1, 53, 56, 59 y 60 señalan lo siguiente:

En el Artículo N° 1; se destaca el objetivo de la ley es cual principalmente busca el establecimiento dentro de las instituciones, empresas u organizaciones, las “normas, lineamientos de las políticas, los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado”, permitiendo con ello el ejercicio pleno de las facultades, habilidades y destrezas físicas y mentales a través de la promoción del trabajo seguro y saludable, regulando los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; siendo sancionadas las acciones referidas al incumplimiento de la normativa por la “Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social”.

Cabe agregar que esto último, está apoyado por el Artículo 53, la cual señala que todos los trabajadores (as) tienen el derecho pleno de demostrar sus facultades físicas y mentales en un ambiente de trabajo adecuado bajo condiciones adecuadas de seguridad, salud y bienestar”.

Por otro lado y en cuanto a los deberes de los trabajadores y trabajadoras, en el Artículo N° 56, se señala que las instituciones deben “adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene,

seguridad y bienestar en el trabajo” para que los empleados puedan cumplir con sus deberes requeridos dentro de su puesto de trabajo, por lo que en el artículo mencionada, establece que deben existir “programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley”.

Así mismo y en cuanto a la protección de los trabajadores y trabajadoras, en los Artículos 59 y 60, se señala que debe “desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas” con el fin de asegurar y ofrecer a los trabajadores y trabajadoras “un alto grado de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales”, además se debe adaptar aspectos organizativos, funcionales, métodos, sistemas y procedimientos adecuados para la ejecución de las tareas.

En consideración a los artículos descritos, se puede visualizar que se debe llevar a cabo los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral y buscar el mejoramiento de la salud de los trabajadores y trabajadoras con el fin de evitar accidentes y lesiones.

#### **2.4. Definición de Términos Básicos**

A continuación se presentan algunos términos básicos que ayudaran a comprender mejor el objeto de la investigación:

**Actitud:** disposición de ánimo que se manifiesta de algún modo.

**Ambiente:** es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o sistema.

**Ausentismo Laboral:** ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes asociados al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

**Beneficios:** Son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo.

**Condiciones Laborales:** área interdisciplinaria vinculada con la seguridad, la calidad de vida y la salud en el puesto de trabajo.

**Conflicto Laboral:** situación en la que dos o más partes que integran la organización están en desacuerdo entre sí.

**Clima Organizacional:** percepción compartida por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en el que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

**Desempeño:** capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

**Empresa:** Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para la realización de negocios y el emprendimiento de proyectos de importancia con el principal fin de obtener utilidades positivas.

**Fenómeno:** manifestación que se hace presente a consecuencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción.

**Interpersonal:** que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

**Motivación:** capacidad para motivar a una persona con la finalidad de que esta cumpla con los objetivos propuestos o con los objetivos para su beneficio propio.

**Liderazgo:** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Organización:** estructura social creada con el fin de lograr cumplir con las metas a través del factor humano, de la gestión del recurso humano, entre otros.

**Valores:** cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación bien sea positiva o negativa

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es el apartado del trabajo que da el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y su método. Según Buendía, Colás y Hernández (1997) “en la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial” (p34), en este sentido, es posible hablar de una metodología de la ciencia aplicable a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La investigación se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible, la cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación es de Campo, no experimental, debido a que se recolectaron datos directamente de la realidad, en un tiempo determinado, mediante una encuesta, sin que el investigador interfiera o modifique los mismos de forma alguna tal como lo señala Tamayo y Tamayo, (2009), establecen que:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, los cuales facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p154)

Por su parte Palella, S., y Martins, F. (2010), definen el diseño no experimental como aquel donde, “El investigador observa los hechos tal y como se presentan en la realidad, sin modificarlos, para luego analizarlos” (p.40).

### **3.3 Nivel de la investigación**

El nivel de la investigación tal como lo define Arias (1999), “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno y puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa” (p.19). El presente trabajo se corresponde con un nivel descriptivo, el cual, según Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003) “consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción” (p.273), debido a que se buscó describir las principales variables de interés relacionadas con el clima organizacional de una empresa, presentando la información tal como es.

### **3.4. Población y Muestra**

Luego de definir los sujetos o elementos que serán estudiados y que reúnen las características comunes observables, se procedió a concretar la población sobre la cual se generaron los resultados, Arias (2006), establece que:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p.81).

Por tal motivo, ésta quedó conformada por cinco (22) personas, que trabajan en la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. (ver tabla 2)

**Tabla 2. Distribución de la Población Sujeta a Estudio**

Área	Cargo Desempeñado	No. De Trabajadores
Coordinación	Coordinador	1
Supervisión	Supervisor	1
Secretaría	Secretaria	1
Procesos técnicos	Asistentes de Biblioteca	3
Hemeroteca	Asistente de Biblioteca	1
	Auxiliar de Biblioteca	1
Servicio al Público	Asistente de Biblioteca	2
	Auxiliar de Biblioteca	11
Sala de Internet	Asistente de Biblioteca	1
	Total	22

Fuente: Batta A. (2018)

Con relación a la muestra, se consideró que es un grupo pequeño, por lo tanto se utilizará como muestra a la totalidad de las personas que conforman la población en estudio, que Arias (2012) explica al respecto:

“Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo”. (p.83).

### **3.5 Técnicas de Recolección de Información.**

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Méndez C. (2003), como: “Medios empleados para recolectar la información. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables”. (p.152). De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Para llevar a cabo este trabajo investigativo se usó de las técnicas Observación Directa y Encuesta.

- **Observación Directa.** Es aquella en la cual el investigador reúne la información mediante el uso de su propia observación y perspectiva.

Por su parte, Arias, F. (2006) la define como, “Una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Para efectos de la investigación, la técnica de observación directa se aplicó directamente en el clima organizacional de la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray”, y se ejecutó en base a los objetivos de la investigación, disponiendo de una guía prediseñada que especifica los aspectos a ser observados, donde el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.

- **La Encuesta.** La encuesta es una técnica de investigación de campo, para lograr una mayor recaudación de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas direccionadas a la obtención de determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario.

### **3.6 Instrumentos de Recolección de Datos.**

En cuanto a los instrumentos, el autor Arias, F. (2006), afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.147). Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran las siguientes:

**Cuestionario:** para la encuesta, se empleó el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), de la siguiente manera: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310). En este sentido, se aplicó el cuestionario a fin de dar cumplimiento al primer y segundo objetivos específicos establecidos en la investigación.

- **Cuestionario CLIOUNing:** este cuestionario aborda tres (3) dimensiones, las dimensiones que se plantean en el modelo son: Gestión Institucional, Retos individuales e Interacción y fueron identificadas mediante la técnica

Multivariante de Análisis de Factores, previa demostración de la adecuación muestral.

**Gestión Institucional:** Percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales de la asignación del trabajo y de equipos de trabajo.

**Retos individuales:** percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de las actividades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal.

**Interacción:** percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la institución y el orgullo de pertenecer a dicha institución.

**Lista de Cotejo:** para la observación directa se utilizó como instrumento la Lista de Cotejo que, según Balestrini M. (1998) se define: “como una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas”. (p.138). De tal modo, que la misma permitió registrar los datos observados necesarios que conllevaron a determinar los factores que afectan la situación planteada y con ello buscar oportunidades de mejoras.

### **3.7 Validez y Confiabilidad del Instrumento.**

Un instrumento de medición es, según Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003) “un recurso utilizado por los investigadores con el fin de registrar la información obtenida sobre las variables” (p97). Según este autor, toda investigación cuantitativa se debe auxiliar de este tipo de herramientas para poder medir las variables de interés, para que esta medición sea correcta y se acerque más a la realidad, debe ser efectiva, cumpliendo ciertos requisitos:

**Validez:** grado en el que el instrumento realmente mida la variable que se desea medir. Esta característica se dimensiona en:

**Contenido:** hace referencia a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada

fuera, que den respuesta a la pregunta, es decir, que sea muy específico en su contenido.

**Criterio:** se compara con algún criterio externo que mida lo mismo.

**Constructo:** explica el modelo teórico empírico que sustenta la variable de interés, este proceso se vincula con la teoría demostrando que los conceptos que se van a medir están relacionados.

**Confiabilidad:** término que hace referencia a que cada vez que el instrumento se aplique al mismo sujeto, este debe arrojar resultados similares, ofreciendo así resultados coherentes y consistentes. El instrumento por poseer más de dos alternativas de respuesta, se determinará por el método de consistencia de Alfa Cronbach. Según Sampieri (1991), la fórmula de confiabilidad es la siguiente:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \times \left| 1 - \frac{\sum Vi^2}{Vt^2} \right|$$

Donde:

á: nivel de confiabilidad

K: número de ítems

Vi: sumatoria la varianza de cada uno de los ítems

Vt: varianza total.

Mejías, Reyes y Arzola (2005), realizaron el trabajo de campo en tres instituciones universitarias de la ciudad de Mexicali (México). Previo a este trabajo de campo se habían realizado aplicaciones en universidades venezolanas (Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo, Universidad Marítima del Caribe), que permitieron depurar la escala aplicada en las instituciones disponibles para realizar el proyecto (Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California y el Instituto Tecnológico de Mexicali

Para determinar la validez concurrente, los encuestados se clasificaron en dos categorías. Una categoría de personal con baja percepción del clima organizacional

de la Institución, formada por aquellos cuyas puntuaciones promedio fueron inferiores a la media, y otra con el personal cuya puntuación promedio era superior a la media, que sería el grupo con alta percepción del clima organizacional. Una vez agrupados los encuestados en estas dos categorías, se procedió a determinar la existencia de diferencias significativas entre ambas categorías en relación con dos preguntas que se realizaron sobre conceptos teóricamente relacionados, el liderazgo y la percepción del ambiente laboral, de manera que si se produjeran diferencias entre dichas medias se podría decir que la escala es válida. Para este fin se realizó una prueba t para muestras independientes. Los resultados (valor  $p < 0.05$ ) confirman que se trata de una escala válida, ya que se observan diferencias significativas entre las dos categorías de individuos definidas.

Para determinar la validez predictiva, se realizó un análisis de correlación entre las percepciones del clima organizacional por parte del personal y el estilo de liderazgo y con el ambiente de trabajo global. Obteniéndose altos coeficientes de correlación ( $> 0,750$ ) (significativos al nivel de 0,001), y ponen de manifiesto que la medición del clima organizacional educativo universitario en función de la medición de las percepciones presenta una correlación con el ambiente de trabajo y el liderazgo, al igual que ha sucedido en investigaciones previas, lo cual es suficiente para corroborar la validez predictiva del instrumento.

Para determinar la validez convergente de la escala CLIOUNing, se incluyeron variables relacionadas con el liderazgo, la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, conceptos diferentes pero muy relacionados con el clima organizacional. Al encuestado se le pidió que valorara los sentimientos que tenía sobre el servicio prestado en la Institución. Los resultados obtenidos por Mejías, Reyes y Arzola (2005), reflejan que existe una relación significativa entre el liderazgo y la percepción del clima organizacional ( $> 0,560$ , a un nivel de significación menor a 0,001), lo cual confirma la validez convergente de la escala.

Para medir la validez discriminante se analizó la correlación entre la escala CLIOUNing con una pregunta relacionada con la exclusividad de ofrecer sólo una de

las carreras disponibles actualmente. Por supuesto, estas variables dependen de otros factores que no están relacionados necesariamente con el clima organizacional. Se determinó que no existe correlación entre la variable mencionada y la escala CLIOUNing, ya que el coeficiente arrojado,  $<0,200$ , no es significativo. Adicionalmente, se incluyeron entre las 37 variables para medir el clima organizacional, variables redactadas en sentido negativo; estas variables, además de apoyar la validez discriminante del instrumento, ayudaron a romper posibles patrones de respuesta. Los coeficientes de correlación entre estas variables y las restantes, arrojaron valores negativos, con significación estadística, lo cual confirma que la escala utilizada tiene validez discriminante. La versión definitiva de 11 variables, arrojó valores superiores a 0,88 (alfa de Cronbach) para el caso global, y superiores a 0,73 para las dimensiones identificadas, en todos los casos estudiados

**Tabla 3.** Operacionalización de las Variables.

<b>Objetivo General</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Ítems</b>
Proponer estrategias gerenciales con el fin de mejorar el clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo bajo la concepción de organizaciones saludables.	Clima Organizacional. Definido como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, las mismas influyen directamente sobre su conducta.	<b>Dimensión 1</b>	Percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajos	Encuesta. (Cuestionario CLIOUNing)	1,2,3,4
		<b>Dimensión 2</b>	Percepción de la aptitud para los cambios; para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal		5,6,7
		<b>Dimensión 3</b>	Percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la institución y el orgullo de pertenecer		8,9,10,11

Autor: Batta A. (2018)

### **3.8 Fases de la Investigación**

A continuación, se presentan las cuatro fases metodológicas que se desarrollaron en la investigación, las cuales responden a cada objetivo específico planteado en este proyecto.

**Fase I: Diagnóstico de los factores que inciden en el clima organizacional actual en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar las variables críticas que lo afectan.**

En esta primera fase se aplicó una observación directa en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, con el fin de identificar los factores que inciden en el clima laboral de la organización, se aplicará la técnica Lista de Cotejo. Adicionalmente se realizó una encuesta, con preguntas poliatómicas, son aquellas donde el entrevistado solo elige una alternativa, independientemente que se le presenten varias opciones.

**Fase II: Análisis de las variables críticas que afectan el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar oportunidades de mejoras.**

Tomando en cuenta los resultados derivados de la fase anterior para hacer el respectivo análisis, se analizaron los factores que repercuten en el ambiente laboral, por consiguiente, se realizaron una clasificación de los factores mediante el uso del Diagrama Causa-efecto con el fin de encontrar las oportunidades de mejoras

**Fase III: Diseño de estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, en base al análisis realizado y a través el concepto de organizaciones saludables.**

Culminada las fases anteriores, se procedió a elaborar las propuestas que permitirán corregir los factores negativos en base al análisis realizado, luego se

procedió a controlar las mejoras del rendimiento laboral para evitar reincidir en un clima organizacional deficiente.

**Fase IV: Evaluación de las propuestas según la razón costo – beneficio.**

En esta fase, se encuentran los costos asociados a la ejecución de la propuesta, a través de: la elaboración de un presupuesto de inversión de las propuestas planteadas. Además, se realizó una evaluación del beneficio que se podría percibir luego aplicada la propuesta. Y finalmente, determinar la relación costo-beneficio de las propuestas planteadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En lo que respecta a la presentación de los resultados, Arias, F. (2006), afirma que: “se entenderá por resultados el procedimiento o forma particular de obtener datos o información pertinente para un estudio. Por lo tanto, define de qué manera se va a recopilar los datos para la investigación” (p.67).

En tal sentido, respecto a este capítulo, se procedió a desarrollar los objetivos planteados, a través de la información obtenida, con la aplicación de los métodos de análisis y procesamiento de datos, con la finalidad de obtener los conocimientos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray.

#### **4.1 Fase I: Diagnóstico de los factores que inciden en el clima organizacional actual en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar las variables críticas que lo afectan.**

Al entrar a la biblioteca central se puede observar serias fallas en la iluminación, lámparas averiadas, despegadas o colgando y cables sueltos, olor a humedad en el ambiente, en cuanto a las paredes las mismas están decoloradas, agrietadas y sucias. Según Borrel A. (2004), dice: “Para los documentos impresos en papel, papiro, pergamino y piel la temperatura debe estar entre 16° C y 21° C para evitar deterioro del material”, el sistema de aire acondicionado no funciona lo que trae como consecuencia la proliferación de hongos y bacterias ocasionado que el material se deteriore pudiendo verse afectada la salud del trabajador. Aunado a lo anteriormente descrito el ambiente es ruidoso, los estudiantes que hacen uso de la sala no hablan en voz baja creándose una algarabía en el área, aunque en la normativa exige que se debe hablar en un tono de voz adecuado se hace caso omiso de ello. Al no contar con un portero o vigilante, los usuarios ingresan a la sala de

lectura general con comidas, ponen los pies sobre las sillas y rayan las mesas, deteriorando a un más el ya comprometido mobiliario existente.

En cuanto a las oficinas presentan la misma problemática del sistema de aire acondicionado e iluminación, y se le agrega el deterioro de los baños, falta material de oficina necesario para el desempeño de la dependencia, acumulación de polvo y de material bibliográfico sin calificar y dispuesto en sitios no destinado para ello, equipos de computación dañados agrupados en áreas de paso. (Ver anexo B)

En esta primera fase de diagnóstico se aplicó la técnica de la observación directa en la Biblioteca Central siendo este el lugar donde se desarrollan las acciones del personal involucrado, en este caso se recurrió al uso de la técnica Lista de Cotejo, el mismo consiste en un listado de características, aspectos, cualidades, sobre las que interesa determinar su presencia o ausencia, se centra en registrar la aparición o no de una conducta durante el período de observación. Adicionalmente se aplicó una encuesta según el modelo CLIOUNing.

#### **4.1.1 Observación Directa**

A continuación se presenta la lista de cotejo aplicada al personal de acuerdo a cada área en que en el que laboran, siendo en su totalidad 22 trabajadores, la finalidad de la misma es comprobar la presencia o ausencia de una serie de indicadores descritos en la misma. (Ver tabla 4)

**Tabla 4.** Lista de Cotejo.

Ítem	Observaciones	SI	NO
1	¿Los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa de la empresa?	X	
2	¿Los trabajadores toman iniciativas para resolver problemas por sí mismos?		X
3	¿Los trabajadores sienten que son reconocidos según su desempeño en el trabajo?		X
4	¿Se cuentan con espacios para compartir momentos distendidos con los compañeros de trabajo?		X
5	¿En la dependencia es importante llevarse bien unos con otros para obtener un mejor desempeño?		X
6	¿Existe una relación jefes y trabajadores agradable?	X	
7	¿Los trabajadores tienen libertad de participar en la resolución de conflictos?	X	
8	¿Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa?	X	
9	¿Se observa ausentismo laboral?	X	
10	¿Se percibe desmotivación en los trabajadores?	X	
11	¿Más que un jefe se observa la presencia de un líder?		X
12	¿Funciona el sistema de aire acondicionado?		X
13	¿Las paredes están en buen estado de conservación?		X
14	¿Los baños están en buenas condiciones?		X
15	¿Existe presencia de humedad en el ambiente?	X	
16	¿El mobiliario de oficina está en óptimas condiciones?		X

**Autor:** Batta, A (2.018)

Es importante señalar que los resultados obtenidos de la observación directa a partir de la ficha de observación son generales, es decir, son resultados obtenidos desde la perspectiva del investigador.

-Se pudo observar que los trabajadores conocen la estructura organizativa de la dependencia así como su lugar dentro de la misma, permitiendo que cada uno actúe dentro de su posición sin invadir las funciones y responsabilidades de los demás, salvo el caso de la coordinación, que debido a la ausencia del director, máximo escalón dentro de la jerarquía de la dependencia, tienen que en algunos casos tomar decisiones correspondientes al director en pro de cubrir los vacíos y poder avanzar en las actividades.

-Aunque los trabajadores mantienen una buena relación con las figuras de autoridad, los mismos en algunos casos participan en la resolución de los conflictos y emiten sus opiniones sin temor a represalias, manifiestan que se siente desmotivados, siendo una de las causas que no reciben reconocimiento según su desempeño laboral y el ocasiones se beneficia a aquel trabajador que no cumple con las reglas y normas establecidas, asimismo no consideran que existe la figura de un líder que proponga metas y objetivos de manera que los guíe y motive a alcanzar los mismo.

-Se observa una atmósfera cordial entre los integrantes de la dependencia, sin embargo, cada uno anda atendiendo sus propios intereses sin prestarle atención a los intereses de los demás. Esto afecta directamente la comunicación entre los involucrados, repercutiendo no solo en la satisfacción del trabajador sino también a la productividad de la dependencia, por lo que se debe crear un vínculo adecuado entre compañeros de trabajo, consiguiendo un ambiente laboral confortable.

- Se observa ausentismo laboral, retrasos y reposos que surgen debido a factores, como son la desmotivación de los trabajadores, la falta de incentivos, reconocimiento a su desempeño y agentes externos a la dependencia.

-Los trabajadores aunque se definen como proactivos no generan iniciativas, ni soluciones a problemas, teniendo que esperar el llamado de atención para reaccionar en consecuencia, alegan que no lo hacen porque consideran que tales iniciativas al ser plateadas no prosperan. Referente a espacios confortables para comer y donde se puedan generar momentos distendidos y de interacción no existen dentro de la unidad.

- En cuanto a la infraestructura se puede decir que está en franco deterioro, paredes, iluminación, sistemas de aire acondicionado y mobiliario no están en óptimas condiciones aunado a ello se observa material bibliográfico acumulado, obstaculizando el paso de personas. (Ver anexo B).

#### **4.1.2 Cuestionario del Modelo de CLIOUNing**

Una vez realizada la lista de cotejo, se aplicó el cuestionario CLIOUNing, en el tabla 3 se muestra la operacionalización de las variables consideradas, el cual

contiene los indicadores de cada variable y los números de ítem correspondiente a cada una de ellas. (Ver anexo C).

Tabla 5: Variables existentes en el cuestionario.

Percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajos.	
Ítems 1	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad
Ítems 2	Tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades
Ítems 3	El trabajo está claramente definido y estructurado
Ítems 4	Pertenezco a un buen equipo de trabajo
Dimensión 2	
Percepción de la aptitud para los cambios; para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal	
Ítems 5	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones
Ítems 6	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos
Ítems 7	Mantenemos altos estándares de desempeño
Dimensión 3	
Percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la institución y el orgullo de pertenecer	
Ítems 8	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo
Ítems 9	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente
Ítems 10	Estamos orgullosos de pertenecer a este instituto
Ítems 11	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado

Autor(es): Mejía A., Reyes S. y Arzola H. (2006)

El cuestionario desarrollado por Mejía A., Reyes S. y Arzola H. (2006) sirve para evaluar de manera integral las percepciones de los trabajadores sobre clima organizacional, engranando las tres dimensiones de manera que cada una aporte información relevante a la atmósfera organizacional.

### 4.1.3 Resultados de la aplicación del modelo CLIOUNing.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CLIOUNing, el mismo se entregó a cada trabajador para que los respondiera de manera confidencial, puesto que los datos obtenidos son para fines netamente investigativos. La información recogida en esta Fase sirve para realizar un diagnóstico de la situación actual, las causas son puestas de manifiesto en la Fase siguiente.

#### Resultados para la Dimensión 1

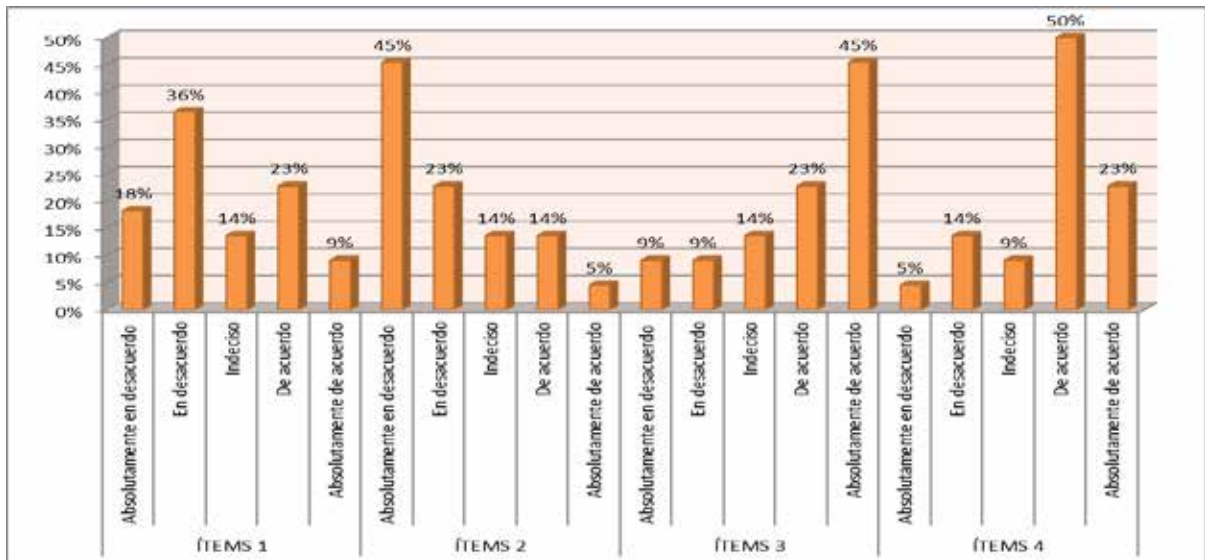


Grafico 1. Resultados Dimensión 1.

Autor: Batta A. (2018)

Para esta dimensión se pudo observar que los encuestados responden con un 36% que la dependencia no es reconocida por una gestión de calidad. Según Chamorro S. (2012), dice: “un buen sistema de gestión de la calidad nos ayuda a mejorar nuestra posición competitiva e imagen tanto interna como externamente”; aunado a esto una gestión de calidad resulta beneficioso puesto que mejora la organización de la dependencia, al ayudar a sistematizar operaciones suelen producirse innovaciones que ayudan a hacer más eficientes los procesos, por otro lado permite controlar el desempeño de los procesos y de la dependencia en sí misma,

también, mejora la capacitación de los trabajadores al tener más información, éstos los conocen mejor y pueden abordar su ejecución de manera más ágil, así mismo mejora la imagen del servicio y, a medio plazo, la de biblioteca. Todos estos beneficios no están presentes en la dependencia trayendo como consecuencia ésta percepción por parte de los trabajadores.

Por otra parte, con un 45% los encuestados respondieron estar absolutamente en desacuerdo cuando se les pregunto si contaban con una planificación institucional que guía sus actividades, este ítems va de la mano con el anterior puesto que al no tener un buen sistema de gestión no pueden contar con una planificación estratégica y por ende no tienen metas ni objetivos claros, De acuerdo a Armijo M. (2009), se analizó que: “La planificación estratégica, viene a ser el cuadro de mando integral de toda organización y nos va a permitir tomar mejores decisiones y elaborar estrategias y tácticas en todas las empresas y/o instituciones”. (p.62). Es decir a través del monitoreo continuo del plan estratégico, paso a paso es que se van a ir lograr los objetivos y las metas trazadas por la gerencia y las políticas dadas por los directivos. Relacionando éste resultado con el clima organizacional se puede concluir que mientras menos satisfactorio sea el clima organizacional, la motivación de los trabajadores hacia el logro de las metas y objetivos planteados en una planificación va a ser menor.

A su vez los ítems relacionados con la definición del trabajo y estructura del mismo alcanzó un valor de 45% de absolutamente de acuerdo y con un 50% afirman que pertenecen a un buen equipo de trabajo. Brunet L. (2014), sostiene que:

Conocer los parámetros y políticas de gobernabilidad, hace posible un buen gobierno empresarial o corporativo, tener bien claro quien toma las decisiones en la empresa, quien se encarga de dar las pautas y las directivas hace posible una buena administración y una excelente disciplina.(p. 127)

Como se menciona en la cita estos porcentajes resultan de gran ventaja para la dependencia puesto que presenten un punto de fortaleza ya que al estar conscientes de

sus funciones y su lugar dentro de la jerarquía el trabajo fluye de una manera estructurada.

## Resultados para la Dimensión 2

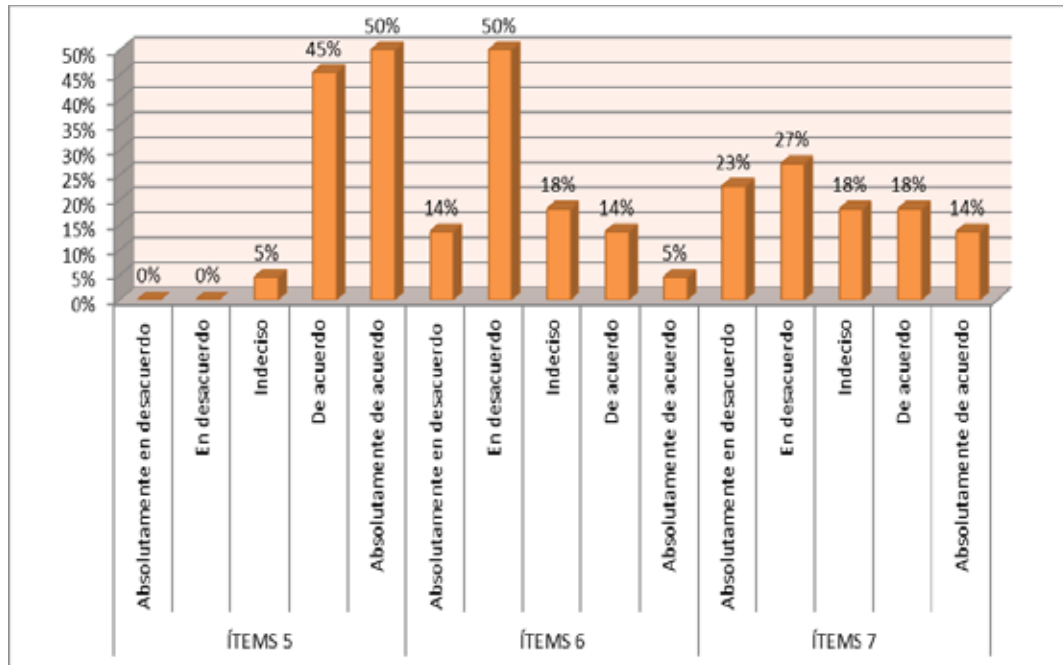


Grafico 2. Resultados Dimensión 2

Autor: Bata A. (2018)

En cuanto a la dimensión 2 relacionada con la percepción de la aptitud para los cambios; para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal se puede decir que los encuestados responden con un 50% que están absolutamente de acuerdo en su adaptabilidad rápida a las nuevas situaciones, siendo esto un dato de gran importancia ya que las organizaciones cuyos empleados se ajustan a los cambios pueden persistir en el tiempo según, Vallejo O. (2011) dice: “el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos” (p 175), por tal motivo representa una gran oportunidad

para proponer estrategias que vayan encaminadas a cambiar el ambiente laboral puesto que la resistencia al cambio no va a ser de gran impacto.

Otro rasgo que se evaluó fue si desarrollan sus habilidades y conocimientos, para ello el 50% responden están en desacuerdo; es decir los empleados consideran que en la dependencia no desarrollan sus habilidades ni sus conocimientos, según Fernández N. (2012) dice: “las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global” (P. 75), la dependencia debe incentivar el desarrollo intelectual de sus empleados para sí poder aprovechar de una manera más eficiente el capital humano con que cuenta y así poder hacer frente a los obstáculos.

De igual manera el ítem relacionado con los estándares de desempeño se puede observar que consideran que no presentan estándares que marcan la búsqueda de la excelencia en el desempeño de sus funciones y tareas. Desarrollar una cultura de la calidad puede tener una cantidad enorme de efectos positivos en su propia organización, sobre esto Vilela M. (2017) acota: “Si los miembros y voluntarios del equipo saben que ellos y la organización están haciendo el mejor trabajo posible, fortalece su moral y los hace orgullosos de sí mismos y de la organización”, y por ende mejora la satisfacción de los trabajadores hacia el trabajo y la organización, cosa que actualmente lo Biblioteca Central no cuenta.

### **Resultados para la Dimensión 3**

Para la dimensión 3, se observa que el ítems 8 un 45% dice no contar con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, la dependencia no cuenta con los materiales, equipos e infraestructura óptima para que los empleados desarrollen sus actividades, al respecto Garrido I. (2017) dice:

La gran cantidad de horas que se pasan trabajando hacen que la comodidad en el puesto de trabajo pase a ser un factor de vital importancia. Tener una buena silla ergonómica, un potente ordenador, software actualizado, son factores que

contribuyen directamente en el bienestar, ésta debe ser una de las principales prioridades de cualquier empresa u organización.

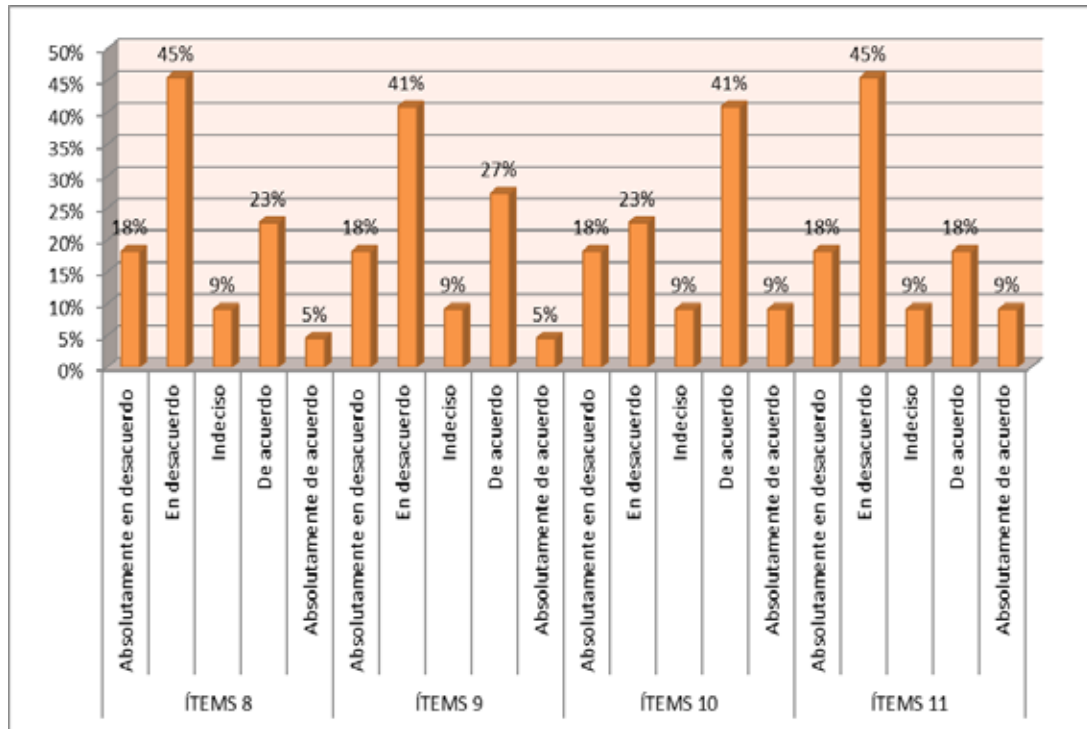


Grafico 3. Resultados Dimensión 3

Autor: Batta A. (2018)

Por otro lado los trabajadores alegan que la información no fluye de manera óptima presentándose malos entendidos o distorsión del mensaje, según Olivares F. (2017), afirma que: “si desde la dirección general la información fluye con reserva, limitan el acceso y adoptamos una actitud recelosa de negación ante cualquier cuestionamiento sobre el futuro, provocaremos incertidumbre en los colaboradores, y finalmente ocasionará dichos fuera de la realidad que podrían provocar miedo y desconfianza”, la afirmación se adapta perfectamente a lo que ocurre en la dependencia los trabajadores cuestionan el manejo y tratamiento de la información.

Hay que mencionar, además que según los datos obtenidos los trabajadores no son reconocidos en proporción al trabajo desempeñado, trayendo como consecuencia

desmotivación y falta de empeño a la hora de hacer las tareas asignadas, al respecto Avolio B. y Bass B. (2004), analizaron que:

“Los líderes tienen que ver cuáles son las potencialidades de cada uno de sus compañeros de trabajo y así tomar buenas decisiones para poder darle mayor énfasis en su desarrollo profesional y recompensarlo de varias maneras, no necesariamente es dinero, puede ser dándole más responsabilidad y el trabajador se sienta satisfecho y pueda mejorar su eficiencia y eficacia”. (p.128)

Por el contrario los trabajadores afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la dependencia, ese sentido de pertenencia debe afianzarse y ser una fortaleza, en este caso Olivares F. (2017), afirma que: “un trabajador que se siente parte de una compañía y que además lo presume, no dudará en involucrarse para que desde su trinchera, se siga trabajando en tiempo y forma para alcanzar las metas de la organización”, para lograr que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar, se debe impulsar el respeto, la camaradería y la imparcialidad.

Finalmente, los resultados arrojados en la encuesta guardan concordancia y las dimensiones se engranan como hilo conductor para demostrar que la biblioteca no puede ser reconocida por su gestión de la calidad si no presenta una planificación bien estructurada y definida, esto hace que los trabajadores no desarrollen sus habilidades y conocimientos, trayendo como consecuencia bajos estándares de desempeño, aunado a la falta de recursos mínimos para el desarrollo de las actividades. Si la información no fluye de manera oportuna y directamente desde los jefes hacia los empleados y viceversa no puede haber reconocimiento en proporción al trabajo desempeñado.

En base al diagnóstico realizado, se elaboró un análisis detallado de cada dimensión, pudiéndose determinar los ítems con mayor deficiencia o debilidad, para ello se sumaron los valores de las respuestas afirmativas agrupadas en absolutamente de acuerdo y acuerdo, los ítems cuyos porcentajes fueron inferior al 50% de las respuestas afirmativas se consideran como variables críticas. A continuación, en el siguiente tabla 6, se señalan los resultados obtenidos.

**Tabla 6.** Análisis de las debilidades por cada dimensión.

DIMENSIONES	DEBILIDADES	%
Dimensión 1	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad	31,82%
	Tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades	18,18%
Dimensión 2	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos.	18,18%
	Mantenemos altos estándares de desempeño	31,82%
Dimensión 3	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	27,27%
	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente	31,82%
	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado.	27,27%

Autor: Batta A. (2018).

#### **4.2 Fase II: Análisis de las variables críticas que afectan el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de encontrar oportunidades de mejoras.**

Para el caso de la dimensión 1, se demuestra que solo el 31,82% de los encuestados responde de manera afirmativa a que son reconocidos por su gestión de calidad y un 18,18% responde que poseen una planificación institucional que guía las actividades. Estos resultados, lo que indican es que existe una clara deficiencia con la

planificación del trabajo y su proyección hacia el futuro trayendo como consecuencia que no se tenga una línea de que es lo que se quiere y a donde se quiere llegar, originando un clima organizacional donde impera la desmotivación, ausentismo y desapego por el trabajo, los trabajadores sienten que su trabajo no va a ningún lado y por consiguiente la dependencia no puede ser reconocidos por una gestión de calidad.

Además, causa estrés, conflictos y ansiedad, García E. (2018) dice: “Una mala o nula planificación afecta a esas personas de nuestro entorno de manera directa, pues cada cual va a intentar resolver la situación a su manera, y si no hay consenso, hay desacuerdo”, asimismo relata que “la emoción de enfrentarse a lo desconocido eleva los niveles de adrenalina en el cuerpo, si esta adrenalina no se quema, se acumula en el organismo e intoxica nuestros órganos”, consecuencias que están presentes en la Biblioteca Central afectándose el clima organizacional de manera directa.

La psicología positiva y las organizaciones saludables también aportan información relevante sobre la falta de planificación y la gestión de calidad, se señala que una organización es no saludable cuando entre otras cosas no existe un proyecto empresarial y no hay una visión compartida, en este sentido una organización saludable debe contar con recursos de tarea, Salanova M. (2008) define recursos de tarea como “la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y sobre las tareas realizadas”, la dependencia si no cuenta con un plan que guía las actividades las tareas asignadas no pueden es ser claras.

Seguidamente en la dimensión 2, presenta dos ítems que son considerados como críticos, de los encuestados un 18,18% responden que si desarrollan las habilidades y conocimientos, y para los estándares de calidad el 31,82% afirma que están presentes dentro de la dependencia, los porcentajes revelan que en la Biblioteca Central los empleados no se les está fomentando el desarrollo de habilidades y destrezas, como consecuencia presentan trabajadores, desmotivados, frustrados, poco comprometidos e insatisfechos, y si se le suma los bajos estándares de calidad se crea una atmósfera donde los empleados desarrollan una personalidad basada en la

negatividad, hablan de sus problemas, de sus dificultades y de su “mala suerte”, afectándose aún más el ya comprometido clima organizacional.

Una organización saludable debe promover siempre el crecimiento personal de sus empleados es por ello que López L. (2016) dice: “es relevante proporcionar oportunidades a quienes las necesiten o sean merecedores de ellas. La oportunidad de desarrollar una carrera más allá y de no sufrir estancamiento en un mismo puesto de trabajo es básica”, ésta idea forma un punto básico a la hora de calificar a la dependencia como una organización no saludable.

Por su parte la dimensión 3, arroja como variables críticas tres de sus cuatro ítems, el 27,27% de los consultados afirma tener recursos necesarios para hacer de manera adecuada sus labores diarias, mientras que el 31,82% evalúa de manera positiva la manera como fluye la información y finalmente el 27,27% afirma que el personal es reconocido por su trabajo. Para ésta última dimensión se puede decir que presenta igual criticidad los empleados manifiestan que no tienen los recursos necesarios para desarrollar sus tareas, falta materia de oficina, mobiliario deteriorado, aunado a un franco deterioro de la infraestructura, lo que se traduce directamente en inconformidad, reclamos y desmotivación para prestar un buen servicio.

Asimismo, la información no fluye de manera oportuna y óptima creando malos entendidos, discusiones y que las tareas asignadas se ejecuten de manera errada. La comunicación juega un papel fundamental dentro de un buen clima laboral, Fiallo D., Moncayo, Alvarado A. y Soto L. (2015) afirman: “La comunicación garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, incentiva la franqueza y la confianza entre las personas, proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”.

Por otra parte los empleados afirman que o son reconocidos por sus trabajo la consecuencia es que tienen trabajadores apáticos, afirman que no son valorados por su esfuerzo, esto afecta notablemente el clima organizacional dentro de la dependencia, Tomas D. (2018) afirma que: “los empleados reconocidos son más

felices, el reconocimiento a los empleados hace que se sientan valorados, que vean que sus esfuerzos cuentan, esas buenas vibraciones se contagian a toda la oficina, creando un ambiente de trabajo más agradable”, en la biblioteca no existe tal reconocimiento por ende las vibraciones que se contagian están lejos de ser positivas.

#### **4.2.1 Diagrama de Ishikawa.**

El diagrama de Ishikawa se utiliza como una herramienta para determinar las causas que perturban el clima organizacional dentro de la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, detallándose cada uno de los factores, las bases del diagrama nacen de los resultados obtenidos anteriormente y de la observación directa. Los factores a analizar van a ser las dimensiones y cada una de ella va a corresponder causas que originan las variables críticas agrupadas en la tabla 6.

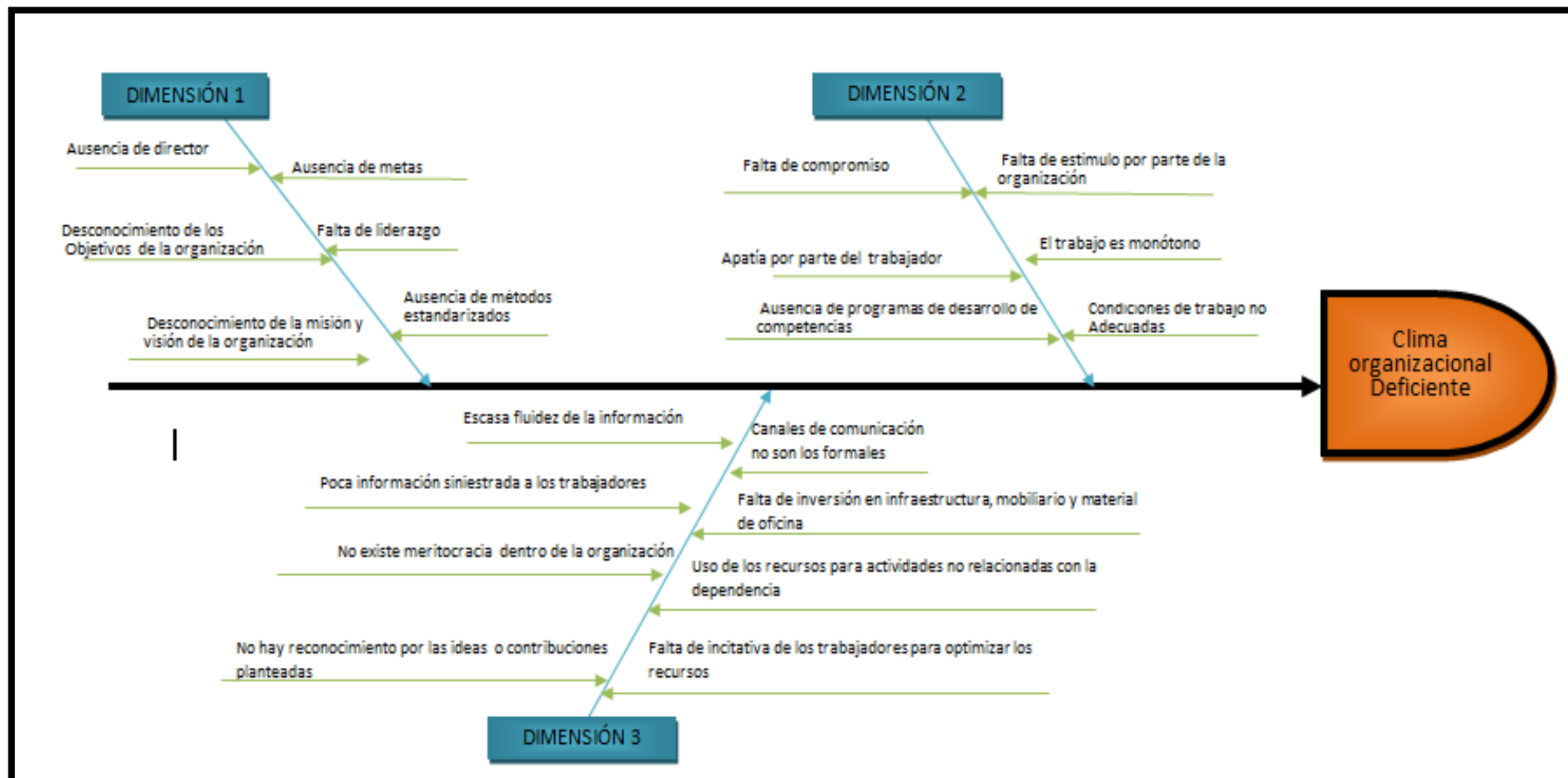
- Dimensión 1
- Dimensión 2
- Dimensión3

La dimensión 1 del modelo CLIOUNing resultaron como variables criticas el no reconocimiento de una gestión de calidad y que no se cuenta con una planificación institucional que guía las actividades de los trabajadores; éstas variables guardan relación entre sí, puesto que la dependencia al no contar con la figura del director recae la responsabilidad sobre la coordinación general sin embargo existen responsabilidades que son únicamente inherentes al director, en consecuencia no se puede realizar una planificación integral que abarque todos los niveles de jerárquicos por ende no se establecen objetivos claros, ni metas.

Sin una meta, los individuos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar, de modo que la dependencia no puede ser reconocida por su gestión de calidad. Par que se pueda hacer una planificación estratégica motivadores, enmarcada en los nuevos

retos del mañana es de suma importancia que ésta sea elaborada teniendo como pilar fundamental la misión y visión, mismas que son desconocidas por los trabajadores

Figura 2. Diagrama de Ishikawa.



Autor : Batta A. (2018)

La dimensión 2, aquí los ítems con valoración más baja son los relacionados con el desarrollo de las habilidades y conocimientos y estándares de calidad, las mismas concuerdan con lo dicho en el párrafo anterior, puesto que si no se cuentan con metas ni objetivos no se pueden mantener altos estándares de calidad y mucho menos se puede desarrollar al máximo las habilidades de los trabajadores.

Dentro las causas que originan esta tal criticidad se puede mencionar la falta de estímulo por parte de la organización para tener trabajadores motivados, aunque los mismos se denominan proactivos, las habilidades y destrezas no son aprovechadas de manera individual ni grupal, haciendo el trabajo monótono, adicionalmente la dependencia no fomenta el desarrollo de planes o programas que busquen expandir al máximo tales capacidades. Al mismo tiempo las condiciones de infraestructura y recursos en la dependencia no son las más adecuadas para el desarrollo de las actividades; todo lo expuesto anteriormente origina un trabajador apático y sin compromiso.

De acuerdo con la dimensión 3, correspondida con la percepción de las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la institución y el orgullo de pertenecer a la misma, las variables críticas resultantes fueron las concernientes a la falta de recursos para realizar bien el trabajo, la dificultad con que fluye la información y el reconocimiento al trabajo.

Por lo que se refiere a la dimensión 3, la información no fluye de manera oportuna y veraz, teniendo como canales de información los informales lo que origina malos entendidos, además por no haber reconocimiento en las ideas los trabajadores no presentan iniciativas para resolver los diferentes problemas originados en la dependencia, aunado a que se no se cuenta con un sistema de promoción al personal, presentándose como una causa importante la falta de reconocimiento al mérito.

Todo lo expuesto en los párrafos anteriores pone en manifiesto que existen inconvenientes en el clima organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, originado por diversas causas; sin embargo se presenta la oportunidad de

diseñar una serie de estrategias de tipo gerencial encaminadas a revertir esta situación y hacer de la biblioteca una dependencia con trabajadores motivados que vayan a la vanguardia de los nuevos retos, amparados bajo el concepto de las organizaciones saludables.

Dentro de las oportunidades se puede mencionar, la necesidad de instaurar una cultura de orden y limpieza que coadyuve a mejorar el entorno de trabajo, también se puede perfeccionar la estadía de los trabajadores creando espacios acordes a sus requerimientos de comida, descanso y recreación. Un trabajador motivado es un trabajador feliz, por ello se pueden crear programas que busquen además de la excelencia, la sana competencia y por ende la motivación en ellos, el manejo de emociones de los trabajadores es una parte fundamental dentro de una atmósfera de bienestar, por lo tanto la creación de espacios positivistas ayuda a cambiar el estado de ánimo de los mismo, fortaleciendo su autoestima, es importante señalar que las actividades grupales juegan un factor primordial para apuntalar la comunicación y participación dentro del grupo laboral es por ello que se pueden establecer estrategias encaminadas a fomentar tales actividades.

#### **4.3. Fase III: Diseño de estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, en base al análisis realizado y a través el concepto de organizaciones saludables.**

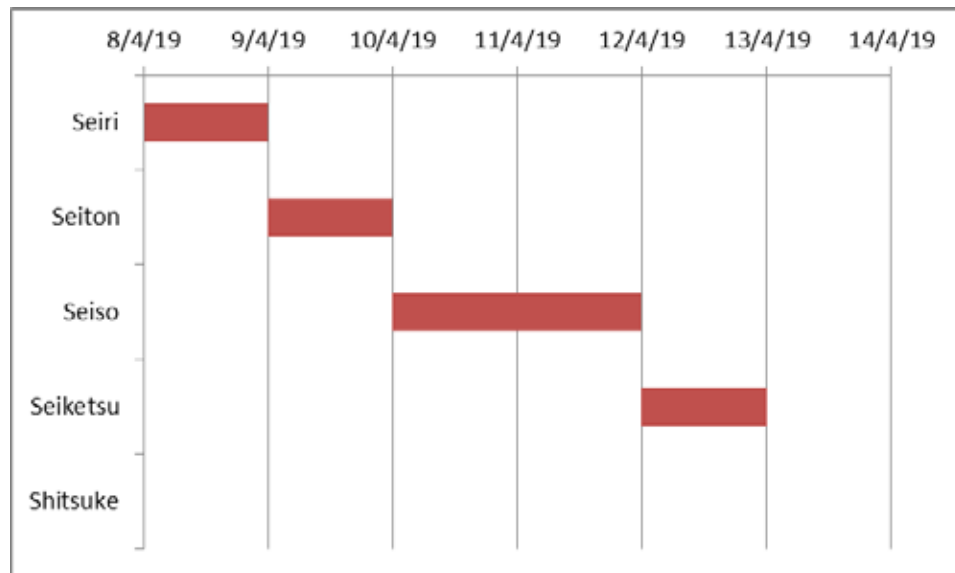
En esta fase, se procede a presentar estrategias para mejorar en el clima organizacional de la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, una vez analizado los resultados en las fases I y II. En esta propuesta se encuentran incluidas las acciones concretadas las cuales se estructuran para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación. Por lo tanto, las mismas surgen a partir del diagnóstico definitivo. Antes de iniciar con el desarrollo de las estrategias es importante señalar que cada una se analizó bajo el concepto del Ciclo de Deming de manera que este actúe

como base y estructura de soporte a cada una de ellas y con el enfoque de organizaciones saludables.

**Estrategia N° 1. Aplicación de las 5s en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” basado en el Ciclo Deming.**

Toda organización que busca ser saludable debe instaurar el orden y limpieza dentro de sus instalaciones, Méndez E. (2016), dice: “la limpieza en el ambiente laboral es de suma importancia, mantener las zonas de trabajo limpias proporciona una mayor productividad, una considerable reducción de accidentes, mayor confort para el trabajador y una mejor imagen al cliente”, es por ello que mantener el puesto de trabajo en perfectas condiciones de limpieza es fundamental para una vida sana, tanto física como psíquica, ya que los beneficios de un lugar aseado son muy numerosos y afectan a la vida emocional del individuo, tanto en las relaciones internas de bienestar como en la forma de relacionarnos con los demás.

Además, según la descripción de cargos de la OPSU para los cargos de Bibliotecas para Auxiliares y Asistentes dentro de las actividades, funciones y tareas dice: “Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía”; es decir que es una de las funciones descritas dentro de los cargos, por lo tanto es obligatorio mantener el orden y limpieza de cada área de trabajo. La implementación de la estrategia se propone que se realice la primera semana de inscripción del semestre I-2019, puesto que la mayoría de los usuarios están en proceso de inscripción, bajando así la demanda del servicio, y va enmarcada en la Dimensión 1 y la Dimensión 2 del modelo CLIOUNing relacionada con la gestión de calidad, planificación y estándares de calidad. A continuación mediante un diagrama de Gantt se señalan las fechas y tareas a realizar:



**Gráfico 4. Diagrama de Gantt**

Autor: Batta A. (2018)

El Shitsuke por ser la ese referida a la disciplina no tiene un tiempo específico de aplicación por tal motivo no se ve descrita en el diagrama de Gantt

### **Ciclo Deming**

**Planear:** se propone implementar las 5s en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”.

Para llevarla a cabo es necesario hacer seguimiento de 5 fases. Antes de comenzar, se debe solicitar apoyo a los profesores del departamento de Ingeniería de Métodos de la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo para que sirvan como expertos y le brinden una charla explicativa al personal, con el fin de que adquirieran la información necesaria para llevar a cabo esta actividad y que conozcan los beneficios de la misma, de modo que se animen a formar parte de este proceso, además para que sirvan como apoyo y consulta a lo largo de la implementación.

**Hacer:** La metodología de las 5S es de origen japonés, y se denomina de tal manera porque la primera letra del nombre de cada una de sus etapas es la letra ese (s), presentando a continuación:

La Biblioteca Central posee básicamente cinco áreas de trabajo, Secretaría, Procesos técnicos, Hemeroteca, Servicio al Público y Sala de Internet es importante señalar que la aplicación de las 5s, deben empezar por cada área, para que una vez implementada se refleje de manera integral en toda la dependencia.

**Paso 1. Seiri:** (Clasificación y Descarte), significa separar las cosas realmente necesarias de las que no lo son, manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

Recomendaciones para aplicar el Seiri:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven, por ejemplo, equipos de computación dañados, formatos de solvencias vencidos, material bibliográfico de donación no apto para la estantería.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario, es decir, separar aquel material de uso diario del que no se utiliza rutinariamente.
- Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo, por ejemplo revistas, diccionarios, tesis, libros, Manuales, Oficios, circulares, material a cargar en el sistema, material de donación entre otros.
- Organizar las los libros y demás en sitios donde se puedan conseguir en el menor tiempo posible.
- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

Implementar el Seiri:

- Identificar los elementos innecesarios.

- El primer paso en la implementación del Seiri consiste en la identificación de los elementos innecesarios en las áreas de trabajo de la empresa. En este paso se pueden emplear una lista

Lista de elementos innecesarios.

- Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. La lista es complementada por el operador y supervisor durante el tiempo en que se esté realizando la campaña Seiri. (Ver tabla 7).

Las preguntas que se deben hacer para identificar si existe algún elemento innecesario son las siguientes:

- ¿Es necesario este elemento?
- ¿Si es necesario, tiene que estar localizado aquí?
- ¿Si es necesario, es necesario en esta cantidad?

Tabla 7. Formato de lista

Área:	Operador:	
Nombre	Cantidad	Decisión

Autor: Batta A. (2018)

**Paso 2. Seiton:**(Organización), cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso. Una vez que se han eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquel material que se utilizan con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados.

Marcación de la ubicación.

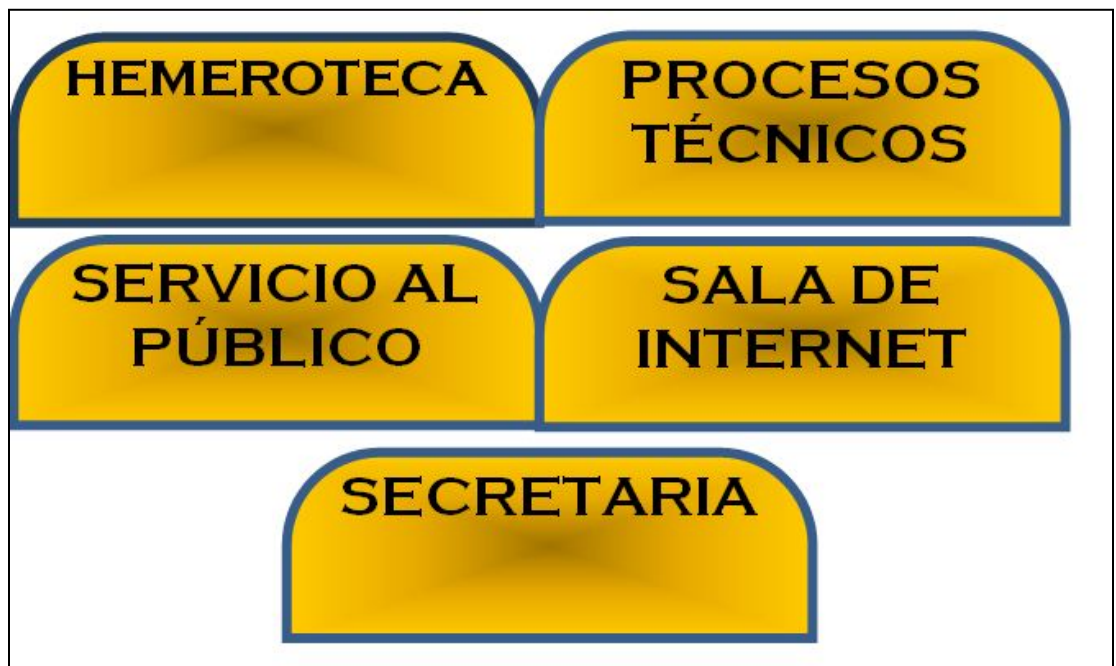
Es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa dónde están las cosas, y cuántas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:

Indicadores de ubicación.

- Indicadores de cantidad.
- Letreros y tarjetas.
- Nombre de las áreas de trabajo.

Modelo de letreros para identificar las áreas de la Biblioteca Central Enrique César Echegaray

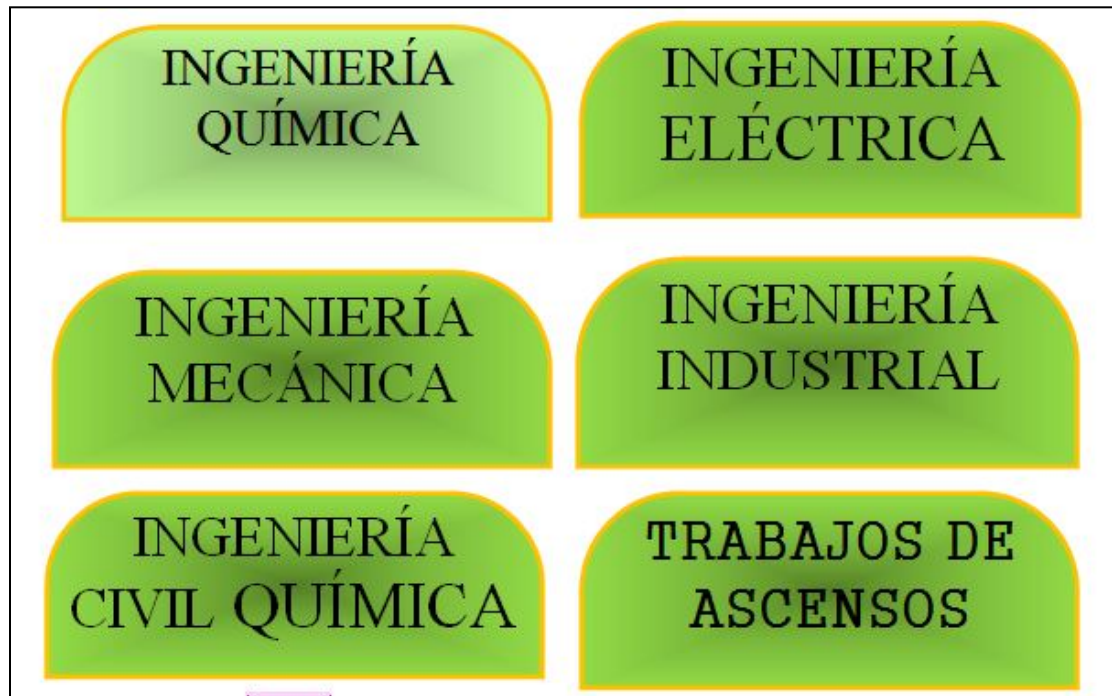
Figura 3: Modelo de letreros para identificar la áreas



Autor: Batta A. (2018)

Modelo de letreros para identificar la estantería de la Hemeroteca: las tesis y trabajos de ascenso se colocan agrupadas por escuelas en estantes sin identificación.

Figura 4: letreros para identificación de estantería de hemeroteca



Autor: Batta A. (2018)

Modelo de letreros para identificar los pasillos donde están ubicados los libros, existen 6 pasillos donde los libros están colocados.

Figura 5: Letrero para identificar los pasillos



Autor: Batta A. (2018)

**Paso 3. Seiso:** (Limpieza), Se debe realizar la limpieza a todo, por lo tanto todo el personal deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio y cada trabajador antes y después de realizar cada trabajo, debe retirar cualquier tipo de suciedad generada.

Primer paso. Jornada de limpieza: esta clase de limpieza no se puede considerar un Seiso totalmente desarrollado, ya que se trata de un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza en cada área de la Biblioteca Central ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los espacios y debe hacerse conjuntamente con el apoyo del personal de limpieza de la facultad para ello el supervisor debe coordinar con el supervisor de mantenimiento para que destaque a un personal fijo en el área. Las acciones Seiso deben ayudar a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y operarios en el proceso de implementación segura de las 5S. Esta jornada crea la motivación y sensibilización para iniciar el trabajo de mantenimiento de la limpieza y progresar a etapas superiores Seiso.

Segundo paso. Planificar el mantenimiento de la limpieza: el supervisor debe asignar un contenido de trabajo de limpieza en la dependencia. Esta asignación se debe registrar en una tabla en el que se muestre la responsabilidad de cada persona. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Distribución del trabajo de limpieza

Área	Operador	Sub área Asignada	Tarea

Autor: Batta A. (2018)

Tercer paso. Preparar elementos para la limpieza: aquí se aplica el Seiso a los elementos de limpieza, almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.

Cuarto paso: Implementación de la limpieza: retirar polvo, asegurar la limpieza de la suciedad de las grietas del suelo, estantes, paredes, cajones, equipos, ventanas, etc. Es necesario remover capas de mugre depositadas sobre los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

**Paso 4. Seiketsu:**(sistematizar), para mantener las condiciones de las tres primeras fases, cada trabajador debe conocer cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.

Para implementar Seiketsu se requieren los siguientes pasos:

1. Asignar trabajos y responsabilidades: para mantener las condiciones de las tres primeras S's, cada operador debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Si no se asignan a las personas tareas claras relacionadas con sus lugares de trabajo, Seiri, Seiton y Seiso tendrán poco significado.

La ayuda que se emplea para la asignación de responsabilidades es:

- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en Seiso.

2. Integrar las acciones Seiri, Seiton y Seiso en los trabajos de rutina: el estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de las acciones de limpieza, colocación de material bibliográfico en la estantería una vez utilizado, búsqueda de material. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

**Paso 5. Shitsuke:** (Disciplina y Compromiso), la disciplina se basa en la voluntad de hacer las cosas como se deben hacer, para esto se realizaran entrenamientos prácticos , dinámicos y charlas donde el personal pueda interactuar y sentirse parte de un nuevo comienzo, se puede romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos. Además cada trabajador debe firmar una carta de compromiso, donde se compromete a dar cumplimiento a las actividades, y de no ser así será tendrá incidencia sobre su evaluación de desempeño anual. (Ver anexo E).

**Verificar:** Para Walton (2014) “En esta fase del Ciclo Deming, se debe observar los resultados dados por nuestra metodología planteada por nuestros objetivos, y si han dado resultados obteniendo mejoras que beneficien a la empresa en primera instancia a base de nuestra necesidad de solución”.(p.12).

**Paso 1. Seiri:** Es necesario preparar un informe donde se registre el avance de las acciones planificadas, como las que se han implantado y los beneficios aportados. El supervisor debe preparar este documento y publicarlo en la cartelera informativa de la dependencia sobre el avance del proceso 5S. Ver tabla 9

Tabla N° 9. Informe

Área:	Operador		
Nombre	Cantidad	Plan para eliminarlo	Estatus: realizado ,en proceso, sin acción

Autor: Batta A. (2018)

**Paso 2.Seiton:** en este paso se agudiza el sentido de orden a través de la marcación y utilización de ayudas visuales. Estas ayudas sirven para estandarizar acciones y evitar despilfarros de tiempo, materiales y lo más importante, eliminar riesgos potenciales de accidentes del personal.

**Paso 3. Seiso:** Preparar el manual de limpieza: es muy útil la elaboración de un manual de entrenamiento para limpieza, para ayudar a corroborar que los objetivos se están cumpliendo. Este manual debe incluir además del gráfico de asignación de áreas, la forma de utilizar los elementos de limpieza, detergentes, jabones, aire, agua; como también, la frecuencia y tiempo medio establecido para esta labor. Las actividades de limpieza deben incluir la inspección antes del comienzo de los turnos de trabajo, actualmente en la dependencia se cuenta con dos turnos, las actividades de limpieza que tienen lugar durante el trabajo, y las que se hacen al final del turno.

Es importante establecer tiempos para estas actividades de modo que lleguen a formar parte natural del trabajo diario.

El manual de limpieza debe incluir:

- Propósitos de la limpieza.
- Designación del área donde se indiquen la o las zonas de la Biblioteca Central.

- Mapa de seguridad indicando los puntos de riesgos que se pueden encontrar durante el proceso de limpieza.
- Nombre de la persona que interviene en el cuidado de la sección.
- Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.

**Paso 4. Seiketsu:** para la verificación de la sistematización se puede utilizar la gestión visual muy útil en el proceso de mejora continua. Consiste en que cada 15 días el supervisor realizará una visita a todas las áreas de la Biblioteca para detectar aquellos puntos que necesitan mejorar, otorgando color rojo a las zonas que necesitan mejorar y verde a las zonas especialmente cuidadas, de esta manera el trabajador deberá hacer los correctivos necesarios a fin de cumplir con los objetivos.

**Paso 5. Shitsuke:** la disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de la clasificación, orden, limpieza y estandarización. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina, para ello se debe tener una visión compartida, por lo tanto, es necesario que los jefes de dependencia consideren la necesidad de liderar esta convergencia hacia el logro de metas comunes de prosperidad de los trabajadores, usuarios y Biblioteca, sin esta identidad en los objetivos será imposible de lograr, crear el espacio de entrega y respeto a los estándares y buenas prácticas de trabajo.

No obstante, se puede hacer una revisión mensual por parte del coordinador y un profesor especialista en la metodología de las cinco “s” para supervisar lo realizado por los trabajadores, para ver si se están haciendo las cosas según lo propuesto y de no ser así sancionar por no cumplimiento de las tareas asignadas, las sanciones serán según lo establecido en las normas y basamentos legales dispuestas en la ley y reglamentos, de obtener una calificación de excelente se le reconocerá en la cartelera de información y optara como empleado del mes. Ver tabla 10

Tabla 10. Revisión de 5s

Área:	Operador	
Supervisor:	Fecha:	
Criterio		Puntaje
Se facilita el acceso rápido a los elementos que se requieren para el trabajo.		
Existe información en el sitio de trabajo		
Está presente el aseo y la limpieza		
Hay basura o partes sobre el piso		
Los pisos están limpios		
El aseo y la limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.		
Existe presentación y la estética de en el puesto de trabajo.		
La estadía en el área de trabajo es agradable.		
Todo está numerado y/o demarcado		
Existe Advertencias de peligro en todos los sitios peligrosos		
Todo tiene un lugar		
Todo está guardado en el lugar adecuado		
Calificación General		

Los criterios tienen una puntuación del 0 al 3 (3 = Excelente, 2 = Buena y 1 = Pobre, 0= reprobado)

La calificación general será el promedio

Si el promedio esta entre 0 y 0,99 resulta reprobada

Si esta entre 1 y 1,9 pobre

Si 2 y 2, 9 buena

3 excelente

**Actuar:** Según Walton (2014) “Es la etapa donde se comprueba que lo que realizamos o nuestras acciones planteadas nos den el resultado esperado, para lo cual se debe llevar una documentación apropiada destacando los cambios y lo que se aprendió en el proceso”.(p.14).

**Paso 1. Seiri:** Si durante la jornada de campaña quedan herramientas, materiales o equipos, que no se pudieron retirar por problemas técnicos o por no tener una decisión clara sobre qué hacer con ellos. Para estos materiales se debe preparar un plan para eliminarlos gradualmente. En este punto se actúa según el Ciclo

Deming para desarrollar las acciones que permitan retirarlos. El nuevo plan debe contener los siguientes puntos:

- Mantener el elemento en igual sitio.
- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la dependencia.
- Almacenar el elemento fuera del área de trabajo.
- Eliminar el elemento, donarlo o usarlo como material de reciclaje.

**Paso 2. Seiton:** Como se pudo observar con la implementación de señales y avisos la dependencia puede contar con sistemas simples de control visual de materiales y herramientas, ayudando a la eliminación de extravío de libros, tesis, mal ubicación en estantería y demás materia de oficina., además se da mayor cumplimiento a las solicitudes de los estudiantes.

**Paso 3. Seiso:** Una vez puesta en marcha este paso de las 5s debe reducir el riesgo potencial de que se produzcan accidentes, mejora el bienestar físico y mental del trabajador, además, se incrementa la vida útil de los equipos al evitar su deterioro por contaminación y suciedad, las averías se pueden identificar más fácilmente cuando los equipos se encuentran en estado óptimo de limpieza.

**Paso 4. Seiketsu:** una vez alcanzado los objetivos en la dependencia se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente, los operadores aprenden a conocer profundamente su área de trabajo además, se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios, la dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares.

**Paso 5. Shitsuke:** se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la Biblioteca, donde la disciplina es una forma de cambiar hábitos además, se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas, por ende la moral en el trabajo se incrementa y los usuarios se sentirán más satisfechos ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que

se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas y en definitiva el sitio de trabajo será un lugar donde realmente es atractivo llegar cada día, convirtiéndose así en un ambiente saludable tanto físico como psicológico

### **Estrategia N° 2. Espacio para momentos distendidos**

Cada vez más las organizaciones suman espacios para que los empleados puedan hacer un paréntesis, contribuyendo así a reducir el estrés y aumentar la productividad. Mier S. (2016), asegura: “El espacio físico de trabajo contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados, mejora la productividad y disminuye la rotación o el absentismo”, Adicionalmente, añade, "Aumenta su concentración, facilita una cultura colaborativa y ayuda a que se sientan identificados con la misión, visión y valores de la organización”. (Ver anexo F)

#### **Ciclo Deming**

**Planear:** proponer un espacio conformado bajo el concepto de la psicología positiva donde los empleados puedan tener momentos distendidos, comer y realizar pequeñas celebraciones. La ejecución de la propuesta estará a cargo del supervisor y el coordinador de la dependencia, apoyados con todos los empleados de la Biblioteca Central, requiriéndose para su puesta en marcha y culminación 2 días de trabajo, la misma está enmarcada en la dimensión 3 del modelo CLIOUNing.

**Hacer:** para la realización de esta propuesta la biblioteca cuenta con un espacio de 16 metros cuadrados totalmente despejado, donde se puede disponer fácilmente y con recursos propios lo necesario para crear un ambiente agradable, todo planificado según los aprendido e implementado en la propuesta anterior de las 5s.

- **Mobiliarios y utensilios necesarios:** el área debe disponer de una nevera para que los trabajadores puedan guardar la comida que traen de casa, un microondas para poder calentar esa comida, un fregadero equipado con los utensilios básicos para mantener la higiene y una mesa con sillas. Éstos son recursos muy positivos para el trabajador todos estos elementos deben estar en el mismo espacio y conseguir que el comedor, además de práctico, sea

funcional y sea acogedor. La dependencia cuenta con estos recursos, los mismos se encuentra dispersados en las diferentes oficinas y espacios haciendo que los empleados tengan que recorrerlas para poder hacer uso de ellos.

- **La iluminación:** la dependencia cuenta con luces blancas para iluminar los espacios, sin embargo el área seleccionada existe luz natural, proporcionando una luz cálida con tonalidades amarillentas haciendo que el espacio sea más acogedor. Las luces pueden ayudar a que los trabajadores desconecten más fácilmente de sus tareas y disfruten de un rato de relax.

- **Las paredes:** los colores influyen en nuestro estado de ánimo por lo que elegir las tonalidades de las paredes adecuadas puede ayudar a proporcionar un ambiente relajado y agradable. En cuanto al espacio seleccionado las paredes están pintadas de color verde, éste suele producir un efecto relajante y tranquilizador ideal para personas más nerviosas que busquen la concentración. Es uno de los colores para oficina más recomendando. Refresca la mente, es el color de la vida, de la naturaleza. Se vincula con la curación y transmite seguridad.

**Verificar:** este espacio nuevo debe tener varias normas para que se pueda lograr el fin para el cual fue creado, las mismas entran bajo la propuesta planteada anteriormente de orden y limpieza para ello:

- El trabajador se debe comprometer a mantener el área en orden y limpieza, según lo establecido en las 5s.
- No se debe darle un uso distinto al que fue creado
- Se debe mantener un comportamiento adecuado con las normas y principios de la universidad
- Debe mantener un tono de voz baja

El cumplimiento de la normativa queda a cargo del supervisor con el fin de que se apliquen los correctivos necesarios según sea el caso. El resultado de esta

implementación será una dependencia que valora la salud y el bienestar de sus trabajadores.

**Actuar:** Una vez implementada la propuesta se contará con entorno donde se cultive el positivismo además que conecta a las personas, fomenta el compañerismo y redefine formas de trabajar. Este nuevo concepto aloja espacios donde interactuar con otros, y además de “restaurarse” a la hora de comer, combinar productividad y bienestar. En caso de que no sea así de debe replantear la propuesta para hacer los correctivos necesarios.

### **Estrategia N° 3. Programa de empleado del mes**

La implementación de un programa busca fomentar un ambiente de sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los empleados, una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día en busca de la superación personal y la excelencia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la dependencia, ésta propuesta se enmarca en la dimensión 3 del modelo CLIOUNing relacionado con el reconocimiento a los empleados.

#### **Ciclo Deming**

**Planear:** El programa “Empleado del mes” tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a aquellas personas de la dependencia que en su quehacer diario evidencien, valores, buenas costumbres, profesionalismo, puntualidad y calidad humana.

**Hacer:** la elección del empleado del mes se realizara bajo unos lineamientos básicos que se mencionan a continuación:

- Todos los empleados vinculados a la dependencia pueden ser empleados del mes siempre y cuando no hayan tenido más de dos inasistencias justificadas o no.

- Todos los empleados vinculados a la dependencia pueden ser empleados del mes siempre y cuando no hayan tenido más de dos retrasos superiores a 30 minutos respecto a su hora de entrada en un mes.
- Todos los empleados vinculados a la dependencia pueden ser empleados del mes siempre y cuando no esté inmerso en procesos disciplinarios
- Los empleados pueden ser empleados del mes si alcanzaron una calificación de buena o excelente en la evaluación de las 5s.
- La persona elegida como empleado del mes será publicada en la cartelera informativa de la dependencia donde será vista por los usuarios, visitantes y trabajadores, además de una felicitación delante de los demás compañeros
- La coordinación general evaluará a todos los candidatos que cumplan con las disposiciones anteriores y determinará como empleado del mes a aquel que tenga mayores ítems afirmativos, en caso de que haya más de un trabajador con la misma cantidad de puntos se tomarán como exaltados.

**Verificar:** tal evaluación se realizará mensualmente la coordinación general conjuntamente con la supervisión estarán a cargo de la misma, esta propuesta busca incentivar el trabajo, el reconocimiento hacia los trabajadores por la labor cumplida, las metas y el logro de los objetivos, así mismo es motivante para los demás compañeros, especialmente para los más nuevos, quienes verán que el éxito no pasa desapercibido y que vale la pena desarrollar buena actividad laboral.

Aguado D. (2013), afirma: “el reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo, nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal”, esta práctica forma un punto de gran importancia para toda organización que busca ser saludable, puesto que a través de tales estrategias se busca el bienestar del trabajador, para el caso concreto de la Biblioteca Central, se debe hacer seguimiento y evaluar continuamente a los trabajadores para determinar cómo se comportan frente a la propuesta de ahí que

se apliquen los correctivos necesarios para seguir con el proceso de mejora enmarcado en el ciclo Deming

**Actuar:** tiene el efecto de retroalimentar a toda la dependencia, produciendo el efecto de bola de nieve: crecerá gradual y escalonadamente, en la misma medida que los jefes van haciendo realidad los reconocimientos: justos, apropiados y oportunos, por otra parte se debe llevar el registro de las evaluaciones para actuar en caso de que algún trabajador desmejore.

Tabla 11. Formulario de evaluación

Competencias	Definición	Comportamientos Esperado	Ítems Afirmativos	Ítems negativos
Liderazgo (desarrollo de personas, empoderamiento, motivación, orientación al logro).	Capacidad para transmitir una visión común, para motivarse y motivar a otros a compartirla, facilitando el trabajo de sus colaboradores y el de sí mismo para liderar los procesos enmarcados en la excelencia.	5. Ayuda a solucionar los problemas que se presenten, motiva e influye en su equipo de trabajo utilizando de forma eficaz hechos e información.		
		4. Influye de forma eficaz con hechos e información y es un referente para solución de problemas dentro en su área de trabajo y demuestra interés permanente por actualizar sus conocimientos.		
		3. Toma acción y asume las responsabilidades, entre las directrices recibidas y el conocimiento directo de su cargo, siempre con una finalidad de mejora.		
		2. Analiza, identifica y escoge alternativas de acción y las pone en marcha para dar solución afectiva a situaciones específicas y cotidianas.		
		1. Actúa de acuerdo con las normas y procedimientos que le son definidos y comunicados.		
Comunicación efectiva y asertiva (atención al detalle, relaciones interpersonales, trabajo en equipo).	Es la capacidad para trabajar con otros de manera articulada, compartida, dentro del respeto de las opiniones de los demás y sumiendo como propios los compromisos adquiridos por el grupo.	5. Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico.		
		4. Adecua su discurso a diferentes públicos y mantienen la calidad de su mensaje.		
		3. Su comunicación es clara, oportuna y respetuosa.		
		2. Facilita las interacciones con su comunicación verbal y no verbal.		
		1. Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye al logro de los objetivos.		

Creatividad e innovación (solución de problemas bajo la utilización de diferentes estrategias y alternativas).	Utilización de diversas técnicas que permitan comprender y trazar estrategias que den como resultado nuevos productos, servicios, procesos y métodos para alcanzar resultados novedosos.	5. Tiene en cuenta aspectos que puedan dar lugar a la materialización de ideas con proyección, consolida información para el análisis de ideas.		
		4. Estudia las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles y tiene en cuenta los puntos de vista de los compañeros para proponer alternativas de solución.		
		3. Reconoce las fuentes objetivas de diferentes ideas o propuestas y determina sus efectos y propone otras alternativas.		
		2. Analiza e interpreta correctamente información de distinto tipo de procedencia para resolver o canalizar las situaciones.		
		1. Simplifica la información para explicar de forma sencilla y clara los aspectos que lo rodea.		
Orientación al servicio (amabilidad y cortesía en el trato, actitud de servicio)	Es la capacidad para identificar, asesorar y resolver de forma efectiva con respeto y tolerancia, las necesidades de la comunidad.	5. Actitud permanente de acompañar al usuario y de planear sus actividades en función de sus necesidades. 4. Mantiene buenas relaciones con los usuarios; constantemente los informa de cambios y novedades. 3. Identifica y resuelve de forma oportuna y eficiente las inquietudes y necesidades de los usuarios, anticipándose a sus requerimientos. 2. Escucha atentamente las necesidades de los usuarios y busca atender los requerimientos y solucionar los problemas por sí mismo de forma ágil y oportuna. 1. mantiene un trato amable y cordial con los usuarios y sigue los procedimientos para resolver las demandas y consultas de los mismos.		
		Total		

Figura 6. Programa Empleado del mes



Autor: Batta A. (2018)

#### **Estrategia N° 4. Carteles habladores en Positivo**

Se propone como estrategia la creación de carteles habladores con el fin de aumentar la motivación de los trabajadores a través de las emociones positivas puesto que al fomentarlas las situaciones difíciles son más fáciles de resolver. Las emociones positivas fortalecen la resistencia (los recursos emocionales que necesitamos para sobrellevar situaciones difíciles), despiertan y aumentan la conciencia y dan más opciones para resolver problemas, sobre todo en los ambientes laborales que se ven influenciados por agentes internos y externos, esta propuesta está enmarcada en la dimensión 2 del modelo CLIOUNing relacionada con el desarrollo de habilidades y conocimientos.

#### **Ciclo Deming**

**Planear:** realizar carteles habladores con el fin de aumentar la motivación dentro de la dependencia a través de mensajes positivos.

Para el desarrollo de esta estrategia se propone la colocación de carteles ubicados en cada área de la dependencia, los mismos tendrán frases motivadoras

relacionadas con el área de trabajo y serán extraídas de una jornada de lectura de un libro de interés, para la realización de los carteles se requiere cartulina de 40 cm por 50 cm de colores variados, marcadores y cinta adhesiva.

**Hacer:** la realización de la estrategia está a cargo de la supervisión y de los encargados de cada área, para servicio al público se propone que estén presente también la misión, visión y los objetivos de la dependencia esto debido a que en ésta transitan todos los trabajadores además esta visible a todos los usuarios y visitantes.

**Jornada de lectura:** para la extracción de las frases se propone que sea a través de una jornada de lectura de un libro con temática motivacional y positivista, cada mes y medio un día seleccionado por la supervisión se reúnen para la discusión del libro y la elaboración de los carteles. A continuación se sugiere una lista de libros, su selección se basó en que tienen una temática basada en el fomento de la motivación y el positivismo:

- El poder del ahora, de Eckhart Tolle
- Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, de Stephen Covey
- Vivir sin miedos, de Sergio Fernández
- La sabiduría del eneagrama, de Ross Hudson y Don Richard Riso
- El efecto actitud, de Victor Küppers
- Tus zonas erróneas, de Wayne Dyer
- El monje que vendió su Ferrari, de Robin S. Sharma

**Verificar:** una vez colocados los carteles el supervisor deberá preguntar al personal como se sienten con los mismos y como ha cambiado su comportamiento, además cada trabajador puede sugerir una frase si se siente más identificado con ella, las frases deben ser cambiadas cada mes y medio con la finalidad de generar nuevas emociones o si las que están no causan el efecto deseado.

**Actuar:** la gestión de las emociones es una tarea compleja que requiere trabajo y esfuerzo por tal motivo una vez evaluada la estrategia en el paso anterior se deben realizar los ajuste necesarios, bien sea cambiar las frases, preguntar al trabajador cual

le parece más adecuada para su área de trabajo o cambiar los tamaños y colores de fondo de los carteles, permitiéndose reestructurar cada punto y volver a planear en conformidad con el ciclo de Deming.

Figura 7. Modelo de Carteles Habladores en Positivo



Autor: Batta A. (2018)

### **Estrategia 5: Día de integración**

Las dinámicas de trabajo en equipo son herramientas esenciales para mejorar el trabajo en grupo dentro de cualquier organización, cuando se habla de dinámicas, se hace referencia a técnicas grupales, a actividades y juegos diverso, en los que se requiere la participación de todos los integrantes y con los que se pretenden alcanzar unos objetivos concretos, planificados con antelación. Es decir, no se trata de actividades elegidas al azar. Algunas de estas técnicas tienen como fin favorecer el conocimiento entre los miembros del grupo, mejorar la comunicación, reforzar su confianza o fomentar la colaboración entre ellos.

### **Ciclo Deming**

**Planear:** Actividades grupales con la finalidad de fomentar la integración de los trabajadores

Realizar un compartir grupal un día a la semana

### **Implementar clases de Goya un día a la semana**

Las actividades buscan:

- Conocer mejor al equipo. A través de las dinámicas de trabajo en equipo se podrá conocer mejor a los miembros del equipo, sus gustos, ideas, preferencias, sus habilidades, capacidades y destrezas.
- Mejora las relaciones entre los miembros del equipo. Gracias a las dinámicas y técnicas de conocimiento, de confianza y de cooperación, es posible que los miembros del equipo se conozcan un poco mejor y que las relaciones entre ellos mejoren. Cuánto mejor sea la relación entre ellos, más positivo será el ambiente laboral y mejores serán los resultados De la organización.
- Favorece el aprendizaje y el desarrollo de capacidades. Otra de las ventajas de las dinámicas de trabajo en equipo, es que permiten practicar nuevas situaciones y poner en juego nuevos roles en un ambiente relajado y divertido.
- Fomenta la productividad. La mejora de las relaciones entre los miembros del equipo y el desarrollo de sus habilidades y destrezas, hacen que la productividad también se vea afectada de manera positiva.

**Hacer:** según la teoría del ciclo Deming en esta etapa del proceso, se debe llevar a cabo la realización de las metas trazadas. Como por ejemplo los cambios para implantar la mejora propuesta. Por consiguiente se desglosa los requerimientos mínimos y la estructura de la primera clase, considerando que la experta puede hacer los ajustes y recomendaciones pertinentes.

### **Implementar clases de Goya un día a la semana**

- **Instructor:** para la realización de la clase se le pide apoyo a la Profesora Lin Hurtado, docente de la facultad y experta en el área, misma que de manera gratuita se compromete a la ejecución de la actividad.

- **Espacio:** la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, cuenta con áreas verdes que se adecúan perfectamente para el buen desarrollo de la actividad.
- **Temática:** un hilo conductor, toda clase de yoga sigue una temática esta puede ser muy específica como atraer la abundancia u obertura de la cadera, cualquiera de ellas ayuda a poder desarrollar una clase coherente e inspiradora.
- **Las posturas:** un programa consolidado y variado, importante es incorporar posturas variadas en el transcurso de la sesión.

Se recomienda:

La pinza => para fortalecer los músculos abdominales,

El triángulo => para adelgazar la cintura,

El pez => para mejorar la respiración,

El arco => para mejorar el funcionamiento del sistema cerebral.

Algunas posturas tienen contra indicaciones por lo que habrá que adaptarlas dependiendo de cada alumno.

**Tiempo:** la mayor parte de las clases son de alrededor de una hora.

- Los 10 primeros minutos suelen empezar generalmente por un ejercicio de respiración y algunos estiramientos suaves en el suelo.
- Los 20 minutos siguientes abarcarán secuencias más dinámicas (yoga Vinyasa) con posturas mantenidas durante de 3 a 6 respiraciones (Hatha).
- En los cinco minutos siguientes, se trabaja una postura de puntas pie.
- Se puede dedicar 5 minutos suplementarios a posturas de equilibrio.
- Los siguientes diez minutos deberán estar dedicados a posturas sentadas y tensas.
- Los diez últimos minutos pueden ser un momento de meditación (en una postura sentada por ejemplo).
- Por último, hacer las transiciones de unas posturas a otras con suavidad.

**Seguridad:** hay que asegurarse que los alumnos hayan calentado correctamente y estén preparados para cada postura. Los elementos necesarios para poder hacerlo con seguridad son:

- Una esterilla de yoga
- Una toalla de baño para colocarla en el suelo
- Una pequeña manta para la sesión final de relajación.

### **Realizar un compartir grupal un día a la semana**

Se propone un compartir los días viernes, los trabajadores deben organizarse para llevar un alimento para compartir, el mismo se llevará a cabo a las 11 de la mañana o cualquier otra hora acordada, con la finalidad de que los dos turnos de trabajo puedan interactuar, la planificación de la actividad queda a cargo de la secretaria de la dependencia, la contribución de los empleados es libre.

**Verificar:** una vez realizada la primera clase de Yoga y compartir es importante tomar la opinión de los empleados acerca de las actividades, de igual manera constatar que los objetivos se están logrando, en caso contrario se debe replantear la estrategia para poder lograr los objetivos.

**Actuar:** para esta etapa de la metodología se realizan las modificaciones necesarias y pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos o avanzar hacia la mejora, para ello la supervisión conjuntamente con la instructora deben ir registrando la distintas opiniones a fin de estructurar un plan de acción.

### **Estrategia N° 6. Pizarra positiva**

Cuando en el trabajo los trabajadores están cómodos y se sienten bien, se producen consecuencias positivas tanto a nivel individual como grupal. Una de esas consecuencias es la mejora del rendimiento, puesto que estarán en una mejor disposición para trabajar, y se concentrarán mejor y por lo tanto rendirán más. De esta forma, si potencian las emociones positivas en el trabajo es más probable que se obtengan mejores resultados, enmarcándose en la dimensión 2 relacionada con el desarrollo de habilidades y conocimientos.

## **Ciclo Deming**

**Planear:** diseñar una pizarra para potenciar las emociones positivas mediante el uso de la psicología positiva

Figura 8. Vista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo



Figura 9. Vista referencial de una clase de Yoga



**Hacer:** para llevar a cabo la estrategia se cuenta con una pizarra acrílica y marcadores en la dependencia, la misma se colocara en el espacio para “Momentos

Distendidos” y albergará mensajes positivos escritos cada día por los trabajadores, es importante resaltar que solo se permitirán mensajes que vayan enfocados hacia el positivismo. Para lograr la gestión de las emociones, se solicitó al psicólogo de la facultad Enderson Medina, el apoyo para la ejecución del taller: “Herramientas para la gestión de la emociones en la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray”, y tuvo como objetivo brindar las herramientas para que los trabajadores puedan gestionar sus emociones para encausarlas hacia pensamientos positivos. (Ver anexo G).

Taller Herramientas para la gestión de la emociones en la Biblioteca Central “Enrique Cesar Echegaray”
Objetivos: brindar herramientas que permitan gestionar las emociones y encausarlas a un efectivo desarrollo de las actividades y un mejor clima dentro de la dependencia, encausándolas hacia el pensamiento positivo.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Taller para todo el personal.</li> </ul>
Responsables: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Coordinación general y supervisor.</li> </ul>
Recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Material de Apoyo.</li> <li>Recursos Audiovisuales.</li> <li>Psicólogo</li> </ul>
Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>1 horas por cada taller.</li> </ul>
Inversión: <ul style="list-style-type: none"> <li>Por ser con recursos propios no representa erogación de dinero para la dependencia</li> </ul>

**Verificar:** la pizarra buscar mantener la energía positiva y que los empleados puedan plasmar sus ideas y pensamientos de manera libre, para ello la supervisión debe

verificar que se esté realizando la actividad a cabalidad de manera que poder hacer los correctivos pertinentes a fin de lograr los objetivos planteados.

**Actuar:** a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

Figura 10. Vista referencial de la pizarra positiva



## Estrategia N° 7. Taller de Comunicación Efectiva

Taller de Comunicación Efectiva
<p>Objetivos: Fortalecer la comunicación entre los empleados para generar una mayor apertura en las relaciones de trabajo y a su vez desarrollar la empatía, la cual es un elemento clave en las relaciones interpersonales. El mismo se enmarca en la dimensión 3 del modelo CLIOUNing relacionado con el manejo de la información.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Charlas de comunicación, manejo de conflictos, entre otras temáticas a considerar para mejorar el ambiente laboral; en las cuales los participantes realizaran actividades en equipos e individualmente, con recursos autodiagnósticos, de análisis y reflexión grupal.</p>
<p>Responsables:</p> <p>Supervisor coordinación general.</p> <p>Psicólogo de la Facultad</p>
<p>Recursos:</p> <p>Material de Apoyo.</p> <p>Recursos Audiovisuales.</p>
<p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Anual.</li></ul>
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Por ser con recursos propios de la facultad y la dependencia, no se requiere dinero.</li></ul>

#### 4.4. Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio

Para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo se cuenta con personal calificado, material, recursos propios y disponibles dentro de la dependencia, la facultad de ingeniería y Universidad de Carabobo, por tal motivo las estrategias se pueden llevar a cabo sin necesidad de desembolsar dinero por parte de la dependencia o trabajadores, sin embargo se contabilizan los costos que implica llevar a cabo las propuestas. Ver cuadro tabla 12

**Tabla 12.** Evaluación económica, Costos VS Beneficios.

<b>Costo VS Beneficio</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Variable</b>	<b>Costo Estimado (Bs)</b>	<b>Beneficio</b>
Aplicación de las 5s en la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”	Artículos de oficina (1 Resma de hoja, 2 Bolígrafos, 2 Marcadores, presupuesto librería Universidad)	<b>3350</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Genera un entorno limpio y ordenado</li> <li>· Mejora la imagen de la biblioteca</li> <li>· Transmite seriedad, elegancia y cuidado en los pequeños detalles</li> <li>· Reduce el estrés de los empleados</li> <li>· Mejora la comodidad de los trabajadores</li> <li>· Aumenta la productividad</li> <li>· Repercute en beneficios en la salud</li> <li>· Mejora la productividad de los empleados</li> <li>· Evita pérdidas de material de trabajo, papeles</li> <li>· Crea un espacio positivo en la Biblioteca</li> </ul>
Espacio para momentos distendidos	Mantel para mesa rectangular presupuesto Comercial La fortuna	<b>5000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se contaría con un entorno donde se cultive el positivismo.</li> <li>· Conecta a las personas.</li> <li>· Fomenta el compañerismo y redefine formas de trabajar.</li> <li>· Permite interactuar con otros, y además de “restaurarse” a la hora de comer, combinar productividad y bienestar.</li> </ul>
Programa de empleado del mes	5 pliegos de Papel bond para cartelera presupuesto Librería	<b>500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se reconoce al empleado según su desempeño</li> <li>· Crea metas a y propósitos</li> <li>· Incentiva al trabajador</li> </ul>

	universidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomenta un ambiente de sana convivencia</li> <li>· Crea reconocimiento mutuo entre los empleados</li> <li>· Fomenta una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día</li> <li>· Busca de la superación personal y la excelencia</li> <li>· Fortalece el sentido de pertenencia hacia la dependencia</li> </ul>
Carteles habladores	5 Cartulina doble faz presupuesto Librería Universidad	2000 Bs	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumenta la motivación de los trabajadores a través de las emociones positivas.</li> <li>· Las situaciones difíciles son más fáciles de resolver.</li> <li>· Fortalece la resistencia (los recursos emocionales que necesitamos para sobrellevar situaciones difíciles).</li> <li>· Despiertan y aumentan la conciencia</li> <li>· brindan más opciones para resolver problemas.</li> </ul>
Pizarra positiva	2 Marcadores presupuesto librería universidad	600	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Potencia las emociones positivas</li> <li>· Mejora del rendimiento</li> <li>· Mejora disposición para trabajar</li> <li>· Los empleados se mantienen concentrados y por lo tanto rendirán más.</li> </ul>
Día de integración	22 Esterillas para Yoga	110000	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocer mejor al equipo, sus gustos, ideas, preferencias, sus habilidades, capacidades y destrezas.</li> <li>· Mejora las relaciones entre los miembros del equipo.</li> <li>· Favorece el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.</li> <li>· Fomenta la productividad, hacen que la productividad también se vea afectada de manera positiva.</li> </ul>
Taller de Comunicación Efectiva	Refrigerio (22 panes 2 jugos de naranja) presupuesto panadería Bolívar Pan	6330	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejor comunicación entre el personal.</li> <li>· Mayor confianza.</li> <li>· Mayor respeto entre el personal y entre departamentos.</li> <li>· Mejores relaciones interpersonales</li> </ul>

Total:	127.780	
--------	---------	--

Autor: Batta A. (2018)

Los costos descritos en el cuadro anterior son un estimado de lo que sería la implementación de las propuestas sin embargo por tratarse de material de oficina la biblioteca cuenta con esos recursos por lo que no lo tienen que comprar, el mantel para el Espacio para momentos distendidos la Coordinación General se comprometió en donarlo y las esterillas para Yoga por ser de uso personal cada trabajador debe llevar la esterilla que va a usar, de tal manera que la implementación de las propuestas no representa un desembolso directo de dinero.

Lo que se espera lograr con la implementación de las anteriormente señaladas estrategias gerenciales, es mejorar el clima organizacional de la Biblioteca Centra, es importante resaltar, que los beneficios de esta investigación se centran en el ser humano, es decir, son intangibles, de manera que, no son cuantificables. Al ser una investigación que depende del criterio y la variabilidad del pensamiento humano, la empatía hacia el tema es un factor fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada, donde la comprensión y atención de los miembros involucrados es determinante para el éxito de cada una de las estrategias. Una vez implantadas todas estas estrategias se tendrá:

- Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la dependencia, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en ellos mismos y en el equipo.
- Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- Evitar el absentismo laboral: la felicidad en el trabajo y un clima organizacional bueno son algunas de las causas para disminuir el absentismo laboral.

- Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

## CONCLUSIONES

El estudio del clima organizacional resulta de singular importancia para todo tipo de organización, que el factor humano constituye la base para el establecimiento de una estructura organizacional sólida, que permita la formulación, desarrollo y consolidación efectiva de los objetivos planteados. Para llevar a cabo la presente investigación se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica lo que permitió la selección de instrumentos de medición aplicados, la conformación de los análisis presentados y la realización de estrategias diseñadas específicamente para mejorar el clima organizacional dentro de la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray”.

Con base en los resultados obtenidos se permite establecer las siguientes conclusiones:

- Con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional se implementó el instrumento CLIOUNing desarrollado para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior, creado por Mejías, Reyes y Arzola (2006), el análisis del instrumento permitió determinar las variables que definen el C.O. dentro de la dependencia y establecer las relaciones entre ellas
- Se evidencia que en la dependencia existen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, desmotivación, falta de comunicación efectiva entre otros problemas por parte de los empleados, lo que dificulta el buen desarrollo de la misma y crea descontento entre los usuarios y visitantes
- La tendencia del clima organizacional obtenida fue la siguiente, la dimensión 1 arrojó un 47%, de ello se puede decir que los trabajadores consideran que no cuentan con una planificación estratégica que guía las actividades por lo tanto no son reconocidos por tener una buena gestión; sin embargo reconocen que las estructuras están bien definidas y forman parte de un buen equipo de trabajo.

- En cuanto a la dimensión 2 presenta resultados de un 50%, arroja que en la dependencia no se desarrollan sus habilidades ni se estimula hacia la búsqueda de conocimientos que coadyuven al crecimiento personal y colectivo, por lo tanto los estándares de calidad no son altos, a su vez manifiestan que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios para sacar mayor provecho de las nuevas situaciones planteadas.
- La dimensión 3 muestra una tendencia del 34.09%, los encuestados aseguran que no cuentan con recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades asignadas, que la información y la comunicación no fluye de manera oportuna y directamente, por estas razones sienten que son poco reconocidos por el trabajo desempeñado, sin embargo están orgullosos de pertenecer a la dependencia.
- Se diseñaron una serie de estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional de manera que se tenga un personal satisfecho, motivado y eficiente que vaya a la vanguardia de las exigencias del día a día.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan algunas recomendaciones extraídas de las conclusiones obtenidas a partir del estudio diagnóstico de las fases anteriores con el fin de mejorar el clima organizacional en la biblioteca central.

Realizar las gestiones pertinentes a fin de emplazar al director para que asuma sus funciones.

Ejecutar cada una de las estrategias anteriormente planteadas.

Realizar las gestiones pertinentes para mejorar la infraestructura en el cual se labora.

Realizar los trámites necesarios para dotar a los empleados de equipos de seguridad.

Reconocer la labor individual y grupal como agente motivacional muy importante para mejorar el clima laboral, debido a que la motivación es prioritaria para la ejecución de las actividades diarias.

Mejorar los canales formales de comunicación para que información llegue rápida y eficazmente a los trabajadores.

Realizar un seguimiento y control de asistencias para determinar a los trabajadores con mayor índice de ausencias, para posteriormente abordarlos y en conjunto encontrar la solución a ese problema.

Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento y el de cada integrante de la dependencia.

Fomentar la meritocracia a través de sistemas de promoción y líneas de carrera dentro de la organización, estableciendo políticas de promoción adecuadas para ocupar vacantes en las que se puedan desempeñar.

Se recomienda a los supervisores dar responsabilidades que conciernan a su cargo.

Realizar periódicamente mediciones de clima organizacional a fin de mantener un ambiente laboral saludable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** 7ª edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Quinta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias F. (1999). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Tercera Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Armalas, E. (2015). “**Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A**”. Presentado para optar por título Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.
- Armijo M. (2009). **Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.** [Blogs en línea] Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_manual\\_completo\\_d\\_e\\_abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_manual_completo_d_e_abril.pdf) [Consultado: 2018, Diciembre].
- Avolio, B; Bass, B. (2004). **Del liderazgo transaccional a la transformación: Aprendiendo a compartir la visión. Dinámica organizacional.** Primera edición. Nueva York. Publicado por Mind Garden, Inc.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Séptima Edición. Caracas, Venezuela. Consultores Asociados BL, Venezuela.
- Balestrini, M. (1998). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Segunda Edición. Caracas, Venezuela. Consultores Asociados BL, Venezuela
- Bernal I. (2010). **Análisis del clima Organizacional: caso de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del Centro de Ejecución de Sanciones Victoria.** México: Universidad autónoma de Tamaulipas.
- Brunet L. (2014). **El clima de trabajo en las organizaciones.** Primera edición. México. Trillas Editorial

- Brunet (1.999) **El Clima del Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.** México. Editorial Trillas.
- Buendía, Colás y Hernández. (1998). **Métodos de Investigación en Psicopedagogía.** Primera Edición. España. Editorial McGraw Hill.
- Castellano C. y Leal A., (2.017). “**Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamble de la Empresa Síragon de Venezuela C.A**”. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San Diego Venezuela.
- Chiavenato, I (2.012) **Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones.** Novena Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2.009) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2.009
- Drucker, Peter (2006). **La gerencia en la Sociedad Futura.** Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., (2014). **Metodología de la Investigación.** Sexta Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** 3º edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Kurt L. (1988). **Teoría del Campo en la Ciencia Social.** Volumen 35 de Bibliotecas psicológicas del siglo XX. Editorial Paidós.
- Martínez A y Chirinos U. (2011). “**Relación entre el desgaste profesional y el clima organizacional. Caso: Manufacturas de Aluminio I C.A**”. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Mejías, A. Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior, Revista Universidad, Ciencia y Tecnología.

Mejías, A. Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Dimensiones del clima organizacional en educación superior: validación de una escala, Memorias de “Estadística Industrial XVI Simposio de estadística 2006”, Universidad Nacional de Colombia.

Méndez, Carlos. (2003). **Metodología: Guía para Elaborar Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Sociales, Contables y Administrativas**. Segunda edición. Bogotá. Colombia. Editorial Mc-Graw Hill.

#### **Ley Orgánica del Trabajo (1997).**

Parella, S., y Martins, F. (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ra edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.

Rodríguez, D. (2001). **Diagnostico organizacional**. Tercera Edición. México: Alfaomega.

Romero S. (2018).”**Desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia**”. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San diego, Venezuela.

Sampieri H. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial: McGraw-Hill Interamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. 5<sup>ta</sup> ed. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL. La Editorial Pedagógica de Venezuela).

Villanueva E y Zapata E. (2013).”**Propuesta de manual de normas y procedimientos para la Biblioteca Central “Enrique César Echegaray” de la**

**Universidad de Carabobo**". Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Walton M. (2004). **El método de Deming en la práctica**. 1era. ed. Bogotá: Editorial Norma.

Arzola H. Mejía A., y Reyes S., (2006), "**Dimensiones del clima organizacional en la Educación superior: validación de una escala de medición**", [Artículo en línea] Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131648212006000200002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131648212006000200002). [Consultado: 2018, octubre].

Arzola H. Mejía A., y Reyes S., (2005), "**Medición del clima Organizacional en instituciones de educación superior**", [Artículo en línea] Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131648212006000200002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131648212006000200002). [Consultado: 2018, octubre].

Borrel A. (2004). Lineamientos para la conservación de documentos en la Biblioteca Médica Nacional de Cuba. [Artículo en línea] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000500012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000500012). [Consultado: 2019, enero].

Brancato, B. y Juri, F. (2011). **¿Puede influir el clima laboral en la productividad?** [Documento en línea.] Disponible en: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf). [Consultado: 2018, octubre].

Briceño, A. (2008). **Lineamientos Estratégicos orientados a optimizar el clima organizacional de Hidrolara, C.A. Sede principal. Barquisimeto-Estado Lara**. [Tesis publicada en línea.] Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P900.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P900.pdf). [consultado: noviembre 2018].

**Casas D. (2016)**. 4 Ventajas de la psicología positiva en las organizaciones. [Blogs en línea] Disponible en: <https://blog.acsendo.com/4-ventajas-la-psicologia-positiva-organizaciones/> [Consultado: 2018, Diciembre].

- Chamorro S. (2012). **La importancia de contar con buenos sistemas de gestión de calidad** [Blogs en línea] Disponible en: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/importancia-contar-con-buenos-sistemas-gestion-calidad/> [Consultado: 2018, Diciembre].
- David T. (2018). **10 motivos de por qué el reconocimiento de los empleados es vital.** [Blogs en línea] Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-motivos-de-por-que-el-reconocimiento-de-los-empleados-es-vital>. [Consultado: 2018, diciembre]
- Escalante M., García M. y Quiroga, Y. (2012). **Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad.** [Documento en enciclopedia en línea.] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>. [consultado: noviembre 2018].
- Eslava E, (2014) **Management y Gerencia.** [Documento de Internet] Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional). [consultado: noviembre 2018].
- Fernández N. (2012). **El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.** [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>. [consultado: noviembre 2018]
- Fiallo D., Moncayo, Alvarado A. y Soto L. (2015). **“El clima organizacional dentro de un empresa”**, [Artículo en línea]. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>. [Consultado: 2018, diciembre].
- García E. (2018). **8 problemas de la falta de planificación** [Blogs en línea] Disponible en <http://anamorfosisbyindai.es/blog/blog/8-problemas-de-la-falta-de-planificacion/>. [consultado: noviembre 2018].
- Garrido I. (2017). **10 medidas para fomentar el bienestar de los empleados.** [Blogs en línea]. Disponible en: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consejos/10-medidas-fomentar-bienestar-los-empleados/>. [consultado: noviembre 2018]

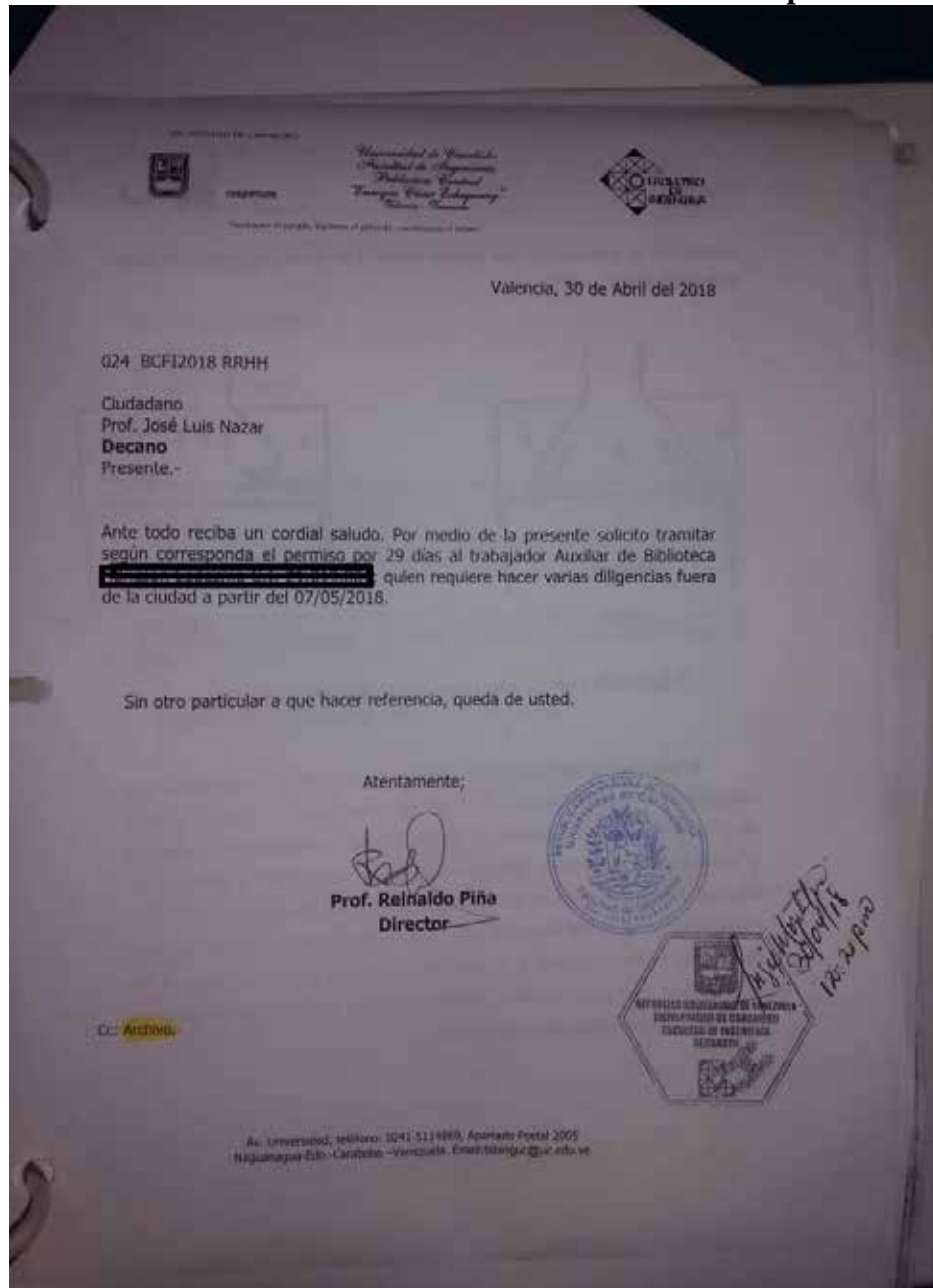
- Giarratana Matias. (2008).. **Cómo capacitar a su personal**. [Blogs en línea]  
 Disponible en : <https://www.gestiopolis.com/como-capacitar-a-su-personal/>
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (2.005) Documento de Internet Disponible en: [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_news/lopcymat.html](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html).  
 [consultado: noviembre 2018].
- Maish M. (2004). Pautas metodológicas para la realización de un estudio de clima organizacional. [Documentoo en línea]. Disponible en:  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298>. [Consultado: 2018, octubre].
- Manual de cargos OPSU para el Área de Bibliotecas**. [Artículo en línea]  
 Disponible en: [https://issuu.com/asdrubalvasquez67/docs/manual\\_de\\_cargos\\_seg\\_n\\_la\\_opsu\\_para\\_el\\_rea\\_de\\_bib](https://issuu.com/asdrubalvasquez67/docs/manual_de_cargos_seg_n_la_opsu_para_el_rea_de_bib). [Consultado: 2018, diciembre].
- Marín M. (2013). **Estrategias Gerenciales**. [Blogs en línea] Disponible en:  
<http://johannicolina.blogspot.com/2013/07/estrategias-gerenciales.html>  
 [Consultado: 2018, octubre].
- Mar N. **¿Por qué gestionar el desarrollo personal y bienestar de las personas en las organizaciones?** [Blogs en línea] Disponible en:  
<https://www.grupobl.com/por-que-gestionar-el-desarrollo-personal-y-bienestar-de-las-personas-en-las-organizaciones/>. [Consultado: 2018, diciembre].
- Nunes, P. (2016). **Diagrama Causa-Efecto**. [Artículo en línea] Disponible en:  
<http://adf.ly/1hmzSS>. [Consultado: 2018, octubre].
- López L. (2016). **Organizaciones saludables: empleados más sanos y productivos**. [Blogs en línea] Disponible en:  
<https://blog.grupo-pya.com/organizaciones-saludables-empleados-mas-sanos-y-productivos/>[Consultado: 2018, octubre].
- Lozada, H. (2010). **Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)**. [Blogs en línea]  
 Disponible en: <http://adf.ly/1hmzP9>. [Consultado: 2018, noviembre].
- Oliveros F. (2017). Como hacer que los empleados se sientan orgullosos de su empresa. Disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/opinion/hacer-los-empleados-se-sientan-orgullosos-empresa/>. [Consultado: 2018, diciembre].

- Retos Directivos (2016). **¿Qué caracteriza a las organizaciones saludables?**. [Blogs en línea] Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/que-caracteriza-a-las-organizaciones-saludables/>. [Consultado: 2018, octubre].
- Salas L. (2018). **Indicadores para detectar organizaciones tóxicas y mejorar la gestión de riesgos psicosociales.** [Blogs en línea] Disponible en: <https://affor.es/index.php/es/blog/125-indicadores-organizaciones-toxicas>. [Consultado: 2018, octubre].
- Salanova S. (2008). **Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos.** [Blogs en línea] Disponible en: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf)[Consultado: 2018, octubre].
- Salazar J. (2017). **La organización saludable.** [Blogs en línea] Disponible en: <https://revistaentornoempresarial.com/index.php/la-organizacion-saludable> [Consultado: 2018, octubre].
- Tomas D. (2018). La empresa feliz. 10 motivos de por qué el reconocimiento de los empleados es vital. [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-motivos-de-por-que-el-reconocimiento-de-los-empleados-es-vital>. [consultado: noviembre 2018].
- Vallejo O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. [Revista en línea] Disponible en: <https://docplayer.es/50928336-Adaptacion-laboral-factor-clave-para-el-rendimiento-y-la-satisfaccion-en-el-trabajo.html>. [Consultado: 2018, diciembre].
- Vilela M. (2017). **Lograr y mantener un desempeño de calidad.** [Blogs en línea] Disponible en: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/mantener-un-desempeno-de-calidad/lograr-y-mantener-un-desempeno-de-calidad/principal>. [Consultado: 2018, diciembre].

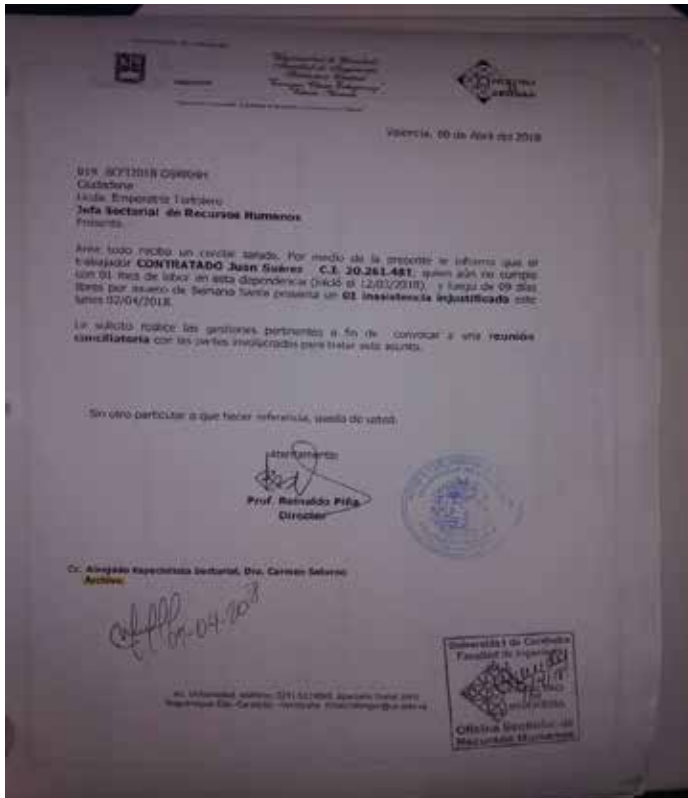
# Anexos

## Anexo A

### Oficios enviados a la oficina del decano con motivo de permisos



## Oficios enviados a la oficina de recursos humanos con motivo de amonestaciones





**Anexo B**  
**Condiciones físicas de la Biblioteca Central por área**

Entrada al área administrativa



**Hemeroteca**



Techo y pared de hemeroteca



## Servicio al público



**Sala en línea**



**Entrada a los baños y baño de Hombres**



## Procesos técnicos



## Secretaría



**Sala de lectura general**



**Sala de dibujo**



**Sala de lectura individual**





## Anexo C

### Cuestionario aplicado a los trabajadores

**Buen día:**

A continuación, encontrará un cuestionario de preguntas que intenta medir el Clima Organizacional en la Biblioteca Central “**ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY**” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, dichas preguntas se diseñaron en las dimensiones que se consideran importantes en esta organización.

Los resultados de la presente encuesta serán analizados de manera confidencial. Se le agradece responder con la mayor sinceridad posible.

Ítems	Afirmación					
		Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Absolutamente de acuerdo
1	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado					
2	Pertenezco a un buen equipo de trabajo					
3	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad					
4	Estamos orgullosos de pertenecer a este instituto					
5	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones					
6	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente					
7	El trabajo está claramente definido y estructurado					
8	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo					
9	Tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades					
10	Mantenemos altos estándares de desempeño					
11	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos					

## Anexo D Evidencia de aplicación de encuesta



### Cuestionario aplicado a los trabajadores

Buen día:

A continuación, encontrará un cuestionario de preguntas que intenta medir el Clima Organizacional en la Biblioteca Central "ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY" de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, dichas preguntas se diseñaron en las dimensiones que se consideran importantes en esta organización.

Los resultados de la presente encuesta serán analizados de manera confidencial. Se le agradece responder con la mayor sinceridad posible.

Ítems	Afirmación	Escala de Respuesta			
		Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
1	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado		X		
2	Pertenezco a un buen equipo de trabajo				X
3	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad	X			
4	Estamos orgullosos de pertenecer a este instituto				X
5	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones				X
6	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente		X		
7	El trabajo está claramente definido y estructurado				X
8	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo		X		
9	Tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades	X			
10	Mantenemos altos estándares de desempeño		X		
11	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos		X		

**Anexo E**

Modelo de carta de compromiso

Universidad de Carabobo  
Facultad de Ingeniería  
Biblioteca central “Enrique César Echegaray”

CARTA DE COMPROMISO

Yo, \_\_\_\_\_ trabajador del área de \_\_\_\_\_  
me comprometo a realizar y dar cumplimiento a la metodología de las 5s según lo  
dispuesto en las charlas impartidas, los manuales creados y formatos, si en el caso de  
que no cumpliere lo dispuesto en esta carta, que se me aplique las sanciones de ley  
según lo establecido en las normas, leyes y reglamentos.

Se dejan constancia a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Atentamente;

\_\_\_\_\_

C.I:

## Anexo F

Trabajador almorzando en el área de servicio al público



## Anexo G

Taller gestión de las emociones en la biblioteca central “Enrique César Echegaray”



Naguanagua, 03 de diciembre de 2018

Compañeros Biblioteca Central  
Presente

**INVITACIÓN**

Buen día, me es grato saludarles e invitarles al taller **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN LA BIBLIOTECA CENTRAL “ENRIQUE CÉSAR ECHEGARAY”**, el mismo será impartido el día jueves seis de diciembre a las 10: 30 am por el psicólogo Enderson Medina, en las instalaciones de la Biblioteca Central.

Esperando su valiosa asistencia.

Atentamente;  
Anthony Batta

