

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA BIBLIOTECA
UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”



GABRIELA VICTORIA SAPPER MARROQUÍN

Guatemala, noviembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA BIBLIOTECA
UNIVERSITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”



Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría de Administración de Recursos Humanos, con base en el Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2 subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de Fecha 14 de agosto de 2018

DOCENTE: M. A. LIC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

AUTOR: GABRIELA VICTORIA SAPPER MARROQUÍN

Guatemala, noviembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Coordinador: Msc. Noemi Carrillo
Evaluador: Msc. Karla Krings
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona



ACTA/EP No. 2016

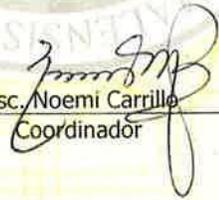
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-004-JPFS-2020

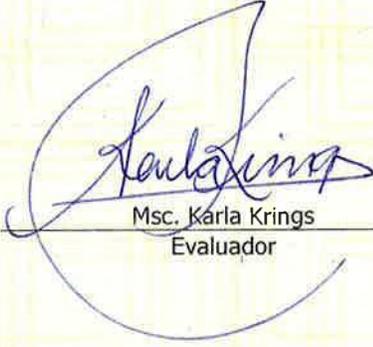
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 20 de Septiembre de 2020, a las **11:30 - 12:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Gabriela Victoria Sapper Marroquín**, carné No. **200721002** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

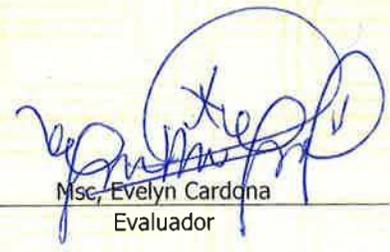
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del clima organizacional de una biblioteca universitaria en una institución pública en la ciudad de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **82** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la terna evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Noemi Carrillo
Coordinador


Msc. Karla Krings
Evaluador

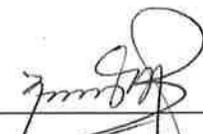

Msc. Evelyn Cardona
Evaluador


Lcda. Gabriela Victoria Sapper Marroquín

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Gabriela Victoria Sapper Marroquín**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f) 
Msc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Mi padre amado que me ha dado la sabiduría, fortaleza y salud para lograr este triunfo.
- A mi hija Paula Nicolle:** Quien siempre está a mi lado y estuvo en cada etapa que conllevó alcanzar esta meta, en cada clase y desveladas haciendo tareas a la par mía. Este logro va por ti mi chiquita, para que tengas un futuro mejor y para que me tomes de ejemplo que con esfuerzo todo se logra.
- A César Francisco:** Por apoyarme y estar a mi lado, tenerme paciencia y darme ánimo para continuar.
- A mi mamá:** Por tu apoyo incondicional para alcanzar esta meta.
- A mi familia:** Espero se sientan orgullosos de mí que no solo obtuve una licenciatura.
- A mis maestros:** Por compartir sus conocimientos y experiencias.
- A mis compañeros:** Porque durante estos dos años fuimos un equipo unido.
- A la USAC:** Mi alma mater, mi segunda casa, gracias por tanto.

CONTENIDO

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	v
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudios	1
1.2 Antecedentes de la Biblioteca	4
1.2.1 Biblioteca	4
1.2.2 Biblioteca Universitaria	5
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Clima Organizacional	8
2.2 Funciones del Clima Laboral	11
2.3 Variables que influyen en el Clima Laboral	11
2.4 Influencias de la Sociedad sobre el Clima Laboral	12
2.5 Evaluación del clima laboral	14
2.6 Dimensiones del clima organizacional	15
2.6.1. Pertinencia	18
2.6.2. Satisfacción.....	19
2.6.3 Motivación	19
2.6.4 Desarrollo Personal.....	20
2.6.5 Desarrollo Profesional.....	20
2.6.6 Relaciones Interpersonales.....	21
2.6.7 Trabajo en Equipo.....	21
2.6.8 Comunicación	22
2.6.9 Liderazgo	23
2.6.10 Condiciones de Trabajo	26
2.7 Team Building	27
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Objetivos	29

3.1.1 Objetivo General.....	29
3.1.2 Objetivos Específicos	29
3.2 Definición del problema.....	30
3.3 Técnicas.....	31
a) Cuestionario con preguntas directas	31
3.4 Instrumentos.....	32
3.5 Tabulación de Datos	33
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 FASE 1: Diagnóstico: Medición del Clima Laboral.....	36
4.2 FASE 2: Análisis y Discusión de Resultados	58
4.3 FASE 3: Diseño del Plan de Mejora	64
4.4 FASE 4: Implementación	65
4.4.1 Programa Team Building.....	65
General.....	65
Específicos	66
4.4.2 Desarrollo de Liderazgo	69
4.4.3 Desarrollo de Comunicación Asertiva	70
4.5 Evaluación de Impacto	71
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
E-GRAFÍA	80
ANEXOS	82

RESUMEN

El clima organizacional es un fenómeno de importancia para la mayoría de las organizaciones, ya que, mediante su análisis y medición, se busca mejorar el ambiente de trabajo que en ellas predomina, para incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad (INE, 2008). Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión en la institución.

El entorno laboral puede presentar problemas en las organizaciones, por lo cual, aquí parte la importancia que tiene el presente estudio y su problemática al identificar los factores que determinan la percepción de satisfacción laboral enfocado en diez dimensiones propuestas para identificar posibles áreas de mejora respecto al clima laboral en la institución de estudio.

La metodología para la determinación y medición del clima organizacional consistió en la elaboración del instrumento para recabar la información pertinente, el cual fue contestado por los sesenta colaboradores de la biblioteca. A través del cuestionario se evaluaron diversos aspectos de la institución que influyen en el clima organizacional. De las diez dimensiones evaluadas, se llegó a la conclusión que el clima laboral en la biblioteca, es un clima "Aceptable". Cuatro dimensiones fueron catalogadas en el área de mejora, dimensiones relevantes para desequilibrar el clima laboral, siendo estas Relaciones Interpersonales, Comunicación, Trabajo en Equipo y Liderazgo, para lo cual se propusieron planes de acción de mejora, los cuales contienen diferentes actividades correspondientes a tres programas de implementación.

El estudio está constituido en cuatro fases: la primera consistió en el Diagnóstico mediante la medición del clima laboral en la institución, la segunda fase contiene el

análisis y discusión de resultados, la tercera fase incluye el diseño del plan de mejora del clima laboral y por último la cuarta fase en la que se implementará el plan de mejora propuesto.

Luego de finalizar los resultados de la medición del clima organizacional se recomendó el seguimiento de las áreas de mejora por medio de tres proyectos los cuales son Team Building, el segundo, Desarrollo de Liderazgo, el cual pretende fomentar el liderazgo de jefes inmediatos así como afianzar la comunicación entre líderes y seguidores para proyectar un ambiente armonioso en el lugar de trabajo y el tercero como Desarrollo de Comunicación Asertiva, el cual tiene como objetivo establecer canales de comunicación asertivos entre los colaboradores y jefes inmediatos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los mayores retos en las instituciones es gestionar el talento humano que las integran, según Cristancho (2015) la productividad en la organización puede aumentarse notablemente cuando se les permite a los colaboradores participar de la toma de decisiones importantes, involucrándolos directamente y tomando en cuenta su opinión. La construcción de estrategias corporativas en las que participen activamente los colaboradores implica nuevos retos y compromisos para quienes las propongan, según Tito (2003) “Las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día” (p. 29). Según Calzadilla (2002), en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 2), surgiendo así, el interés en evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos.

La importancia del presente estudio radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la organización para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que puedan desarrollar bien su trabajo. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, esto hace que se brinde un mejor servicio al usuario proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

El objetivo del presente estudio fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia pública objeto de estudio, ya que, en diversas ocasiones, las administraciones públicas no contemplan la evaluación del clima organizacional o no las realizan periódicamente. Se propuso una encuesta de clima laboral, en donde se evaluaron 10 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: Pertinencia, Satisfacción, Motivación, Desarrollo Personal, Desarrollo Profesional, Relaciones Interpersonales,

Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo y Condiciones de Trabajo. Resultó de relevancia analizar éstos aspectos intangibles en la gestión del capital humano, con el fin de contribuir a generar conocimiento útil para el diseño e implementación de prácticas y estrategias más objetivas en la administración del personal.

El estudio está estructurado en cuatro capítulos; en donde el primer capítulo aborda los antecedentes de la institución objeto de éste estudio, así como, estudios realizados anteriormente por profesionales previo a conferírseles el grado de Maestría, respecto a la evaluación del clima organizacional en entidades públicas, los cuales sustentan que el clima organizacional ha dejado de ser un elemento aislado en dichas entidades y comienza a ser regulado en sus políticas y estrategias organizacionales.

El segundo capítulo, está construido por el marco teórico que sustenta todos los conceptos claves elementales para la realización del presente trabajo. Dentro del tercer capítulo, se describe detalladamente la metodología utilizada, aborda los objetivos, la definición del problema, las técnicas e instrumentos utilizados y la tabulación de datos por medio de escala Likert, así como, la categorización por colores mediante la técnica del semáforo y las fases que se siguieron para la realización del presente estudio.

Posteriormente, en el capítulo cuatro, se presentan los resultados del diagnóstico con sus respectivas gráficas lo cual nos da una visión clara y amplia respecto a los resultados presentados en cada dimensión evaluada. Éste capítulo también contiene el análisis y discusión de resultados del diagnóstico de la evaluación del clima organizacional, con un plan de diseño de mejora, en el cual se presenta una matriz con programas de implementación en las áreas de mejora que resultaron de la evaluación realizada las cuales fueron: Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo. Se proponen tres programas los cuales contienen actividades en planes de acción para desarrollar team building, Desarrollo de comunicación asertiva y Desarrollo de liderazgo.

En este sentido, el reconocimiento de puntos críticos permite implementar intervenciones orientadas a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan una agradable labor diaria y productiva logrando una mayor eficiencia y productividad de la empresa a beneficio de la institución y los usuarios.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de estudios

Caal (2015), en su trabajo de tesis realizó el tema “Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública”, para optar al grado de Maestría en Ciencias de Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde el objetivo principal del estudio fue establecer la condición actual y la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública, las cuales fueron nombradas como Dependencia A, B, C y D. Asimismo, como se relacionan las variables y la incidencias de una sobre otra; pero principalmente la comparación de la percepción y actitudes de los empleados, para el análisis de las diferencias significativas existentes. En su estudio comprobó que existen similitudes entre la teoría de los dos factores de Herzberg y algunos factores de satisfacción laboral, de los cuales el factor de condiciones físicas en el trabajo, los factores sociales y control técnico, tienen correspondencia directa y tanto en la teoría como en estudio, son factores que producen algún grado de insatisfacción. Por lo cual la teoría de Herzberg fue aplicable en análisis comparativos de clima organizacional y satisfacción laboral.

En Ecuador, Rodríguez (2015), menciona en su tema “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”, previo a conferírsele el título de Maestro en Recursos Humanos en la Universidad de las Fuerzas Armadas, el interés de aplicar el estudio del clima organizacional en una institución pública ecuatoriana, por las particularidades que presenta el sector público; donde en los últimos años se ha impulsado desde la función ejecutiva una reforma de mejora en las instituciones públicas. Rodríguez utilizó una metodología derivada de la Investigación-Acción Participativa en la cual vinculó elementos cualitativos producto de la observación del investigador y las opiniones de expertos representativos y datos

cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a un porcentaje de la población objeto de estudio. Como resultado sugirió una propuesta de mejora en los ámbitos con resultado negativo, siendo estos: Estructura, Recompensas y Desarrollo.

Por su parte, Corado (2015) llevó a cabo la Evaluación del clima organizacional en la Dirección de área de salud de la región norte de Guatemala, previo a optar al título de Maestra en Administración Industrial y de Empresas de Servicios en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde procedió a realizar una investigación con el objetivo de realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Área de Salud de la región norte de Guatemala, ya que al dedicarse a salud pública la dirección de área de salud, destacó la importancia de que su personal se encuentre dedicado y comprometido con los servicios que se prestan en los diferentes centros que tiene a su cargo. Se tomó como referencia un cuestionario que consta de 27 enunciados en forma de afirmaciones cada uno con su respectiva escala de evaluación de tipo Likert, siendo el número 5 si la acción se realizó siempre, 4 si fue casi siempre, 3 algunas veces, 2 casi nunca y 1 si nunca se realizó. Se pudo determinar que los factores que se ven mayormente afectados por el clima laboral son iniciativa, el compromiso con la institución, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad, fomento a la excelencia y calidad. Como resultado Corado recomendó realizar actividades que contribuyan para mejorar la convivencia entre el personal y los respectivos jefes de las unidades de trabajo para que los últimos puedan establecer una relación de confianza y se confíen las actividades y los resultados obtenidos.

Valdez (2016), realizó el trabajo de graduación “Medición del Clima Organizacional del Área de Tesorería, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de San Carlos de Guatemala” previo a conferírsele el título de Maestra en Artes en Administración Industrial y de Empresas de Servicios en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el cual resalta la importancia de realizar una medición del clima organizacional, que refleje las verdaderas relaciones interpersonales y grado de satisfacción de las y los trabajadores para que se sientan comprometidos con las innovaciones que la USAC requiera. La metodología utilizada fue una herramienta con

cincuenta preguntas en donde se indagaron diferentes dimensiones, los resultados indicaron que las y los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la Facultad, y que la relación con sus compañeros es muy buena así como las condiciones ambientales que les brindan. Para lograr un eficiente y eficaz equipo de trabajo se recomendó realizar periódicamente la medición del clima organizacional, y comunicar a los trabajadores y autoridades los resultados para mejora y sostenimiento de la satisfacción laboral, y compartir a otras unidades académicas los resultados obtenidos para ser utilizados como modelo.

Cifuentes (2018) realizó el “Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: caso empresa de productos cárnicos”, previo a optar el título de Maestra en Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el cual determinó la importancia de la satisfacción laboral del personal en su lugar de trabajo y que efectos conlleva en el sentido de pertenencia hacia la organización. Como metodología, Cifuentes elaboró dos instrumentos que permitirían analizar los objetivos y obtener un resultado de la hipótesis planteada, uno de estos instrumentos fue la entrevista a profundidad, la cual fue trasladada a puestos estratégicos con personal a cargo, tomando un tiempo para realizarla y con la finalidad de captar la información principal de estas entrevistas que permitirían destacar los resultados cualitativos del trabajo realizado. El segundo instrumento fue la encuesta de respuestas cerradas, la cual fue trasladada al noventa por ciento de la muestra obtenida de la población. La investigación determinó que el ambiente laboral en trabajo es importante para tener incidencia directa sobre la motivación laboral del trabajador y de esta depende la satisfacción laboral, ya que del resultado de la motivación logra que un colaborador desempeñe sus funciones correctamente y que se sienta satisfecho en un ambiente agradable en el trabajo. Cifuentes recomendó en su estudio implementar en las organizaciones herramientas que identifiquen la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores, la cual aportará información acerca de las oportunidades que tendrá la empresa para mejorar condiciones en el puesto de trabajo.

Por su parte, Almanza (2019), en su trabajo “Modelo Tema Building para mejorar el trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la provincia de Tacna, año 2015”

para obtener el grado de Doctor en Administración, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman-Tacna, sustentó que utilizando el modelo de team building el 6,12% de confianza estadística se acepta favorablemente que existe relación directa y significativa, en el que dicho modelo influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015. En virtud de ello, concluye que al implementar y poner en práctica el modelo mencionado generaría mayor reciprocidad y participación activa entre los empleados y gerentes de las instituciones municipales, y a su vez obtuvo mejores resultados en las actividades administrativas de la institución, también influye favorablemente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. Siguiendo la misma línea, recomienda implementar el modelo team building como una herramienta estratégico dinamizador de actividades, para lograr que cada uno de los integrantes de la institución municipal alcance su mayor productividad y rendimiento al trabajar en pro de un bien común.

Derivado de lo anterior, se pretende medir el clima laboral de la biblioteca de estudio, para dejar de alguna manera un aporte a través de este estudio, así mismo realizar las recomendaciones según los resultados obtenidos, ya que en virtud de los estudios realizados previamente descritos, se ha mostrado que este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores y lograr los objetivos estratégicos que las organizaciones deseen alcanzar.

1.2 Antecedentes de la Biblioteca

1.2.1 Biblioteca

La palabra biblioteca proviene de una palabra latina que a su vez fue tomada de un vocablo griego compuesto por las palabras “biblón” (que significa libros) y “théke” (que significa armario o caja). Por eso es que la palabra biblioteca refería al sitio donde se guardaban libros, pero no en el sentido actual, sino que eran rollos de papiro o códices.

Según la RAE, es una “Institución cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de libros y documentos.”

Sin embargo, en la actualidad esta concepción se ha visto superada para pasar a referirse tanto a las colecciones bibliográficas y audiovisuales como a las instituciones que las crean y las ponen en servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo de la biblioteca ha dejado de ser el acceso y uso de los recursos bibliotecarios, para tener un multiobjetivo, promover y dar soporte al aprendizaje, la enseñanza y la investigación de la universidad (González-Fernández Villavicencio, 2017).

1.2.2 Biblioteca Universitaria

Su característica es que atienden fondos y usuarios de carácter general. Su misión prioritaria es la de contribuir a la educación de los usuarios, ofertando un servicio de información gratuito y, salvo excepciones, sin restricciones de acceso.

Biblioteca universitaria es una unidad de información que por siglos ha contribuido a la educación y a la formación de nuevos conocimientos. En la actualidad las bibliotecas universitarias respaldan los objetivos docentes y responden a los requerimientos de los usuarios que atienden, los cuales son cada vez más exigentes. La irrupción, en los últimos años, de las tecnologías ha conllevado a una rápida evolución en la forma de procesar y difundir la información en estas instituciones.

Las bibliotecas pretenden responder a la amplia gama de necesidades que pueden demandar sus usuarios, específicamente los estudiantes universitarios. Además de obras literarias clásicas, sus fondos pueden estar integrados por textos que proporcionan información sobre servicios sociales, obras de referencia, discos, películas y libros recreativos. Muchas de ellas patrocinan y organizan actos culturales complementarios, tales como conferencias, debates, representaciones teatrales, conciertos musicales, proyecciones cinematográficas y exposiciones artísticas.

Dado que el objetivo de las bibliotecas universitarias es satisfacer las necesidades del mayor número posible de usuarios, también suelen contar con máquinas de lectura y audición, así como con libros impresos en formatos especiales (por ejemplo, con el sistema Braille) para personas que padecen problemas de visión.

El avance de las bibliotecas universitarias ha estado condicionado por el desarrollo de la llamada Sociedad de la información, donde las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) juegan un papel determinante, aparecen novedosos sistemas de comunicación, generación y transmisión de la información, se masifica el acceso a la información, y se crean nuevos soportes y medios de comunicación.

Estos hechos han traído aparejados cambios profundos en las bibliotecas universitarias, entre ellos debido al propio incremento de las TIC, han aparecido con fuerza las bibliotecas digitales, se ha producido un desplazamiento y cambio de orientación de los servicios que prestan estas instituciones, hacia la atención personalizada y como nunca antes se enfatiza en el valor de la relación con el usuario. La biblioteca universitaria se enfrenta a retos que surgen como consecuencia de los cambios tecnológicos de la constante proliferación de recursos de información, como por ejemplo el de incluir en sus colecciones el mayor número posible de recursos electrónicos y evaluados adecuadamente. Se producen cambios en la política bibliotecaria, se incrementa la cooperación, la colaboración y la asociación; se aplican nuevos métodos y filosofías de trabajo, donde temas como liderazgo, planeación estratégica, calidad, evaluación de servicios y auditorías de información, son asumidos y llevados a la práctica.

El estudio de Environmental Scan 2019 de la ACRL indica que las bibliotecas universitarias siguen adaptándose para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, los espacios de las bibliotecas continúan disminuyendo al cambiar a formatos digitales (e-books y e-journals) y trasladar de lugar los materiales impresos, utilizando el espacio libre para nuevos servicios y espacios para el estudio.

Con más de 300 años de historia y tradición, la Universidad de San Carlos de Guatemala ha sido pieza clave en el desarrollo del país, pues desde su fundación, en el año 1676, ha formado a grandes pensadores de diversas ramas del conocimiento. Es la cuarta universidad más antigua del continente y la primera del Istmo y pertenece al sector terciario el cual incluye todas las actividades económicas que proporcionan servicios (transporte, comercio, turismo, sanidad, educación y finanzas), debido a se dedica a la satisfacción de la diferentes necesidades de los estudiantes a nivel superior en Guatemala.

La biblioteca en estudio es dependencia técnica y de servicio de la Universidad, encargada de seleccionar, adquirir, catalogar, clasificar, actualizar y mantener la conformación de un fondo bibliográfico acorde a las necesidades de los planes, programas y proyectos académicos de la Universidad. Se inició en el año 1967 con las colecciones de la biblioteca de estudios generales y las de Biblioteca Central propiamente dicha, con 2,368 volúmenes aproximadamente.

En el año 1984 se dieron los primeros pasos para la automatización de la biblioteca, con equipo y software donados por la Embajada de los Estados Unidos de América a las bibliotecas universitarias del país, siendo pioneras en la automatización en Guatemala. En 1993 se inició de lleno el proyecto de modernización de la biblioteca, con la automatización, implementación y creación de nuevos servicios y secciones, con el fin de prestar un servicio bibliotecario más ágil y eficiente; ofreciendo a la comunidad universitaria y público en general: bases de datos a texto completo, bases de datos de la biblioteca, intranet, préstamo y devolución automatizado de materiales bibliográficos, multimedia, catálogos- electrónicos y manuales históricos. En este mismo año se inicia el servicio de audiovisuales con material actualizado y dos salas, actualmente se cuenta con cuatro, equipadas todas con mobiliario y equipo audiovisual para apoyar el proceso enseñanza aprendizaje.

En los últimos años se ha visto la necesidad de implementar cambios en el interior de las instituciones, debido a la evolución de la tecnología, la información y la comunicación, así mismo la tendencia hacia el desarrollo de las personas, en cuanto a que existen demandas del cumplimiento de la filosofía organizacional y de los niveles de competitividad. En virtud de ello, el clima organizacional ha dejado de ser un elemento aislado en las entidades estatales para convertirse en una acción estratégica regulada dentro de la normativa de clasificación de puestos en un reglamento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

La investigación sobre clima organizacional comenzó en los finales de los 1960, y, por lo tanto, más de 40 años de investigación han acumulado ahora un tema. Mucho se ha avanzado en ese tiempo. Destaca que se consideran cinco de los logros más significativos 1) el desarrollo de estrategias y los focos del proceso de investigación, 2) la distinción de un clima de satisfacción en el trabajo, 3) las resoluciones de los niveles de problemas de análisis 4) el estudio del acuerdo sobre el clima dentro de las unidades de trabajo y 5) el aumento de la complejidad conceptual del clima como una variable potencial, mediador y asesor (Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson, 2011).

“El clima organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales”. (Pérez de Maldonado, 1997).

El clima organizacional y las dimensiones del clima organizacional, han permitido la comprensión y desarrollo de este tema, sin dejar de mencionar las múltiples investigaciones realizadas sobre el mismo que han sido muy útiles dentro de las organizaciones ya sean públicas como el gobierno o una escuela de educación superior o privadas como cualquier tipo de empresa.

El interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (percepción del ambiente laboral); seguido por los esquemas cognoscitivos, es decir, el individuo se construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización, lo que le ayuda a inferir su mejor comportamiento ante una situación dada; hasta, finalmente, las percepciones integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional (Cardona y Zambrano, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011)

Otro enfoque menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Al referirse a las estructuras y procesos de la organización es hablar de su estructura orgánica prácticamente y de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la misma con el fin de cumplir con los objetivos planteados. (Goncalves, 1997)

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición al concepto de clima organizacional; el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil de medir el clima, el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (Brunet, 2002)

La globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. (Fernández, 2004)

De acuerdo con Brunet el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960. (Brunet I., 2004)

Tagiuri y Litwin expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que; (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”. (Denison, 1996)

El clima organizacional es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el clima organizacional es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los

modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales. (Da Silva, 2002)

Otra definición del clima organizacional es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Martínez, 2003). Como se puede observar existen distintos enfoques sobre el clima organizacional de acuerdo a distintos autores, se considera que todos y cada uno de los autores han aportado mucho a la ciencia en sus diferentes opiniones e investigaciones realizadas ya que en la actualidad las organizaciones pasan por una etapa muy compleja y con la globalización y la competencia deben de estar fortalecidas desde su ambiente interno y para lograrlo deben los líderes de las mismas desarrollar un clima organizacional positivo para que los trabajadores se encuentren en condiciones óptimas de trabajar.

Una investigación realizada por Noriega, diseña un instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores donde el objetivo principal es mostrar el proceso de construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores, se identificaron 20 criterios en las dimensiones: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales; se elaboraron además 60 ítems que se presentaron como enunciados en un cuestionario de respuestas dicotómicas cuya validación de contenido se realizó con expertos a partir de la metodología propuesta por Moriyama. La muestra para evaluar la confiabilidad estuvo constituida por 89 trabajadores de cinco Grupos de Control de Vectores en la provincia Ciudad de La Habana. Se calculó el coeficiente de correlación de Spearman y la prueba de Mac Nemar para comprobar la estabilidad y el coeficiente Alfa de Cronbach, para la consistencia interna. En la validez de construcción se analizaron la validez convergente y divergente y la asociación ítem/dimensión mediante el coeficiente de contingencia, los resultados obtenidos luego de dos rondas, los expertos valoraron satisfactoriamente la totalidad de los ítems. La consistencia interna resultó en general elevada y al interior de las dimensiones, moderada, al igual que la estabilidad. La relación ítem/dimensión mostró asociaciones de débiles a moderadas; y se encontró concordancia entre la clasificación de los ítems

según el diseño del instrumento y las obtenidas luego de evaluar las asociaciones ítem/dimensión, los autores concluyen que se dispone de un instrumento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del clima organizacional en Grupos de Control de Vectores.

El clima organizacional por su parte, en virtud de ser un fenómeno cultural destacado, facilita que se dé la observación y medición de forma directa, por lo mismo es que tiene mayor tiempo siendo investigada (Hellriegel y Slocum, 1974; A.P. Jones y James, 1979; Litwin y Stringer, 1968; Schneider, 1975; Schneider y Reichers, 1983; Tagiuri y Litwin, 1968).

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

2.2 Funciones del Clima Laboral

En la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. (García, 2011).

2.3 Variables que influyen en el Clima Laboral

Las variables, según García (1995) son:

Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto, sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

“Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.” (García, 1995)

2.4 Influencias de la Sociedad sobre el Clima Laboral

Cristancho (2015) plantea que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.

Construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, distribución del espacio, influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza, respeto, etc. El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía.

Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.

Según Cristancho (2015), el clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad. Para ello, plantea cinco características importantes para propiciar un clima laboral productivo:

1. Participación: Una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.
2. Comunicación: Los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.
3. Reconocimiento: Un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.
4. Respeto: El respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.
5. Competitividad: Un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. Cuando esto sucede, la competitividad de la organización se incrementa y los

colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos, individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

2.5 Evaluación del clima laboral

La evaluación del clima laboral ha evolucionado en diferentes formas, debido a la multitud de propuestas hechas por los diferentes estudiosos e investigadores. Entre ellas se encuentran: La categórica, la cual consiste en clasificar a las organizaciones en tipos teóricos preexistentes; la dimensional, esta consiste en clasificar a las organizaciones con base en una serie preestablecida de características que describen cómo es el clima organizacional y de ese proceso se obtienen los resultados; la documental, que consiste en recopilar información de distintas fuentes con el propósito de identificar el tipo y características del clima laboral de la organización.

El Método de cuestionario se integra por un conjunto de preguntas que siguen un modelo teórico que fundamenta la existencia de determinados factores como componentes o indicadores del constructo a evaluar, esta metodología a la fecha es la que mejor ha probado su efectividad y pertinencia, al permitir emplear estadísticos como medidas de su validez y confiabilidad. (Litwin y Stringer 1968, Hous y Rizzo 1972, Payne y Mansfield 1973, Jones y James 1979 y Zohar 1980) todos citados por Furnham (2001).

Litwin y Stringer (1996) lograron describir el clima laboral con base en seis componentes o dimensiones: 1) estructura, 2) responsabilidad individual, 3) recompensas, 4) riesgo, 5) calidez, apoyo y tolerancia, y 6) conflictos.

Locke (1976) propuso un modelo de cuatro dimensiones: 1) claridad, armonía y justicia, 2) desafío independencia y responsabilidad, 3) facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento y 4) relaciones sociales cálidas y amigables.

James y McIntyre citado por Landy J. Frank (2005) realizaron análisis estadísticos de investigaciones y proponen cuatro elementos o indicadores del clima laboral: 1) estrés

del rol y falta de armonía, 2) reto y autonomía en el puesto, 3) facilidad y apoyo para el liderazgo y 4) cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

Likert (1967) citado por Rodríguez (2005) propone un instrumento de medición del clima laboral que consideran las siguientes dimensiones o indicadores: 1) estilo de autoridad, 2) esquemas motivacionales, 3) comunicaciones, 4) procesos de influencia, 5) procesos de toma de decisiones, 6) procesos de planificación, 7) procesos de control y 8) objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Chiang, V., Salazar, B., y Núñez, P. (2007) proponen una escala para la evaluación y diagnóstico del clima organizacional basada en un a escala tipo Likert, que considera los siguientes 12 factores: a) comunicación interna, b) reconocimiento, c) relaciones interpersonales en el trabajo, d) calidad en el trabajo, e) toma de decisiones f) entorno físico, g) objetivos de la institución, h) compromiso, i) adaptación al cambio, j) delegación de actividades y funciones, k) coordinación externa, l) eficiencia en la productividad.

2.6 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores.

Likert (1967): planteaba 8 Dimensiones:

1. Los métodos de mando
2. Las características de las fuerzas motivacionales
3. Las características de los procesos de comunicación
4. Las características de los procesos de influencia

5. Las características de los procesos de toma de decisiones
6. Las características de los procesos de planificación
7. Las características de los procesos de control
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Litwin y Stringer (1968): proponen 6 dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973): presentan 11 dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y Cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.
3. Relaciones sociales. Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Es la manera en que se retribuye a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e Innovación. Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización y toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (1972), Universidad de Michigan: exponen 5 dimensiones:

1. Apertura a cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos equipos o recursos que pueden facilitar o mejorar los trabajos de sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1983) formula 4 dimensiones:

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructura del puesto.
3. Tipo de recompensa.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Para llevar a cabo la aplicación de la evaluación de la medición del clima laboral de este estudio, se tomaron en consideración 10 Dimensiones referente a las cuales se evaluarán a los empleados.

Las dimensiones consideradas son:

1. Pertinencia
2. Satisfacción
3. Motivación
4. Desarrollo Personal
5. Desarrollo Profesional
6. Relaciones Interpersonales
7. Trabajo en Equipo
8. Comunicación
9. Liderazgo
10. Condiciones de Trabajo

A continuación, se define cada una de las dimensiones que fueron consideradas dentro de este estudio de manera explícita, a fin de clarificar los conceptos.

2.6.1. Pertinencia

Ésta Dimensión considera la identificación que tiene el personal con relación a la Institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de ésta se derivan.

2.6.2. Satisfacción

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, la sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con cómo su entorno percibe el trabajo.

2.6.3 Motivación

Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Para Abraham Maslow (1943), quien desarrolló una interesante teoría sobre la Motivación en los seres humanos; enmarca que las necesidades están ubicadas en niveles distintos, es decir, conforme se vaya avanzando se va estableciendo una jerarquía que los hombres buscan satisfacer, dicha teoría se ha representado como la “Jerarquía de Maslow”.

En esta jerarquía, Maslow (1943), explica que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas. Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros.

Frederick Herzberg (1959), también tiene una teoría sobre la motivación, misma que

está basada en el ambiente externo y el trabajo realizado por el individuo. Dicha teoría se fundamenta en dos aspectos; aquellos factores que se relacionan con el entorno del empleado, como las físicas o ambientales, el salario, las oportunidades en la empresa, los beneficios sociales u otros. El segundo se refiere a factores relacionados con el contenido del cargo y el efecto de satisfacción que produce el mismo.

Robbins (1999) dice que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, esto estando siempre condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Por su parte, Chiavenato (2018) se refiere a la motivación como “sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo”. (Pág. 45). Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

2.6.4 Desarrollo Personal

Ésta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal dentro de la institución.

2.6.5 Desarrollo Profesional

Ésta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución.

2.6.6 Relaciones Interpersonales

Ésta Dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman la organización.

2.6.7 Trabajo en Equipo

Los equipos se pueden definir como grupos cooperativos que se mantienen en contacto habitual y emprenden acciones coordinadas. Cada uno de los elementos dentro de este grupo se esfuerza por lograr un alto grado laboral en equipo, el cual se vuelve más fácil con un ambiente de apoyo, habilidades apropiadas, y objetivos de orden superior y recompensas de equipo.

El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas reunidas para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Por la teoría sistémica, el equipo es quien responde por el resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Sin embargo, cada uno de los elementos del equipo está especializado en algo en particular que beneficia al proyecto, por lo que al mismo tiempo cada uno se responsabiliza por aquella parte en que están trabajando, pero obteniendo el resultado tal que, en un trabajo en equipo, uno más uno, es igual a tres, ya que el trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Los equipos pasan por una sucesión de etapas de desarrollo, hasta lograr integrarse y trabajar con resultados positivos y elevados. La construcción de equipos es un proceso importante y continuo, mismo que puede ser facilitado si tiene la atención de la administración y/o la asesoría de procesos (facilitación) y las habilidades de retroalimentación.

El trabajo en equipo se ha venido a convertir de alguna forma en uno de los pilares culturales del cambio, organizacional hacia la competitividad. Basta que una empresa comprenda las ventajas de este concepto, la infraestructura que necesita, la dinámica operativa que se tiene y el cómo facilitar su funcionamiento para que comience a ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.

2.6.8 Comunicación

Según Mejía (2010) trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

Siguiendo su etimología, la palabra *communicare*, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

La comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas, es necesario poner en práctica nuestras habilidades de comunicación; esto se lleva a cabo con distintas finalidades entre las que destacan:

1. Transmisión de información.
2. Intento de influir en los otros.
3. Manifestación de los propios estados o pensamientos.
4. Realización de actos.

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso, y estos elementos son:

1. Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
2. Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.
3. Mensaje: Contenido de la información que se envía.
4. Canal: Medio por el que se envía el mensaje.
5. Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
6. Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

Thompson (2008) define comunicación como “el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”(I. Thompson, Comunicación, 2008)

Asimismo Robbins y De Cenzo definen el mismo término como “transferir y comprender el significado” (2000, p. 341). Ambas definiciones permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.

2.6.9 Liderazgo

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí, se comparten en la siguiente definición. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.

Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la

innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human and Partners, 2013).

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2020).

El verdadero liderazgo es más que tener autoridad; es más que tener las competencias técnicas y seguir los procedimientos adecuados. El verdadero liderazgo es ser la persona que otros seguirán con agrado y confianza. Un verdadero líder sabe la diferencia entre ser un jefe y ser un líder (Maxwell, 2016).

Con las definiciones previamente expuestas se puede decir que el Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros.

Este concepto generalmente está caracterizado por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo

como en la organización, para estimular a los otros. Éste, es participe dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas. De igual forma, puede existir en los distintos niveles de jerarquías, ya que el liderazgo de una forma u otra siempre crea impacto en el individuo, en el grupo y en la dinámica de la organización.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto, siendo esta capaz de tomar decisiones acertadas en el momento indicado a favor del grupo, equipo u organización y de esta manera servir como inspiración al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Es por esto que se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Los líderes se pueden clasificar de distintas maneras, siguiendo criterios según sea el caso, por ejemplo, cuando un líder es elegido por la organización este es llamado un líder formal, contrario a esto, los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De cualquier manera, la clasificación más común es aquella en la que se establece y se hace referencia a un vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales sirve como modelo. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

2.6.10 Condiciones de Trabajo

Hablar sobre las condiciones de trabajo en el que se desenvuelve el empleado es relevante ya que este y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción del trabajador, creándole una percepción sobre el lugar en general.

De alguna forma los aspectos externos intervienen de manera favorable o perjudicial en el alcance de metas u objetivos. La infraestructura puede ser lo que lleve al empleado a decidir si permanecer o no dentro de una empresa.

ISO 9001 en cuanto a la infraestructura menciona que la empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto, incluyendo:

1. Edificios, espacio de trabajo e instalaciones
2. Equipos de proceso, hardware y software
3. Servicios de soporte, como transporte o comunicaciones
4. Esto es bastante evidente y en parte surgirá de su planificación de empresa

La organización debe contar con la infraestructura adecuada (edificios, equipos, sistema de aire acondicionado y servicios de soporte y software) para asegurar que el producto cumpla con los requisitos y brindar la satisfacción tanto del cliente externo como el interno. Mencionan que para lograr esto, la organización deberá llevar a cabo tres tareas:

1. Identificar – Averiguar si se han identificado los requisitos en planes estratégicos, planes de expansión, planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deberán identificarse.

2. Suministrar – Verificar si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
3. Mantener – Su organización tiene un programa de mantenimiento preventivo para los equipos (de conformidad con el control de proceso de 1994). Ahora deberá extenderlo para asegurar el mantenimiento preventivo necesario para el edificio, el hardware y las otras infraestructuras.

2.7 Team Building

El concepto de Team building (TB) como un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo”, se utiliza como un facilitador del trabajo de equipo, tanto para propósitos de tarea como sociales (Carron A., & Hausenblas, H., 1998).

También Newin, Bloom & Loughhead, (2008) destacan la importancia de los programas de Team building-TB, ya que la preparación de los entrenadores se centra, principalmente, en los factores que influyen en los resultados individuales de los atletas, dándose poca atención a los factores que pueden influir en el desarrollo del equipo.

El team building no consiste simplemente en la realización de actividades recreativas, sino que, como herramienta de desarrollo organizacional, su objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas complejos (Cole M., 2003).

El Team building es un servicio que tiene tiempo llevándose a cabo. Team (equipo) y building (construcción) se puede mencionar como construcción de equipos. Para construir un equipo se pueden realizar un sinnúmero de procedimientos, pero este se orienta a actividades específicas para construir un equipo. Comúnmente esta actividad se realiza como un evento y se diseña acorde a la necesidad del cliente, en un lugar determinado. Suele ser un espacio ideal algo alejado de la vida cotidiana, que permite al colaborador liberarse de tensiones y relacionarse sin limitaciones (Dreams & Adventures, 2015).

El aprendizaje experiencial utiliza el team building como herramienta que enriquece cada taller, haciéndolas interactivas, cooperativas, amenas y productivas para los participantes, logrando compromisos de acción, con excelentes resultados. Permite así también que las personas se adapten a las nuevas situaciones y otorgar una visión más clara y completa de su organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Realizar la medición de la satisfacción laboral del personal de una biblioteca universitaria en una institución pública de la ciudad de Guatemala, en relación a las condiciones de trabajo, a través de una encuesta de clima organizacional, y diseñar un plan de mejora a través de un programa que brinde soluciones dados los resultados de la medición y que impacte a la mejora del clima laboral actual.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer las dimensiones del clima a evaluar.
- Adaptar el cuestionario que se utilizará para medir el clima organizacional en contenido y forma a las características y necesidades de la institución.
- Llevar a cabo la medición del clima organizacional en la institución.
- Realizar el análisis y discusión de resultados respecto a los datos de la evaluación de la medición del clima organizacional.
- Elaborar un plan de mejora basado en los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional que impacte a la mejora del clima actual.

3.2 Definición del problema

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El gestionar el talento humano para promover una cultura de bienestar integral es de vital importancia para alcanzar los objetivos organizacionales, es por ello, que conocer el estado actual, en cuanto a la percepción de los trabajadores de la institución de estudio, respecto a las dimensiones de sentido de pertinencia, motivación, satisfacción laboral, desarrollo profesional y personal, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y liderazgo, ofrecerán a la institución una oportunidad de elaborar planes de mejora en sus actividades que impacten y respondan a necesidades reales de los colaboradores, lo cual conllevará a minimizar brechas y consolidar un ambiente de bienestar integral, así como, elevar la productividad y eficiencia en sus actividades diarias.

El entorno laboral puede presentar problemas en las organizaciones, por lo cual, aquí parte la importancia que tiene el presente estudio y su problemática al identificar los factores que determinan la percepción de satisfacción laboral enfocado en diez dimensiones propuestas para identificar posibles áreas de mejora respecto al clima laboral en la institución de estudio.

Tal como lo comenta el autor Govindarajan (2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”, la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

La medición del clima organizacional se realizó en una biblioteca universitaria ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala, municipio de Guatemala, República de

Guatemala, en la cual, trabajan sesenta colaboradores, quienes fueron encuestados en su totalidad.

El presente estudio del clima organizacional se llevó a cabo en el segundo trimestre del año 2020.

3.3 Técnicas

a) Cuestionario con preguntas directas

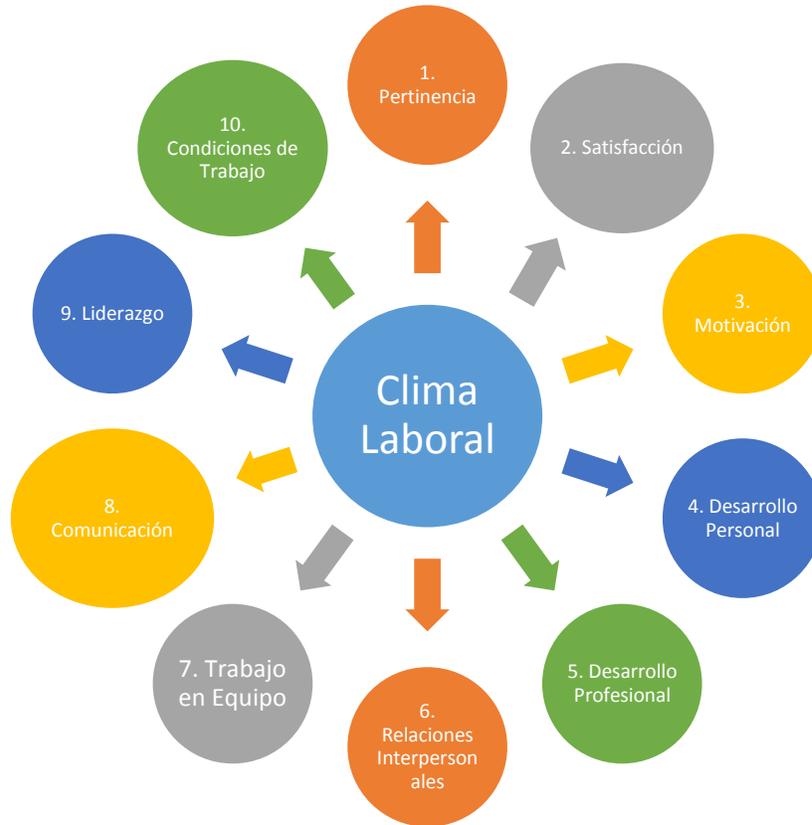
El Cuestionario de clima laboral se adaptó a las dimensiones elegidas por el jefe inmediato luego de realizar la entrevista correspondiente.

Según Allen, M. (2017), en su libro *Comportamiento Organizacional*, pueden existir diversas preguntas respecto a los cuestionarios, también muestra un ejemplo de cuestionario en donde se presentan preguntas claves de cada dimensión. Otros autores también proponen diferentes preguntas, en virtud de ello, el método por cuestionario se adapta a las necesidades de las instituciones. El instrumento contiene preguntas respecto la percepción de los trabajadores en cuanto a las siguientes dimensiones:

1. Pertinencia
2. Satisfacción
3. Motivación
4. Desarrollo Personal
5. Desarrollo Profesional
6. Relaciones Interpersonales
7. Trabajo en Equipo
8. Comunicación
9. Liderazgo
10. Condiciones de Trabajo

Figura No. 1

Dimensiones del Cuestionario de Clima Laboral



Fuente: Entrevista a jefe inmediato, febrero 2020, Elaboración propia, (2020)

En este caso, se utilizó un cuestionario electrónico en Google forms para que los participantes pudieran llenarlo virtualmente.

3.4 Instrumentos

- ✓ Cuestionario en plataforma virtual : link: <https://forms.gle/6pUftxHnmdUYc17XA>

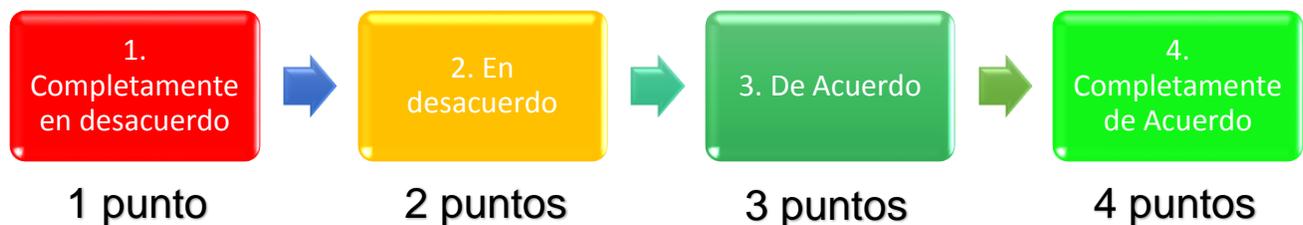
3.5 Tabulación de Datos

La encuesta contenía sesenta preguntas, en donde se evaluaron diez dimensiones, para la representación gráfica las preguntas se agruparon en la dimensión correspondiente, las cuales se representan en tablas y gráficas.

La tabulación de los datos se realizó por medio de la valoración en la escala de Likert la cual contiene cuatro categorías:

Figura No. 2

Categorías Escala de Likert



Fuente: Puntaje para cuestionario, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Según el puntaje anterior se contabilizaron el total de las respuestas para cada categoría y se multiplicó por el valor correspondiente, la suma de todos los valores dividido las respuestas en total, dieron el resultado final de cada pregunta así como de cada categoría.

Luego de obtener dichos resultados se utilizó la técnica del semáforo en la cual los resultados de la encuesta reflejan el estado del clima organizacional expresados mediante colores de la siguiente manera:

Tabla No. 1

Categorización mediante semáforo

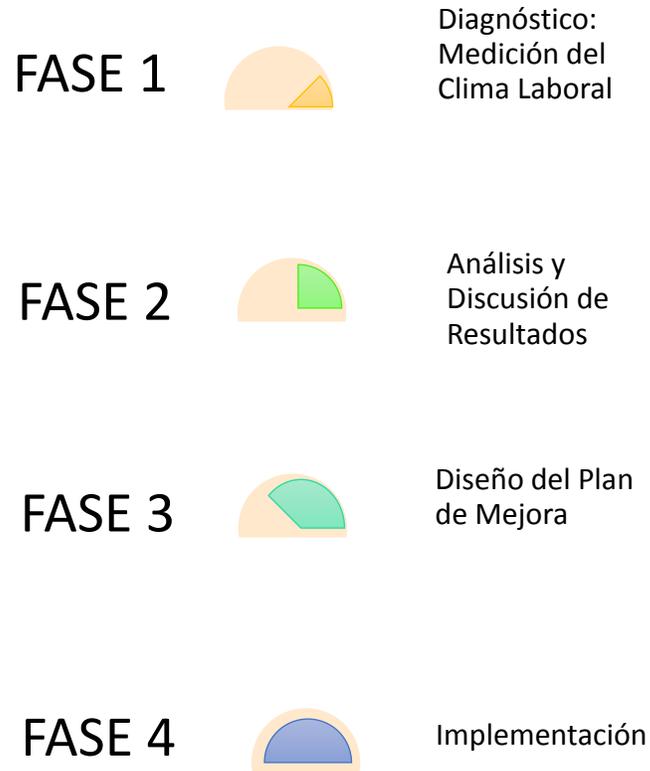
CATEGORIZACIÓN	
Punteo	Nomenclatura
1.0 – 1.9	DEFICIENTE Clima Débil 
2.0 -3.0	ÁREA DE MEJORA Clima Preventivo 
3.1 – 3.9	Clima Aceptable 
4	Clima Sano 

Fuente: Nomenclatura para respuestas de cuestionario, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Al finalizar la presentación de las dimensiones evaluadas mediante las tablas y las gráficas correspondientes a cada una de ellas, se presenta una tabla con el resumen general de la medición con la valoración correspondiente al porcentaje de todas las dimensiones, valorizando así el total correspondiente al Clima Organizacional en la institución.

Figura No. 3

Fases de la Metodología



Fuente: División de fases para la realización de la metodología del estudio, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

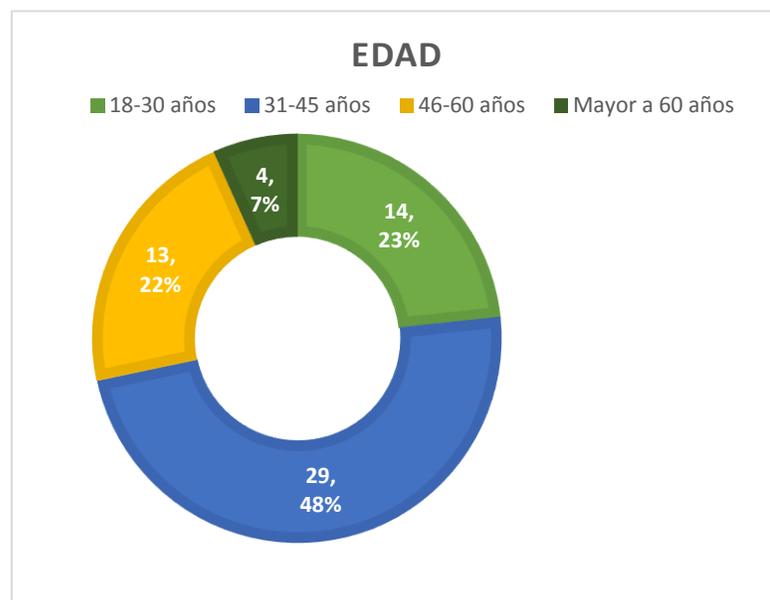
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 FASE 1: Diagnóstico: Medición del Clima Laboral

La encuesta contiene sesenta preguntas las cuales fueron contestadas por los sesenta colaboradores que laboran en la institución.

Figura No. 4

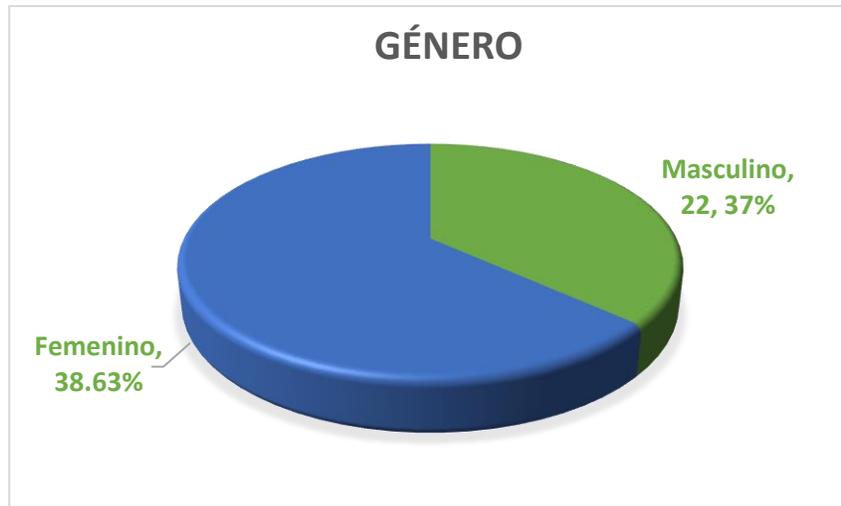
Gráfica de edad de los encuestados



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia, (2020)

En ésta figura se aprecia la edad de las personas encuestadas que laboran en la institución. Es importante conocer su edad para conocer su experiencia y trayectoria de labores en la institución.

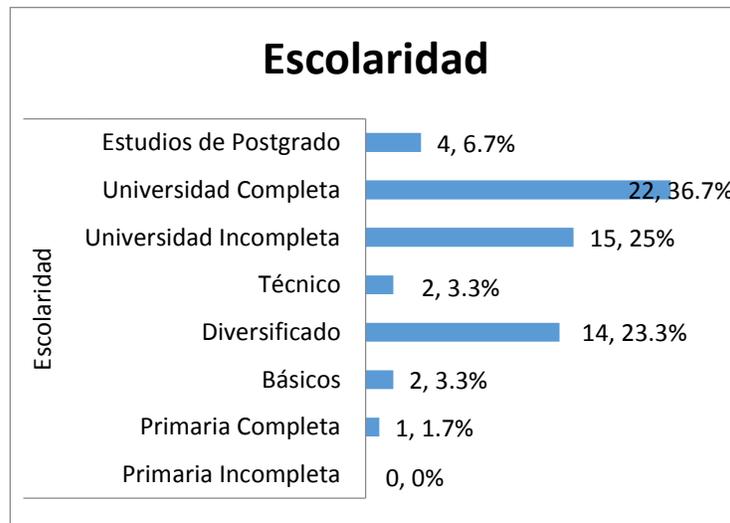
Figura No. 5
Gráfica de género de los encuestados



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Ésta figura representa el género de los colaboradores que trabajan en la institución, se puede observar que predomina el género femenino con un 63% sobre el masculino con un 37% de la totalidad de trabajadores.

Figura No. 6
Gráfica de escolaridad de los encuestados

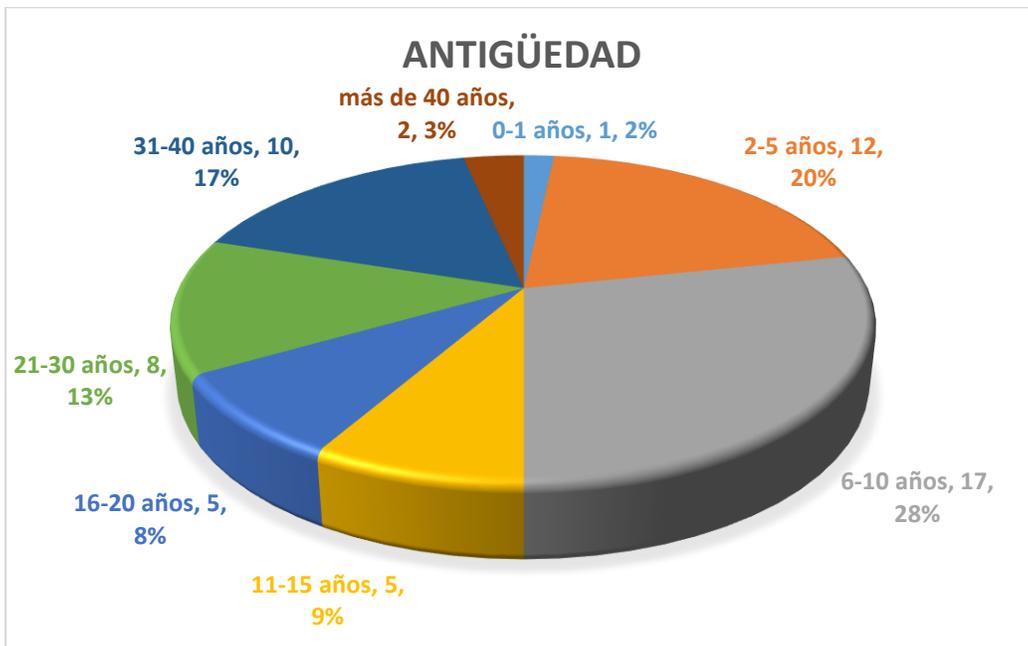


Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

En la figura anterior se puede observar el grado de escolaridad que tienen los colaboradores que trabajan en la institución, se puede observar que más de 43% son profesionales con grados universitarios y posgrados, un 25% tienen la carrera universitaria incompleta, existen un 3% con grado técnico, un 23% únicamente poseen estudios de diversificado y el otro 4% se encuentran entre básicos y primaria.

Figura No. 7

Gráfica de antigüedad de Labores



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La presente figura muestra los años de labores que los colaboradores encuestados tienen en la institución, se aprecia que un 22% de colaboradores tienen de 0 a 5 años de pertenecer a las instituciones, el 28% tienen de 6 a 10 años, un 9% tienen de 11 a 15 años, el 8% tienen de 16 a 20 años, un 13% tienen de 21 a 30 años y el 17% tienen de 31 a 40 años de labores y un 3% más de 40 años en la institución.

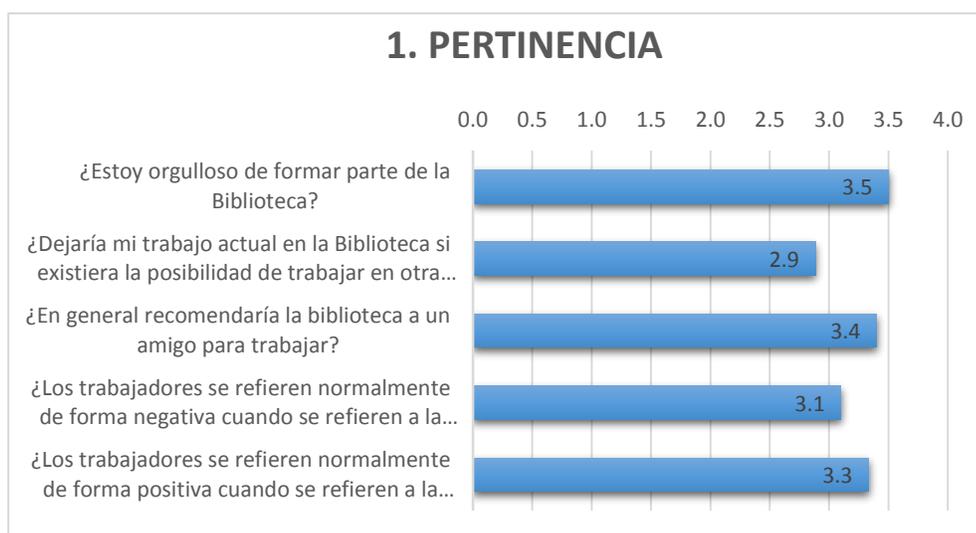
Tabla No. 2
Dimensión Pertinencia

PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
1. PERTINENCIA						
1	¿Estoy orgulloso de formar parte de la Biblioteca?	152	51	4	3	3.5
11	¿Dejaría mi trabajo actual en la Biblioteca si existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igual remuneración? RESPUESTA OPUESTA	72	66	30	5	2.9
19	¿En general recomendaría la biblioteca a un amigo para trabajar?	124	69	10	1	3.4
26	¿Los trabajadores se refieren normalmente de forma negativa cuando se refieren a la biblioteca? RESPUESTA OPUESTA	84	81	18	3	3.1
36	¿Los trabajadores se refieren normalmente de forma positiva cuando se refieren a la biblioteca?	104	87	8	1	3.3
TOTAL		536	354	70	13	3.2

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 8

Gráfica de Dimensión Pertinencia



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión número uno es la de pertinencia en la institución, consta de cinco preguntas las cuales se tabularon en la tabla No. 2, y se grafican los resultados en la figura No. 8, en ella se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 3.2 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos. En ésta gráfica se muestra que los trabajadores se identifican con la biblioteca, encuentran adecuado y con valor el entorno de sus labores, guardan relación de afinidad y eficacia con las necesidades formativas del entorno social y laboral, y por lo tanto su ambiente es congruente con esas exigencias del medio externo.

Tabla No. 3
Dimensión Satisfacción

2. SATISFACCION						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
2	¿Me siento satisfecho en mi ambiente de trabajo?	120	69	10	2	3.4
12	¿El jefe inmediato propicia un ambiente laboral agradable?	104	75	18	0	3.3
27	¿El trabajar en la Biblioteca llena mis expectativas personales?	92	75	24	0	3.2
37	¿Los empleados se sienten valorados por el trabajo que hacen?	80	84	22	1	3.1
43	¿Pensar en el trabajo no produce sentimientos de irritabilidad, enojo o depresión?	92	57	24	6	3.0
TOTAL		488	360	98	9	3.2

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 9

Gráfica de Dimensión Satisfacción



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

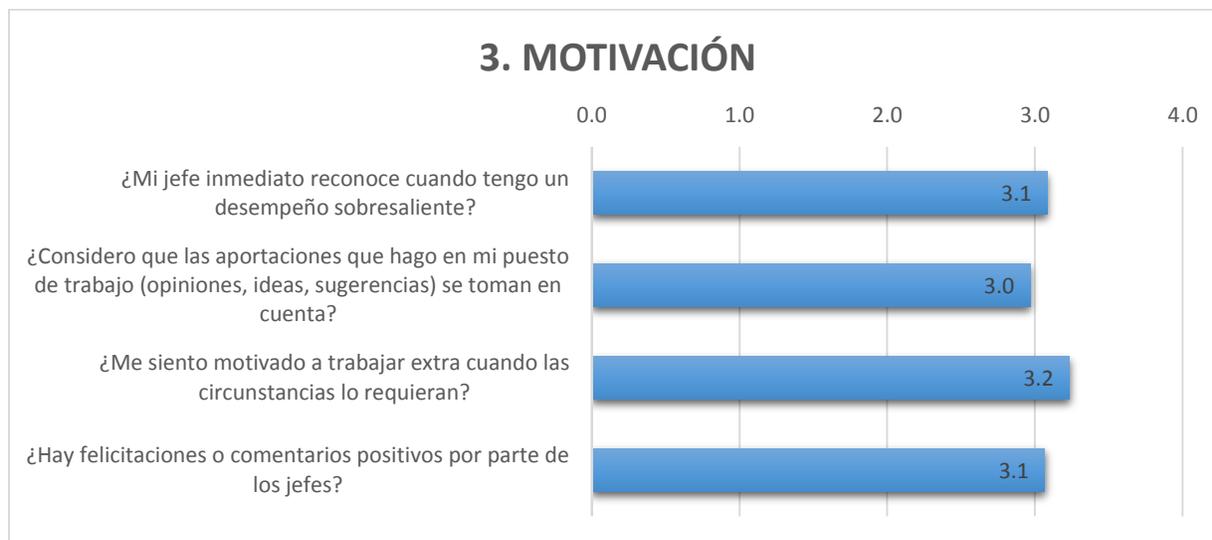
La dimensión número dos es la de satisfacción en la institución, consta de cinco preguntas las cuales se tabularon en la tabla No. 3, y se grafican los resultados en la figura No. 9, en ella se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 3.2 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos. Con las preguntas de esta dimensión se puede conocer que efectos producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización del personal.

Tabla No. 4
Dimensión Motivación

3. MOTIVACIÓN						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
3	¿Mi jefe inmediato reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente?	76	87	20	2	3.1
20	¿Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta?	60	93	22	3	3.0
28	¿Me siento motivado a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieran?	88	93	12	1	3.2
38	¿Hay felicitaciones o comentarios positivos por parte de los jefes?	60	108	14	2	3.1
TOTAL		284	381	68	8	3.1

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 10
Gráfica de Dimensión Motivación



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión número tres es la de motivación en la institución, consta de cuatro preguntas las cuales se tabularon en la tabla No. 4, y se grafican los resultados en la figura No. 10, en ella se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 3.1 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos. Con las preguntas realizadas en esta dimensión se puede evidenciar que tan motivado se encuentra el personal en cuanto al reconocimiento y el impulso que los mueve a realizar sus labores diarias, la diferencia entre la motivación y la satisfacción es que en la motivación es el deseo que mueve al personal por realizar las actividades y la satisfacción se refiere a cómo el personal se encuentra en su entorno laboral.

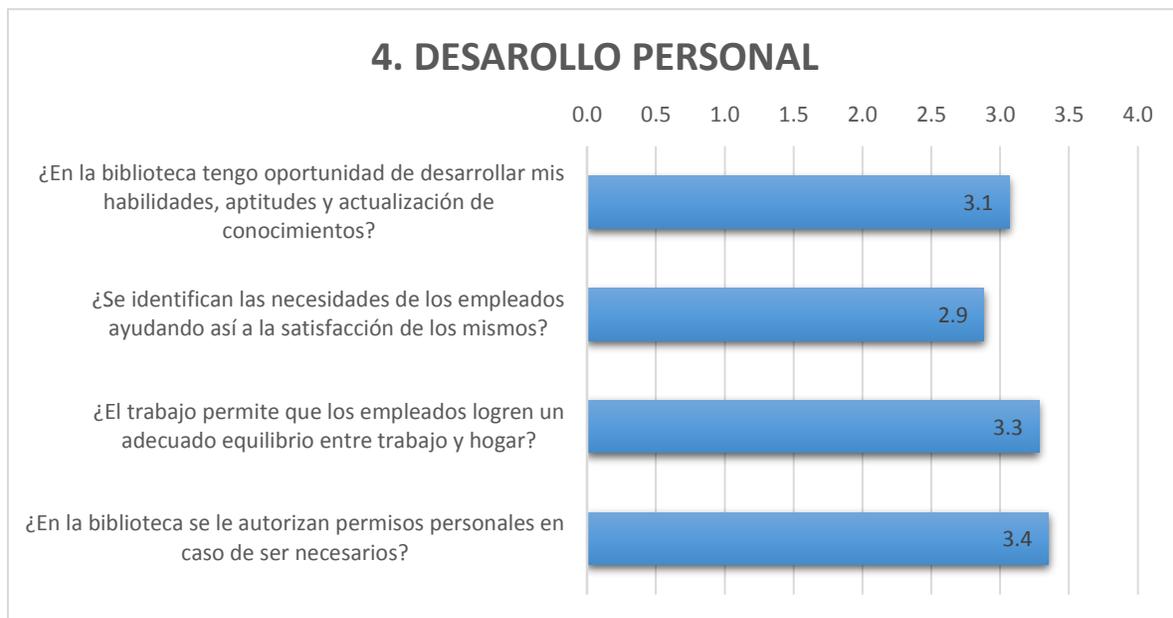
Tabla No. 5
Dimensión Desarrollo Personal

4. Desarrollo Personal						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA	Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL	
4	¿En la biblioteca tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?	92	63	26	3	3.1
13	¿Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de los mismos?	56	81	34	2	2.9
21	¿El trabajo permite que los empleados logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar?	104	78	14	1	3.3
29	¿En la biblioteca se le autorizan permisos personales en caso de ser necesarios?	116	75	8	2	3.4
TOTAL		368	297	82	8	3.1

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 11

Gráfica de Dimensión Desarrollo Personal



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión número cuatro es la de desarrollo personal, consta de cuatro preguntas las cuales se tabularon en la tabla No. 5, y se grafican los resultados en la figura No. 11, en ella se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 3.1 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos.

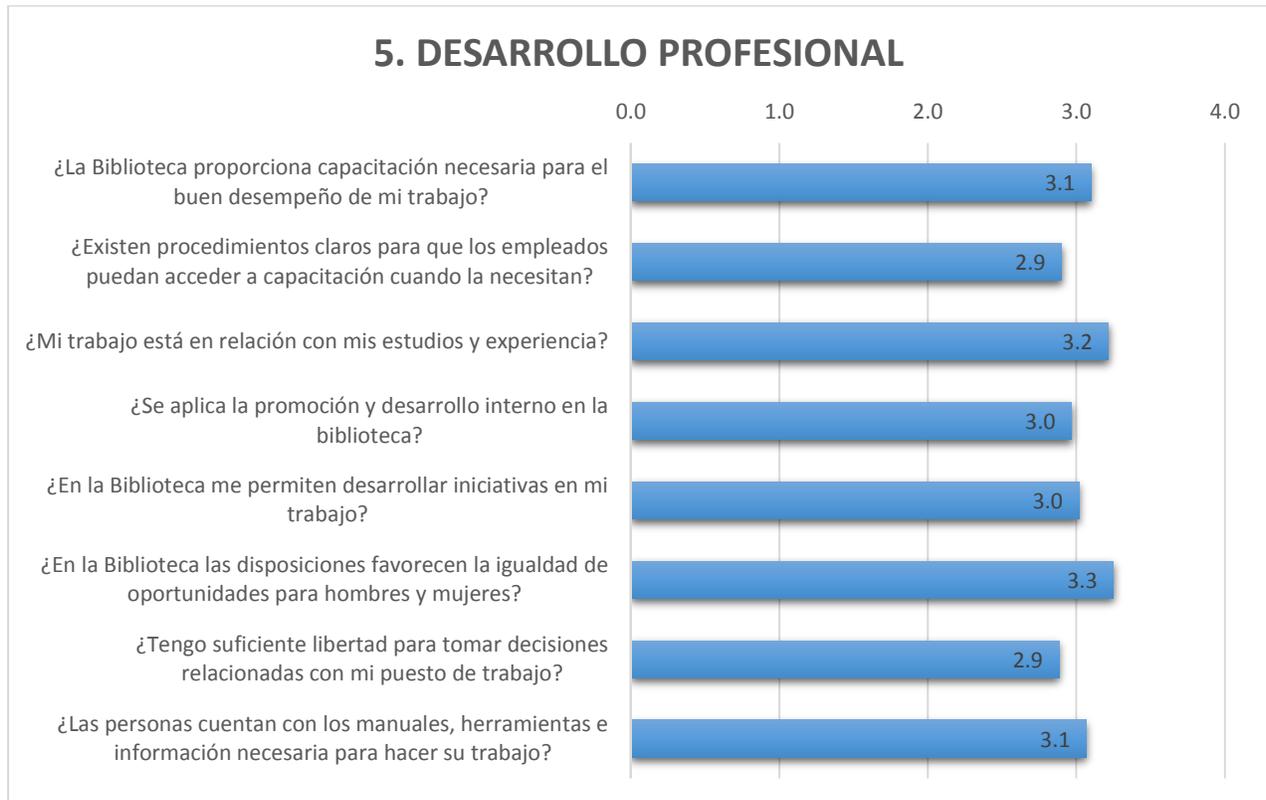
Tabla No. 6
Dimensión Desarrollo Profesional

5. Desarrollo Profesional						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
5	¿La Biblioteca proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo?	100	57	26	3	3.1
14	¿Existen procedimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan?	56	87	28	3	2.9
22	¿Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia?	100	75	16	2	3.2
30	¿Se aplica la promoción y desarrollo interno en la biblioteca?	72	69	36	1	3.0
39	¿En la Biblioteca me permiten desarrollar iniciativas en mi trabajo?	76	78	24	3	3.0
44	¿En la Biblioteca las disposiciones favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?	96	87	10	2	3.3
49	¿Tengo suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo?	80	54	34	5	2.9
53	¿Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo?	92	60	30	2	3.1
TOTAL		672	567	204	21	3.1

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 12

Gráfica de Dimensión Desarrollo Profesional



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión número cinco es la de desarrollo personal, en ella se evaluaron ocho preguntas las cuales se tabularon en la tabla No. 6, y se graficaron los resultados en la figura No. 12, en ella se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 3.1 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos.

Tabla No. 7

Dimensión Relaciones Interpersonales

6. Relaciones Interpersonales						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
6	¿Existe unidad en el equipo de trabajo?	72	45	48	3	2.8
15	¿Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo? RESPUESTA OPUESTA	84	48	40	3	2.9
23	¿Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal?	64	78	30	3	2.9
31	¿Existe competencia entre los colaboradores por sobresalir laboralmente?	32	99	30	4	2.8
45	¿Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas con todas las jornadas?	52	96	26	2	2.9
50	¿Las personas se sienten bien estando con sus compañeros?	60	105	16	2	3.1
TOTAL		364	471	190	17	2.9

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 13

Gráfica de Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

es la de relaciones interpersonales, en ella se evaluaron seis preguntas, las cuales se tabularon en la tabla No. 7, y se graficaron los resultados en la figura No. 13, se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. La importancia de esta dimensión radica en que las relaciones interpersonales favorecen a la adaptación social de una persona. Tal como se muestra en la tabla, el total de la dimensión es de 2.9 puntos, el cual representa un clima preventivo según la categorización mediante semáforos, por lo cual es un área de mejora la cual se abordará en el plan de acción e implementación de este estudio.

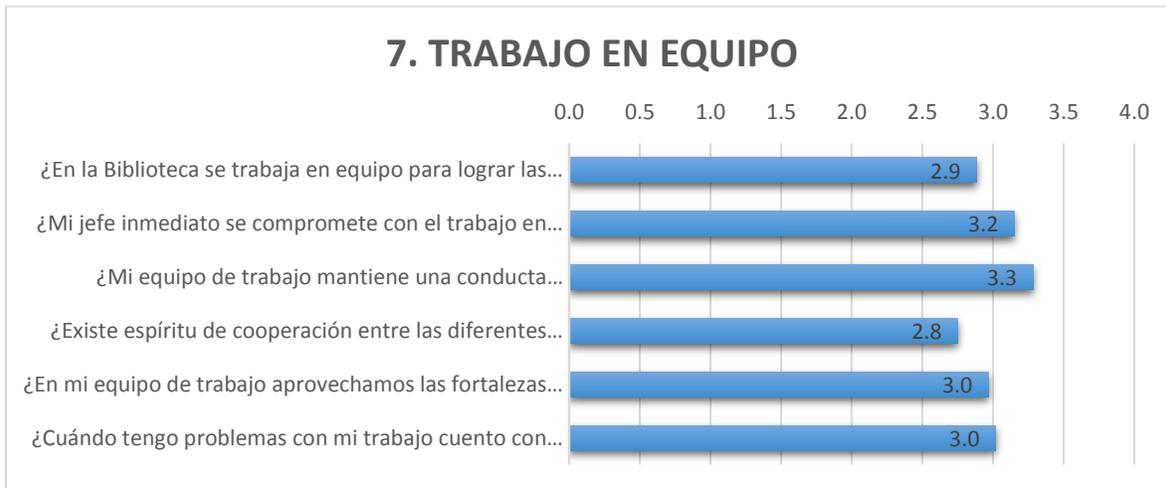
Tabla No. 8
Dimensión Trabajo en Equipo

7. Trabajo en Equipo						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
7	¿En la Biblioteca se trabaja en equipo para lograr las metas?	76	54	40	3	2.9
16	¿Mi jefe inmediato se compromete con el trabajo en equipo?	100	63	24	2	3.2
32	¿Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento?	88	102	6	1	3.3
40	¿Existe espíritu de cooperación entre las diferentes jornadas de la biblioteca?	40	87	34	4	2.8
46	¿En mi equipo de trabajo aprovechamos las fortalezas de cada uno?	56	96	24	2	3.0
51	¿Cuándo tengo problemas con mi trabajo cuento con el apoyo de mis compañeros?	68	84	28	1	3.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 14

Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión número siete es la de trabajo en equipo, en ella se evaluaron seis preguntas, las cuales se tabularon en la tabla No. 8, y se graficaron los resultados en la figura No. 14, se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. La importancia de esta dimensión radica en que el trabajo en equipo es vital para que los objetivos organizacionales se lleven a cabo, además se potencian los esfuerzos y se disminuye el tiempo en las tareas diarias. Tal como se muestra en la tabla, el total de la dimensión es de 3.0 puntos, el cual representa un clima preventivo según la categorización mediante semáforos, por lo cual es un área de mejora la cual se abordará en el plan de acción e implementación de este estudio.

Tabla No. 9
Dimensión Comunicación

8. Comunicación						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA	Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL	
8	¿La información de interés para todos los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna?	24	87	40	5	2.6
17	¿Cuándo tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablar con mi jefe inmediato?	80	81	20	3	3.1
33	¿Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo?	76	60	36	3	2.9
41	¿Se utilizan los medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todos los trabajadores?	28	102	30	4	2.7
47	¿Mi jefe inmediato mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo?	44	99	22	5	2.8
54	¿Mi jefe inmediato inmediato me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar?	76	78	22	4	3.0
57	¿En la biblioteca se aseguran que los colaboradores conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo?	88	69	24	3	3.1
TOTAL		416	576	194	27	2.9

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 15

Gráfica de Dimensión Comunicación



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión evaluada número ocho es la de comunicación, en ella se evaluaron siete preguntas, las cuales se tabularon en la tabla No. 9, y se graficaron los resultados en la figura No. 15, se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. El total de la dimensión es de 2.9 puntos, el cual representa un clima preventivo según la categorización mediante semáforos, por lo cual es también un área de mejora la cual se abordará en el plan de acción e implementación de este estudio.

Tabla No. 10
Dimensión Liderazgo

9. Liderazgo						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
9	¿El jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo?	40	105	26	2	2.9
24	¿Mi jefe inmediato distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de su equipo?	60	84	34	0	3.0
34	¿Mi jefe inmediato da soluciones oportunas a los problemas de su equipo?	80	87	14	4	3.1
55	¿Dentro de la biblioteca existe un ambiente de respeto y cordialidad?	76	99	12	2	3
58	¿En la biblioteca se facilita la resolución de conflictos laborales?	76	81	24	2	3.1
59	¿En la biblioteca se atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados?	48	87	32	3	2.8
60	¿Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo rendimiento?	36	87	36	4	2.7
TOTAL		416	630	178	17	3.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 16

Gráfica de Dimensión Liderazgo



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La dimensión evaluada número nueve es la de liderazgo, en ella se evaluaron siete preguntas, las cuales se tabularon en la tabla No. 10, y se graficaron los resultados en la figura No. 16, se representan los puntajes de cada pregunta según el total de respuestas y el valor correspondiente en la escala de Likert, el cual se muestra en el encabezado de la tabla. Influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo de manera entusiasta y con unidad, llevará al logro de las metas y objetivos organizacionales, es por ello la importancia del liderazgo. El total de la dimensión es de 3.0 puntos, el cual representa un clima preventivo según la categorización mediante semáforos, por lo cual es también un área de mejora la cual se abordará en el plan de acción e implementación de este estudio.

Tabla No. 11
Dimensión Condiciones de Trabajo

10. Condiciones de Trabajo						
PREGUNTAS DE ENCUESTA REALIZADA		Completamente de Acuerdo 4 puntos	De Acuerdo 3 puntos	En desacuerdo 2 puntos	Completamente en desacuerdo 1 punto	TOTAL
10	¿Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada?	148	60	6	0	3.6
18	¿Dispongo de los recursos necesarios para realizar efectivamente mi trabajo?	108	54	28	1	3.2
25	¿La iluminación y ventilación de mi área de trabajo es adecuada?	100	69	18	3	3.2
35	¿El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo?	96	75	20	1	3
42	¿Cuento con la seguridad adecuada para evitar accidentes y riesgos en mi trabajo?	92	72	20	3	3.1
48	¿Mi área de trabajo (mesa, escritorio, silla, instrumentos, equipo, etc.) me resultan cómodos?	108	69	16	2	3.3
52	¿El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo son adecuados?	96	81	14	2	3.2
56	¿Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo?	84	75	22	3	3.1
TOTAL		832	555	144	15	3.2

Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 17

Gráfica de Dimensión Condiciones de Trabajo



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

La última dimensión evaluada pero no menos importante, es la de condiciones de trabajo, en ella se evaluaron ocho preguntas las cuales abordaban temas respecto a los espacios de trabajo en donde se encuentran los colaboradores, limpieza, ruido, seguridad, iluminación, y entorno físico. El total de la dimensión es de 3.2 puntos, el cual es un clima aceptable según la categorización mediante semáforos.

Para finalizar, se presenta la tabla con el resumen general del Clima Organizacional encontrado en la institución en la cual se recaban todas las puntuaciones de las dimensiones para medir un clima global en la empresa.

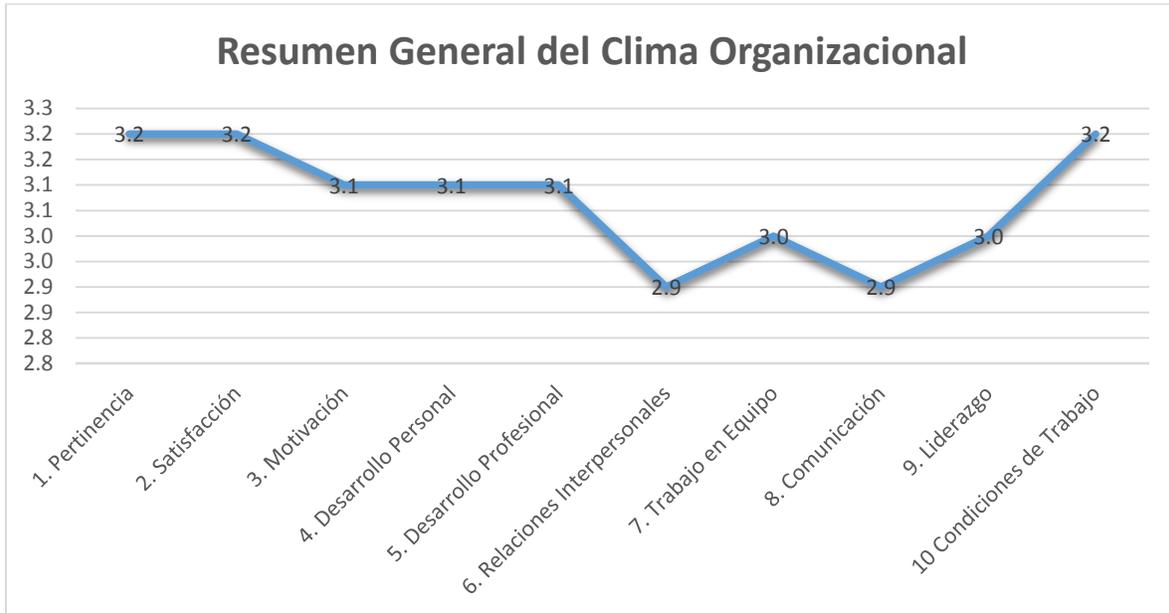
Tabla No. 12
Resumen General
Clima Organizacional

DIMENSION	PUNTEO	CATEGORIA
1. Pertinencia	3.2	ACEPTABLE
2. Satisfacción	3.2	ACEPTABLE
3. Motivación	3.1	ACEPTABLE
4. Desarrollo Personal	3.1	ACEPTABLE
5. Desarrollo Profesional	3.1	ACEPTABLE
6. Relaciones Interpersonales	2.9	ÁREA DE MEJORA/Clima Preventivo
7. Trabajo en Equipo	3.0	ÁREA DE MEJORA/Clima Preventivo
8. Comunicación	2.9	ÁREA DE MEJORA/Clima Preventivo
9. Liderazgo	3.0	ÁREA DE MEJORA/Clima Preventivo
10 Condiciones de Trabajo	3.2	ACEPTABLE
Clima Organizacional	3.4	ACEPTABLE



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Figura No. 18
Gráfica de Resumen General
Clima Organizacional



Fuente: Encuesta de clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia, (2020)

Según lo observado en la Tabla No. 12 y la figura No. 18, correspondientes al resumen general del Clima Organizacional de la institución se puede apreciar que el clima existente es "Aceptable", seis de las diez dimensiones evaluadas resultaron con la calificación de Clima Aceptable y cuatro dimensiones dieron resultado de área de mejora o clima preventivo. Estas cuatro dimensiones áreas de mejora son: Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo.

El plan de mejora e implementación de este estudio dará seguimiento a las cuatro dimensiones que resultaron en el área de mejora. El seguimiento a estas áreas será por medio del proyecto team building o "construcción de equipos", el cual, es un término colectivo para definir un conjunto de actividades que busca formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo.

4.2 FASE 2: Análisis y Discusión de Resultados

La necesidad de implementar cambios en el interior de las instituciones, debido a la evolución de la tecnología, la información y la comunicación, servicio, así mismo la tendencia hacia el desarrollo de las personas, en cuanto a que existen demandas del cumplimiento de la filosofía organizacional y de los niveles de competitividad ha incrementado considerablemente. En cuanto a estos cambios interiores, un cambio realmente importante es el clima laboral, ya que es el ambiente humano en el que desarrolla su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

En virtud de ello, en este estudio se realizó la medición del clima organizacional para tener conocimiento de la satisfacción laboral en una biblioteca universitaria en el sector público, en donde se evaluaron diez dimensiones las cuales fueron consideradas de importancia para la entidad, ya que están ligadas a que el trabajador pueda brindar un servicio de calidad a los usuarios.

La población evaluada fue la totalidad de colaboradores de la dependencia los cuales fueron sesenta personas, en donde el género femenino predomina con un 63% ante el género masculino con un 37%. El mayor rango de la edad de la población de estudio se encuentra entre los 18 a 60 años, lo que determina que la población es adulta y madura, y esto facilita el cumplimiento de funciones específicas por la experiencia. La escolaridad de la población encuestada confirma la experiencia de los trabajadores ya que en los rangos mayores de 36.7% de la población poseen grados universitarios, un 6.7% grados de post grados y un 25% se encuentran estudiando algún grado universitario.

En cuanto a la antigüedad de laborar en la dependencia, la población se encuentra mayormente en los rangos de 6 a 40 años lo que denota la experiencia, conocimiento y pertinencia por parte de los trabajadores que laboran en la institución.

Los resultados presentados son de las dimensiones de Pertinencia, Satisfacción, Motivación, Desarrollo Personal, Desarrollo Profesional, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Comunicación, Liderazgo y Condiciones de Trabajo.

En cuanto a la pertinencia en relación a las labores se puede observar que se encuentra en un rango de 3.2 el cual en la categorización que se realizó mediante la técnica del semáforo es un clima aceptable. Esta dimensión evaluó la conexión que el trabajador tiene con la dependencia la cual resultó una conexión fuerte y de compromiso con la institución, en la cual el colaborador se siente apreciado en su entorno laboral.

La segunda dimensión evaluada es la satisfacción laboral la cual resultó en un rango aceptable con 3.2, es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja de manera importante el estado de bienestar del empleado con su trabajo. Es un concepto que, a través del tiempo, se considera vigente en el interés de administradores e investigadores. Es un fenómeno que, normalmente, se asocia con las actitudes y percepciones de los trabajadores que determinan un peso importante en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

No existe un concepto único de la satisfacción laboral. Sin embargo, al analizar diferentes concepciones de esta variable, se determina que la mayor parte de las definiciones de los estudiosos en el tema, apuntan a que se trata de un fenómeno que representa un estado emocional del empleado, basado en las circunstancias personales y laborales que determinan su satisfacción o insatisfacción con su trabajo. El resultado obtenido refleja que los colaboradores tienen una satisfacción aceptable dentro de la institución.

En consecución a las circunstancias que determinan la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores de una institución, se evaluó la motivación de cada uno de ellos. El resultado de la dimensión es de 3.1, rango que también se encuentra dentro de un clima aceptable dentro de la categorización del presente estudio. Una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados, y respecto los

resultados obtenidos se puede decir que los colaboradores se encuentran aceptablemente motivados dentro de la organización.

La cuarta dimensión evaluada es la de desarrollo personal, la cual resulta de significativa importancia ya que el análisis de este tipo de fenómenos organizacionales, fundamentalmente por los desafíos que representa para el bienestar físico y mental de los empleados, causa que los empleados se sientan estimados puesto que ellos pasan una gran parte de su tiempo y de sus vidas en las organizaciones, de allí que estudiar e identificar factores que permiten mejorar los niveles de desarrollo personal son importantes no solo para contribuir a mejorar la calidad de vida del personal, sino también en el logro de los resultados empresariales. El resultado obtenido en esta dimensión fue de 3.1 lo cual es aceptable para este estudio.

La quinta dimensión es la de desarrollo personal, ésta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución. Se evaluó la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y la proyección de oportunidades que el trabajador tiene dentro de la dependencia. El resultado obtenido fue de 3.1, rango que se encuentra dentro del clima aceptable en el presente estudio. Actualmente, empoderar a las personas y delegarle responsabilidades han sido factores de ayuda dentro de las organizaciones para lograr sus objetivos organizacionales.

Relaciones Interpersonales es la sexta dimensión evaluada. Ésta Dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman la organización. La tabla No. 7 muestra las seis preguntas realizadas relacionadas con esta dimensión y el resultado obtenido fue de 2.9 el cual en la categorización utilizada es un área de mejora o un clima preventivo. Éste resultado significa que la capacidad que tienen los trabajadores para relacionarse entre sí se encuentra débil y que debe reforzarse. En virtud de ello, en la fase de diseño del plan de mejora se detallan en anexos los planes de acción a seguir para que se pueda fortalecer las relaciones humanas, la comprensión y empatía a través de convivencias.

Seguidamente se evaluó el trabajo en equipo, dimensión que también obtuvo 2.9 puntos, resultando un área de mejora dentro de la organización. La construcción de equipos es un proceso importante y continuo, mismo que puede ser facilitado si tiene la atención de la administración y/o la asesoría de procesos y las habilidades de retroalimentación. Para ello, se recomienda la implantación del Team Building, programa que resulta perfecto para formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo. Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo entre los trabajadores de la biblioteca permitirá el logro de los objetivos de manera efectiva, además se reconocerán las fortalezas y debilidades de cada miembro lo que permitirá que en el grupo se apoyen los unos a los otros y se cree un ambiente de cooperación y confianza. Estos puntos son claves para crear una visión y dirección de equipo, teniendo claras las metas y objetivos trazados por la institución.

La dimensión evaluada en octavo puesto es la comunicación, la cual resultó en el área de mejora con una puntuación de 2.9. La comunicación debe ser clara y objetiva para que los sentimientos y deseos, ideas u opiniones sean transmitidos a las personas de manera respetuosa y amable, por ello en una institución, la comunicación asertiva es de vital importancia para que los empleados puedan laborar bajo la misma sintonía. Implementar ésta comunicación asertiva debe ser implementada tanto en una comunicación direccional de jefe a trabajador o viceversa, así como, una comunicación horizontal con los compañeros de trabajo.

La novena dimensión evaluada es la de Liderazgo, en donde el resultado obtenido es de 3.0 puntos, lo que la lleva a estar en un área de mejora o clima preventivo. Fortalecer las habilidades y destrezas directivas, la habilidad para motivar y ayudar a los trabajadores a desarrollar su trabajo con entusiasmo para alcanzar los objetivos organizacionales es de vital importancia en una institución. Schein.H. (2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros, por su parte Madrigal T. define este concepto como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que

el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio. Por ello, se realizó un plan de acción para elevar esta competencia en los trabajadores.

Por último, se evaluó la dimensión de condiciones de trabajo, la cual obtuvo un resultado de 3.2 el cual es aceptable en el clima organizacional medido en este estudio. Se evaluó la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo y disponibilidad de recursos necesarios. Los trabajadores respondieron de manera positiva en cuanto a que sí se les brindan todos los materiales necesarios para desempeñar sus labores, así como, que el entorno en el cual se movilizan diariamente.

En el resultado global se obtuvo una puntuación de 3.4 la cual favorece a la institución con un “Clima Aceptable” ya que en general los trabajadores se sienten bien en sus puestos de trabajo y la percepción del clima organizacional es satisfactoria. Sin embargo, las cuatro dimensiones que resultaron en el área de mejora dejan al descubierto lo que se planteó en la definición del problema del presente estudio, en el cual se planteaba un ambiente de inestabilidad, conflictos laborales y personales, como también burlas, rumores y acusaciones infundadas. Claramente estos aspectos se encuentran relacionados con las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación, y en el liderazgo.

El team building no consiste simplemente en la realización de actividades recreativas, sino que, como herramienta de desarrollo organizacional, su objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas complejos (Cole M., 2003).

Potenciar el talento, creatividad y motivación de las personas, poner un mayor énfasis en satisfacer sus necesidades como equipo, realizar actividades que les diviertan y que les ayuden a desarrollar su creatividad; logrará grandes resultados.

Crear buenas relaciones interpersonales y crear lazos entre las personas que trabajan juntas para generar un buen ambiente laboral es necesario, hacerlo propicia un clima

ameno en los puestos de trabajo y supone una serie de beneficios para la empresa y sus propios trabajadores. Las actividades de team building ayudan a reforzar el espíritu de equipo y aumentan la confianza entre los colaboradores y en sí mismos.

El trabajo en equipo es clave para que una empresa tenga éxito y la pieza fundamental para que sobreviva en el tiempo. Cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de cada uno de los miembros del grupo se potencian, disminuyendo así el tiempo de ejecución y aumentando la eficacia de los resultados. Esta forma de trabajar, además de ser la más productiva, fomenta un clima laboral óptimo y envidiable.

Las actividades de team building muestran especial interés en la importancia que tiene la comunicación para alcanzar objetivos comunes, por ello también se recomiendan dichas actividades en el plan de mejora, ya que, los participantes podrán experimentar la relación directa que existe entre la comunicación, la organización y los buenos resultados. Alcanzar los objetivos a través de la coordinación y el trabajo en equipo, les permitirá a los participantes trascender en el ámbito laboral y aprender que una comunicación adecuada en el trabajo evitará los malos entendidos y permitirá que trabajen en pro de un objetivo en común.

Para reforzar el liderazgo, también se presentan actividades donde el jefe puede convivir con el trabajador de una manera más estrecha, en donde se pretende que aprenda acerca del trabajador y viceversa. Confiar en sus colaboradores, celebrar sus logros, premiar al equipo y delegar funciones fortalecerá la relación jefe – trabajador, escuchar y crear un ambiente de apertura elevará el liderazgo dentro de la institución.

Es importante realizar este tipo de acciones, para que los colaboradores se sientan motivados, se alejen de las actividades diarias, interactúen en otros ambientes y puedan conocer a sus compañeros de trabajo, se debe buscar el crecimiento tanto personal como profesional de los participantes.

4.3 FASE 3: Diseño del Plan de Mejora

Tabla No. 13
Matriz de Implementación



PROGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN Áreas de mejora del Clima Organizacional Biblioteca Universitaria

DIMENSIÓN	OBJETIVOS	PROGRAMAS	METAS	Ver No. Anexo
1 Relaciones Interpersonales	Lograr que los participantes estrechen las relaciones interpersonales, mantengan la integridad dentro del equipo, una buena sincronización y confianza entre los colaboradores.	TEAM BUILDING	1. Integridad 2. Honradez 3. Escucha 4. Estrechar las relaciones interpersonales	1
2 Trabajo en Equipo	Construir equipos de trabajo, desarrollar el pensamiento estratégico, planeación e integración de miembros de la institución.	TEAM BUILDING	1. Planificación 2. Integración 3. Confianza 4. Tolerancia a la frustración 5. Pensamiento estratégico	1
3 Comunicación	Fomentar las habilidades de comunicación para que sea asertiva y fluya de manera correcta.	TEAM BUILDING, DESARROLLO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	1. Escucha Efectiva 2. Comunicación 3. Compañerismo	1, 3
4 Liderazgo	Fomentar el liderazgo en jefes inmediatos y colaboradores, afianzar la confianza entre líderes y seguidores para proyectar un ambiente armonioso en el lugar de trabajo.	TEAM BUILDING, DESARROLLO DE LIDERAZGO	1. Liderazgo 2. Asignación de roles 3. Toma de decisiones 4. Adaptabilidad al cambio y al ambiente	1, 2

Fuente: Elaboración propia, Julio 2020.

4.4 FASE 4: Implementación

El plan de mejora e implementación de este estudio dará seguimiento a las cuatro dimensiones que resultaron en el área de mejora. Se trabajarán las dimensiones de: Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo.

El seguimiento a estas áreas será por medio de tres proyectos, el primero, Team Building el cual, se refiere a formar un equipo de alto rendimiento que consigue un elevado nivel de resultados, con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes. Conseguir tener equipos, integrados, motivados hacia un objetivo común y productivo es una de las principales prioridades para la organización.

El segundo es el de Desarrollo de Liderazgo el cual pretende fomentar el liderazgo de jefes inmediatos así como afianzar la comunicación entre líderes y seguidores para proyectar un ambiente armonioso en el lugar de trabajo.

El tercer programa es el de Desarrollo de Comunicación Asertiva, el cual tiene como objetivo establecer canales de comunicación asertivos entre los colaboradores y jefes inmediatos.

El público objetivo serán los 60 colaboradores que laboran actualmente en la biblioteca universitaria.

A continuación, se detallan las actividades de los tres programas propuestos en este estudio, para lo cual se presentan planes de acción en el área de anexos.

4.4.1 Programa Team Building

4.4.1.1 Objetivos

General

- Diseñar talleres que promuevan la integración de equipo de trabajo dentro de la organización, en un periodo de seis meses, con la finalidad de mejorar el clima organizacional, fomentar una actitud positiva, estrechando las relaciones interpersonales y elevar la productividad en el servicio a los usuarios.

Específicos

- Detectar las habilidades de los integrantes del equipo a través de las actividades para hacerlas parte del entorno de trabajo.
- Propiciar una comunicación asertiva entre los integrantes de la entidad, con la finalidad de no perjudicar el desempeño de las tareas y funciones de cada área.
- Implementar actividades de team building para los 60 colaboradores de la institución, con la finalidad de estrechar las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación, fomentar la confianza, integración y empatía de sus integrantes.
- Potenciar rasgos de liderazgo y planificación estratégica de los participantes para lograr resultados positivos de desempeño laboral.

4.4.1.2 Beneficios de las actividades del programa

- Socialización e integración entre colaboradores
- Desarrollo emocional (liberación del estrés y tensiones)
- Actividad recreativa
- Motivación entre colaboradores
- Mejora el ambiente de trabajo y la creatividad de los equipos.
- Contribuirá al descubrimiento de liderazgo

4.4.1.3 ¿Qué reunirá el Programa Team Building?

- Aclarar los objetivos del grupo y fomentar el compromiso con esos objetivos.
- Desarrollo de un programa de actividades recreativas.
- Material necesario para desarrollar las actividades.
- Acompañamiento para la realización de las actividades.

4.4.1.4. Alcance

La actividad está dirigida para los 60 colaboradores de la entidad, busca mejorar la productividad de sus empleados a través de la motivación y la cohesión grupal para conseguir que a raíz de estas prácticas sean capaces de trabajar juntos de un modo mucho más efectivo y eficiente.

Es importante mencionar que los talleres propuestos son el inicio para que la institución pueda mejorar su clima laboral, dependerá de la disposición de los jefes inmediatos y de los colaboradores.

Se pretende que con las actividades propuestas se fomente el crecimiento personal y profesional, sin embargo es importante el seguimiento y continuidad de los talleres para lograr los objetivos propuestos.

La confianza entre los miembros del equipo y asumir los roles específicos de cada miembro, aportará a la mejora de la gestión y productividad para incrementar la efectividad en los servicios que la institución brinda, así como un mejor servicio al usuario.

4.4.1.5 Equipos de trabajo

Se formarán seis equipos de trabajo, los cuales estarán integrados por 10 colaboradores de cualquier departamento.

4.4.1.6 Metodología

Al inicio de la actividad, se les asignará un número de 1 a 10 para conformar los grupos, cada persona debe integrarse a 1 grupo distinto para realizar las 11 actividades planificadas y para verificar que han realizado dicha integración se les estará mezclando en el momento.

4.4.1.7 Duración de la actividad

Es importante recalcar que un solo día de talleres no se remediarán o desarrollarán todas las habilidades de los participantes, sin embargo, es importante iniciar con las actividades y darles seguimiento semestralmente. El plan de mejora team building está diseñado para que tenga una duración de 8 horas en un solo día, las cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

- 30 minutos para la bienvenida
- 30 minutos de refacción
- 1 hora de almuerzo
- 5.5 horas de actividades
- 30 minutos para brindar reconocimientos

4.4.1.8 Itinerario

8:00 a.m.: Llegada al lugar de actividades

8:00 a.m. - 8:30 a.m.: Bienvenida

8:30 a.m. -10:00 a.m.: Inicio de actividades**

10:00 a.m. - 10:30 a.m.: Refacción

10:30 a.m. - 1:00 p.m.: Continuación de actividades

1:00 p.m. - 2:00 p.m.: Almuerzo

2:00 p.m. - 3:30 p.m.: Continuación de actividades**

3:30 p.m. – 4:00 p.m.: Reconocimientos

4:00 p.m.: Retorno

**Las actividades están detalladas en el área de Anexos.

4.4.2 Desarrollo de Liderazgo

En esta actividad se propone que el jefe inmediato, así como el coordinador de cada área, realice una invitación por lo menos una vez por semana a un colaborador a tomar un café. En ésta reunión el jefe inmediato afianzara los lazos de comunicación con sus colaboradores así como reforzará su liderazgo ya que influirá positivamente en sus colaboradores a través de entender sus necesidades, sus factores de motivación y deseos de superación personal y profesional.

Ésta actividad forjará lazos fuertes entre el líder y el seguidor, el líder tendrá la certeza que el colaborador responderá a los resultados organizacionales positivamente y podrá delegar responsabilidades y toma de decisiones valorizando así el trabajo de cada colaborador a su cargo.

“Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro. Como una mujer líder, a veces siento que debo aparentar tener una actitud asertiva sin perder la generosidad y amabilidad que me enseñaron mis padres. Ambas características me sirven para ganar respeto”.

- Barri Rafferty, CEO de Ketchum North America

El alcance de esta actividad logrará que los jefes inmediatos inicien a desarrollar potencial en adquirir habilidades de reconocimiento para su personal motivándoles y dando seguimiento a sus labores, escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios de parte de los seguidores logrará líderes capaces de comunicar de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece.

Percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros (así como sus fortalezas, limitaciones y potencial) y canalizarlas en favor de los objetivos de la organización son cualidades que actualmente no se tienen en las áreas y con esta actividad se pretende que se desarrollen estas habilidades.

El seguimiento y disposición de los colaboradores es importante para que el plan de implementación funcione.

4.4.3 Desarrollo de Comunicación Asertiva

Se propone a la dependencia realizar reuniones mensuales con todo el personal para afianzar los vínculos de trabajo en equipo y comunicación. En estas reuniones se abordarán temas de objetivos mensuales, resultados mensuales, reconocimientos, información importante así como directrices o mejoras en el servicio o desempeño laboral.

Los líderes lograrán guiar al equipo efectivamente y los colaboradores tendrán la oportunidad de expresar sus ideas así como sugerencias, lo cual beneficiará tanto en el liderazgo de la institución como a la comunicación asertiva.

Las reuniones propuestas afectarán directamente las actitudes cognoscitivas, afectivas y conductuales de los colaboradores ya que se verán involucrados en los objetivos organizacionales y la percepción del valor de su trabajo será reconocido por los líderes de la institución, lo cual logrará cambiar la percepción del clima organizacional.

El alcance de una comunicación asertiva aumenta las relaciones interpersonales ya que comunicar de manera oportuna y efectiva es clave para lograr los objetivos organizacionales. Todas las propuestas van de la mano, por lo que una comunicación asertiva potencia el liderazgo y motiva el cambio de actitudes de las personas con las que se convive diariamente.

Sin importar las jerarquías, una comunicación asertiva permite que las relaciones ya sean con superiores, pares y demás sean saludables, con ello se minimizaran brechas en el desempeño que muchas veces se desatan por errores de comunicación. Como las propuestas anteriores, es necesario el seguimiento por parte de los jefes inmediatos y la disposición para la realización del plan de acción.

4.5 Evaluación de Impacto

Para evaluar los planes propuestos se sugiere realizar una nueva evaluación del clima laboral utilizando el cuestionario propuesto en este estudio el cual se encuentra en la sección de anexos, de ésta manera se tendrá un punto de comparación de un antes y un después de realizar los planes de acción. Al obtener resultados satisfactorios, se recomienda incluir este tipo de actividades por lo menos dos veces al año.

CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente:

1. De acuerdo a la medición realizada sobre el clima organizacional en la institución sujeto de éste estudio, se estableció que es aceptable de acuerdo a las dimensiones de pertinencia, satisfacción, motivación, desarrollo personal, desarrollo profesional y condiciones de trabajo.
2. Existen áreas de mejora, en las cuales es necesario implementar planes de acción que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve, las áreas de oportunidad que se identificaron para que la institución pueda desarrollar estrategias que permitan brindar un servicio óptimo a los usuarios son relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.
3. Se concluye que los trabajadores motivados y satisfechos generan un sentido de pertenencia hacia la institución, de ahí radica la importancia de que se fomente el trabajo en equipo fortaleciendo la comunicación, el respeto y compromiso hacia los compañeros de trabajo y los objetivos organizacionales.
4. La gestión efectiva del talento humano permite que el equipo se encuentre motivado y que se identifique con los objetivos organizacionales.
5. El presente estudio muestra que el ambiente laboral es importante y tiene incidencia directa sobre la motivación laboral del trabajador, y de esta depende la satisfacción laboral, dando como resultado que el colaborador desempeñe sus funciones correctamente y que se sienta satisfecho en un ambiente agradable en el trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Realizar periódicamente la medición del clima laboral en la institución objeto de este estudio, con el propósito de identificar los componentes que disminuyen la satisfacción laboral de los trabajadores.
2. Se recomienda implementar cada plan de acción ya que la planificación se centra en la mejora del clima organizacional de la institución.
3. Se recomienda que los talleres se realicen por lo menos cada seis meses y que un directivo de la empresa inicie y cierre el evento, ofreciendo un discurso positivo hacia los participantes y los resultados, ya que, es importante que se produzca una cercanía que genere un clima relajado y de confianza.
4. Estimar la ejecución de las actividades de team building propuestas en el anexo No. 1 con el total de colaboradores de la institución, ya que, se trabajarán habilidades tales como el desarrollo de pensamiento estratégico, desarrollo emocional, la confianza, el compañerismo, el trabajo en equipo, la colaboración, la coordinación o la comunicación, necesarias para que un grupo funcione y esté organizado, la realización continua de éstas actividades lograrán las metas propuestas.
5. Comunicar a los trabajadores de la biblioteca objeto de la presente medición y evaluación, los resultados del clima organizacional, para su mejora y sostenimiento de aquellos componentes esenciales para la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Granica, 2017.

Almaza Quispe, Williams Sergio. *Modelo Team Building para mejorar el Trabajo en Equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, Año 2015*. Tesis para optar al grado de Doctor en Administración. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna. 2019.

Aviles, C. (2007). *Diagnóstico de Clima Laboral del personal administrativo de la empresa Saúl E. Méndez*. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Baños Monroy, Verónica Ilián. *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, 2011.

Barcarcel, L. (2011). *Clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Caal Díaz, Brenda Jacqueline. Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015.

Calzadilla, M. E. (2002). *Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación*. Revista Iberoamericana De Educación, 29(1), 1-10.

Campbell, J., M. Dunnette, E. Lawler y K. Weick. (1970) *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. Mc Graw Hill, Nueva York.

Celada, E. (2013). *Medición del Clima Organizacional de la Universidad del Valle de Guatemala Altiplano*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Cifuentes Medina, Edelberto, *El Plan y La Tesis*. 4ª. Edición, Magna Terra Editores, S. A., 2016.

Cifuentes Rodas, Ziomara Alejandra. *Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: "caso empresa de productos cárnicos"*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2018.

Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill, 2009.

Chiang, V.M. Salazar, B. y Nuñez, P. A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1*. Teoría, Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. 61-76.

Clima Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia, 2001.

Corado Ramírez, Mildred Amanda. *Evaluación del clima organizacional en la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015.

Correa Sáenz, Selene Yveliz, Niño Arenas, Anamaria Beatriz. *El Clima Laboral de los trabajadores de hipermercados Tottus de Chimbote, abril-julio, 2017. Informe estadístico, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo*. Nuevo Chimbote- Perú 2017.

De Abril Fuertes, Villegas y S., Rosalia, Salas Carmen, *Clima organizacional: El clima organizacional como elemento fundamental de competitividad en un mundo globalizado*. Editorial Académica Española (25 de junio de 2019).

Diccionario de la Real Academia, RAE, 2020.

Franklin E., Krieger M., *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. Editorial Pearson 2017.

Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias Fernando Toro Álvarez Alejandro Sanín Posada Compiladores Cincel Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional enero de 2013

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P., *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición, Mc. Graw Hill, Mexico 2014.

Herrera Morillas, José Luis. Universidad de Extremadura. Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación. España.

Maxwell, J. (2016). *Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber*. Nashville, Tennessee.: Grupo Nelson.

Mejía, M. (2010). *Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral*. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala.

Méndez, C. (2008). *Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención*. (3ª. ed). Colombia: Editorial Internacionales Thomson Editores.

Miguel, R. (2011). *Nivel de inteligencia emocional y su incidencia en el Clima Laboral de la Escuela de Formación Agrícola de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ortega, J. (2004). *El Clima Organizacional de las sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Revista Lasallista de Investigación -Vol. 15 No 1 - 2018 - N. A. Pedraza Melo - 90 • 101 *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. SSN 1514-8327 (impresa) / ISSN 1851-1740 (en línea) Información, cultura y sociedad /41 (diciembre 2019) doi: 10.34096/ics.i41.6467

Robbins, S., Judge T., *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson 2013.

Robledo Mérida, César, *Técnicas y Proceso de Investigación Científica*. Editora Educativa, 2006.

Rocha Murillo, Mirna Alejandra. *Medición del clima organizacional del área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza en Guatemala*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2016.

Rodríguez Guerrero, Hugo René. *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. Tesis para optar al grado de Maestría en Recursos Humanos. Ecuador, 2015.

Sierra García, María Alejandra, *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.*" Universidad Rafael Landívar.

Slocum, H. *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning, 2009.

Tito, P. L (2003). *El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas*. Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Valdez De León, Alba del Rosario. *Medición del Clima Organizacional del Área de Tesorería, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios*. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2016.

E-GRAFÍA

Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>

Clima Organizacional, Departamento Administrativo, de la Función Pública (2001), Colombia, recuperado en abril 2001 desde: <https://es.calameo.com/read/002047800d21749cbcaba>

Cristancho, F., Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización, 27 de noviembre de 2015, recuperado desde: <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Druker, P. Los beneficios que un team building puede aportar a tu empresa, recuperado desde: <https://www.drumteambuilding.com/que-beneficios-aportan-las-actividades-de-team-building/>

Enciclopedia Virtual, Técnicas de Investigación, recuperado desde: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

Entrepreneur, Ideas de Negocio, recuperado desde: www.SoyEntrepreneur.com

Human and Partners (2013). Glosario. Sevilla: Human&Partners. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://humanandpartners.com/glosario/>

Questionpro, Que es Clima Laboral: Qué es y cómo medirlo: recuperado desde: <https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html>

Suma CRM, Santoro, T., Qué es Clima laboral y cómo mejorarlo, Recuperado desde <https://www.sumacrm.com/soporte/clima-laboral>

Sánchez, L. ¿Qué es clima laboral?, 11 de marzo de 2010, recuperado desde: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

ANEXOS

Anexo No. 1

Plan de Mejora e implementación Team Building

PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN TEAM BUILDING						
ACTIVIDAD 1						
INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria					FECHA: a criterio de la empresa	
NOMBRE DEL PLAN: Conocer a través de una pelota lunar						
Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.				Costo: Q10.00		
No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Construir equipos de trabajo, con la finalidad de que puedan aprender más sobre si mismos y sobre los demás.	Se necesita una pelota de playa y un área lo suficientemente grande como para jugar con la pelota. Las metáforas que mejor aplican son las de definición de objetivos y liderazgo.	<p>1. Antes de la actividad pedimos a los integrantes que se tomen un tiempo y piensen en algún objetivo que tengan o que quieran lograr. Las personas estarán paradas uno frente a otro y escuchará los objetivos de todos los demás. El facilitador debe reconocer todos los objetivos como buenos.</p> <p>2. Mantener la pelota en el aire, sin tocar el piso. ¿Preguntar al equipo cuántas veces pueden pegarle a la pelota para mantenerla en el aire?, dejar que el equipo decida en conjunto la respuesta. ¿Qué cosas pueden hacer o de qué forma coordinarán acciones para que esto suceda?, escucharlos y pedirle al equipo que considere estos puntos para lograr la meta. Una vez que tienen una estrategia definida, comienzan a jugar.</p>	Estrechar las relaciones interpersonales	Facilitador	Una pelota de playa Q10.00

ACTIVIDAD 2

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria

FECHA: a criterio de la empresa

NOMBRE DEL PLAN: Juego Radioactivo

Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.

Costo: Q120.00

No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2	Construir equipos de trabajo, deben vivir todos los integrantes del equipo de trabajo a través de pasar el líquido de la cubeta en movimiento hacia otro recipiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerdas o cinta para delimitar el campo y la línea divisoria. • Agua y jabón 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desafío es que traspasen la cubeta con agua y jabón (se encuentra dentro del círculo radioactivo), al otro balde que se encuentra de forma estática dentro del círculo. 2. La menor distancia a la cual pueden estar sin morir medio metro fuera del círculo radioactivo. 3. Piensen en términos de seguridad, ¿Qué van a hacer para no morirse? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo y asignación de roles 2. Toma de decisiones 3. Adaptabilidad al cambio y al ambiente 	Facilitador	20 lazos a Q5.00 cada uno 1 bolsa de jabón en polvo Q20.00

ACTIVIDAD 3

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria

FECHA: a criterio de la empresa

NOMBRE DEL PLAN: Campo Minado

Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.

Costo: Q50.00

No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3	Construir equipos de trabajo, Fomentar el liderazgo. Lograr que todos los participantes atraviesen el campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerdas o cinta para delimitar el campo y la línea divisoria. • Elementos para simular minas (cualquier objeto). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar 2 filas iguales, una adelante y otra atrás (los de atrás vendan a los de adelante) 2. Los de la segunda fila son los lazarillos y guiarán a los ciegos. Cada vez que un ciego logre cruzar el campo minado pasa al grupo de los lazarillos y vende a alguno de sus compañeros que aún no pasó. 3. Los lazarillos no pueden pasarse de la línea divisoria. Los ciegos al atravesar no pueden tocar con ninguna parte del cuerpo a las minas (objetos); si tocan los mismos, se mandan de nuevo al inicio y deben comenzar nuevamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación 2. Integración 3. Confianza 4. Tolerancia a la frustración 	Facilitador	10 lazos a Q5.00 cada uno

ACTIVIDAD 4

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria FECHA: a criterio de la empresa

NOMBRE DEL PLAN: Demolición

Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.

Costo: Q30.00

No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
4	Lograr que los participantes mantengan la integridad dentro del equipo. Éste es un ejemplo de cómo los participantes son expuestos en cada circunstancia diaria como la honradez, justicia, el respeto y la verdad.	<ul style="list-style-type: none"> • Venda • Cuadros de madera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se les da la instrucción de formar seis cuadrados, en donde cada cuadrado se forma con tres piezas de madera de las cuales sólo reciben una al inicio. 2. Para poder recolectar las otras dos piezas deberán enviar a su mensajero, el cual tendrá los ojos vendados, hacia el centro del gran círculo en donde es el punto de trueque para poder lograr el intercambio. 3. La tortura silenciosa hace que todo el proceso requiera de un control absoluto del volumen de la voz para poder enfocarse y lograr el objetivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Honradez 3. Escucha 4. Respeto 	Facilitador	3 Cuadros de madera a Q10.00 cada uno

ACTIVIDAD 5

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria FECHA: a criterio de la empresa

NOMBRE DEL PLAN: El Cuadrado Perfecto

Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.

Costo: Q0.00

No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
5	Fomentar las habilidades de comunicación y liderazgo entre el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Una cuerda larga con los extremos atados uno al otro. • Una venda para cada participante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar a los participantes que se levanten y formen un círculo para sostener la cuerda. 2. A continuación, pide a todos que se pongan la venda en los ojos y dejen la cuerda en el suelo. 3. Indicar que se alejen un poco del círculo, luego que vuelvan e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. 4. Para hacerlo incluso más difícil, indicar a algunos miembros del equipo que permanezcan en silencio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza 2. Comunicación 3. Liderazgo 	Facilitador	Se utilizarán los lazos que se usaron en los juegos anteriores.

ACTIVIDAD 6

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria					FECHA: a criterio de la empresa	
NOMBRE DEL PLAN: El Tren Ciego						
Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.				Costo: Q0.00		
No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
6	Lograr una buena sincronización y confianza entre los colaboradores.	• Objetos	<p>1. Cada equipo debe formar un tren (se colocan de pie uno tras otros con los manos en los hombros de la persona que está adelante) todos deben cerrar a sus ojos excepto el maquinista, que es la última persona. Cada equipo debe llegar a la meta.</p> <p>2. El tren debe moverse despacio para no chocar con los obstáculos colocados en el camino para llegar a la meta o para no chocar con otros trenes. Para esto, tendrán que seguir las instrucciones del maquinista que, si puede ver, pero no puede hablar, solo le dará palmadas a su compañero de adelante en el hombro.</p> <p>3. Sí tiene que seguir derecho le da en cada lado de los hombros, sí tiene que girar a la derecha le dará a su compañero una palmada de lado derecho y sí debe cruzar a la izquierda le da una palmada en el hombro izquierdo.</p> <p>4. Está información se debe ir transmitiendo hasta que llegue a la persona de adelante para que haga el movimiento y todos lo sigan.</p>	<p>1. Escucha</p> <p>2. Comunicación</p> <p>3. Liderazgo</p> <p>4. Planeación estratégica</p>	Facilitador	Se utilizaran los lazos que se usaron en los juegos anteriores.

ACTIVIDAD 7

INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria						FECHA: a criterio de la empresa
NOMBRE DEL PLAN: Arena Movediza						
Tiempo estimado para la realización: 45 minutos.				Costo: Q100.00		
No.	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
7	Lograr que el equipo trabaje en unión, con la finalidad de lograr el objetivo de la actividad a través de una buena planeación.	Sogas u otro elemento que marque el límite del campo (arena movediza) o Tablitas de madera de aproximadamente de 25cm x 10cm, con dos o tres agujeros. La cantidad de tablitas que se utiliza es la mitad de la cantidad de participantes. El largo del campo (arena movediza) tiene que ser mayor que el de un posible camino de tablitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr que todo el equipo quede del otro lado, atravesando la arena movediza, utilizando el material ofrecido (tablitas). No pueden tocar con ninguna parte del cuerpo el piso (arena). 2. Si tocan, todos los participantes que estén pasando, incluyendo a los que ya hayan cruzado, vuelven al inicio (opcional: el material utilizado queda donde estaba cuando tocaron o lo pueden llevar con ellos). 3. El juego termina cuando todos juntos estén del otro lado de la arena movediza, o cuando el tiempo termine. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha Efectiva 2. Comunicación 3. Compañerismo 4. Creatividad 5. Planeación Estratégica 	Facilitador	Se compraran tabs de madera con un costo aproximado de Q100.00. Se utilizaran los lazos que se usaron el los juegos anteriores.

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Anexo No. 2

Plan de Mejora e Implementación Desarrollo de Liderazgo

PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN							
INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria					FECHA: a criterio de la empresa		
NOMBRE DEL PLAN: CAFECITO CON EL GERENTE							
OBJETIVO: Afianzar la comunicación y fortalecer el liderazgo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
8	El jefe inmediato debe realizar una invitación por lo menos una vez por semana a un colaborador a tomar café.	1. Escucha Efectiva 2. Comunicación 3. Compañerismo 4. Liderazgo	Jefe inmediato	45 minutos		Q60.00	Dependerá del presupuesto asignado al Jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Anexo No. 3

Plan de Mejora e Implementación Desarrollo de Comunicación Asertiva

PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN							
INSTITUCIÓN: Biblioteca universitaria					FECHA: a criterio de la empresa		
NOMBRE DEL PLAN: REUNIONES MENSUALES							
OBJETIVO: Afianzar la comunicación y fortalecer el liderazgo, lograr una comunicación asertiva y fomentar el trabajo en equipo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
9	Realizar reuniones mensuales con todo el personal para afianzar los vínculos de trabajo en equipo y comunicación. En estas reuniones se abordarán temas de objetivos mensuales, resultados mensuales, reconocimientos, información importante así como directrices o mejoras en el servicio o desempeño laboral.	1. Escucha Efectiva 2. Comunicación 3. Trabajo en equipo 4. Liderazgo	Jefe inmediato	60 minutos		Q100.00	Se realizarán dentro de la institución, se dara un breack de café con pan.

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Anexo No. 4

Encuesta para evaluación de impacto

CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Determinar la satisfacción del personal de la Biblioteca. Para lo cual, se solicita que responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba y no hay respuestas correctas e incorrectas.

Edad	Género	Escolaridad	Antigüedad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 18 - 30 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta	<input type="checkbox"/> 0 - 1 año
<input type="checkbox"/> 31 - 45 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> 1 - 5 años
<input type="checkbox"/> 46 - 60 años		<input type="checkbox"/> Básicos	<input type="checkbox"/> 6 - 10 años
<input type="checkbox"/> Mayor a 60 años		<input type="checkbox"/> Diversificado	<input type="checkbox"/> 11- 20 años
		<input type="checkbox"/> Universidad incompleta	<input type="checkbox"/> 21- 30 años
		<input type="checkbox"/> Universidad completa	<input type="checkbox"/> Más de 30 años

I. CARACTERISTICAS GENERALES

Instrucciones: lea atentamente y marque con una equis (X) cada una de las preguntas que corresponda sobre la opción que considere conveniente (solamente puede elegir una de las cuatro). Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma confidencial y anónima.

1 = Completamente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = De acuerdo 4 = Completamente de acuerdo

ITEM	DIMENSIONES	1	2	3	4
PERTINENCIA					
1	¿Estoy orgulloso de formar parte de la Biblioteca?				
11	¿Dejaría mi trabajo actual en la Biblioteca si existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igual remuneración?				
19	¿En general recomendaría la biblioteca a un amigo para trabajar?				
26	¿Los trabajadores se refieren normalmente de forma negativa cuando se refieren a la biblioteca?				

36	¿Los trabajadores se refieren normalmente de forma positiva cuando se refieren a la biblioteca?				
SATISFACCION		1	2	3	4
2	¿Me siento satisfecho en mi ambiente de trabajo?				
12	¿El jefe inmediato propicia un ambiente laboral agradable?				
27	¿El trabajar en la Biblioteca llena mis expectativas personales?				
37	¿Los empleados se sienten valorados por el trabajo que hacen?				
43	¿Pensar en el trabajo no produce sentimientos de irritabilidad, enojo o depresión?				
MOTIVACION		1	2	3	4
3	¿Mi jefe inmediato reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente?				
20	¿Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta?				
28	¿Me siento motivado a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieran?				
38	¿Hay felicitaciones o comentarios positivos por parte de los jefes?				
DESARROLLO PERSONAL		1	2	3	4
4	¿En la biblioteca tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?				
13	¿Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de los mismos?				
21	¿El trabajo permite que los empleados logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar?				
29	¿En la biblioteca se le autorizan permisos personales en caso de ser necesarios?				
DESARROLLO PROFESIONAL		1	2	3	4
5	¿La Biblioteca proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo?				
14	¿Existen procedimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan?				

22	¿Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia?				
30	¿Se aplica la promoción y desarrollo interno en la biblioteca?				
39	¿En la Biblioteca me permiten desarrollar iniciativas en mi trabajo?				
44	¿En la Biblioteca las disposiciones favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?				
49	¿Tengo suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo?				
53	¿Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo?				
RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4
6	¿Existe unidad en el equipo de trabajo?				
15	¿Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo?				
23	¿Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal?				
31	¿Existe competencia entre los colaboradores por sobresalir laboralmente?				
45	¿Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas con todas las jornadas?				
50	¿Las personas se sienten bien estando con sus compañeros?				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4
7	¿En la Biblioteca se trabaja en equipo para lograr las metas?				
16	¿Mi jefe inmediato se compromete con el trabajo en equipo?				
32	¿Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento?				
40	¿Existe espíritu de cooperación entre las diferentes jornadas de la biblioteca?				
46	¿En mi equipo de trabajo aprovechamos las fortalezas de cada uno?				

51	¿Cuándo tengo problemas con mi trabajo cuento con el apoyo de mis compañeros?				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4
8	¿La información de interés para todos los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna?				
17	¿Cuándo tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablar con mi jefe inmediato?				
33	¿Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo?				
41	¿Se utilizan los medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todos los trabajadores?				
47	¿Mi jefe inmediato mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo?				
54	¿Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar?				
57	¿En la biblioteca se aseguran que los colaboradores conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo?				
LIDERAZGO		1	2	3	4
9	¿El jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo?				
24	¿Mi jefe inmediato distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de su equipo?				
34	¿Mi jefe inmediato da soluciones oportunas a los problemas de su equipo?				
55	¿Dentro de la biblioteca existe un ambiente de respeto y cordialidad?				
58	¿En la biblioteca se facilita la resolución de conflictos laborales?				
59	¿En la biblioteca se atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados?				
60	¿Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo rendimiento?				
CONDICIONES DE TRABAJO		1	2	3	4
10	¿Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada?				

18	¿Dispongo de los recursos necesarios para realizar efectivamente mi trabajo?				
25	¿La iluminación y ventilación de mi área de trabajo es adecuada?				
35	¿El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo?				
42	¿Cuento con la seguridad adecuada para evitar accidentes y riesgos en mi trabajo?				
48	¿Mi área de trabajo (mesa, escritorio, silla, instrumentos, equipo, etc.) me resultan cómodos?				
52	¿El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo son adecuados?				
56	¿Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo?				

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Índice de Tablas y Figuras

Figura No. 1 Dimensiones a Evaluar	31
Figura No. 2 Categorías Escala de Likert.....	32
Tabla No. 1 Categorización mediante semáforo.....	33
Figura No. 3 Fases de la Metodología.....	34
Figura No. 4 Gráfica de edad de los encuestados.....	35
Figura No. 5 Gráfica de género de los encuestados	36
Figura No. 6 Gráfica de escolaridad de los encuestados	36
Figura No. 7 Gráfica de antigüedad de Labores.....	37
Tabla No. 2 Dimensión Pertinencia	38
Figura No. 8 Gráfica de Dimensión Pertinencia.....	38
Tabla No. 3 Dimensión Satisfacción.....	39
Figura No. 9 Gráfica de Dimensión Satisfacción	40
Tabla No. 4 Dimensión Motivación	41
Figura No. 10 Gráfica de Dimensión Motivación	41
Tabla No. 5 Dimensión Desarrollo Personal.....	42
Figura No. 11 Gráfica de Dimensión Desarrollo Personal	43
Tabla No. 6 Dimensión Desarrollo Profesional.....	44
Figura No. 12 Gráfica de Dimensión Desarrollo Profesional	45
Tabla No. 7 Dimensión Relaciones Interpersonales.....	46
Figura No. 13 Gráfica de Dimensión Relaciones Interpersonales	46
Tabla No. 8 Dimensión Trabajo en Equipo.....	47
Figura No. 14 Dimensión Trabajo en Equipo.....	48
Tabla No. 9 Dimensión Comunicación	49
Figura No. 15 Gráfica de Dimensión Comunicación.....	50
Tabla No. 10 Dimensión Liderazgo	51
Figura No. 16 Gráfica de Dimensión Liderazgo.....	52
Tabla No. 11 Dimensión Condiciones de Trabajo	53
Figura No. 17 Gráfica de Dimensión Condiciones de Trabajo.....	54
Tabla No. 12 Resumen General Clima Organizacional	55
Figura No. 18 Gráfica de Resumen General Clima Organizacional	56

Tabla No. 13 Matriz de Implementación	63
Anexo No. 1 Plan de Mejora e implementación Team Building	81
Anexo No. 2 Plan de Mejora e Implementación Desarrollo de Liderazgo.....	86
Anexo No. 3 Plan de Mejora e Implementación Desarrollo de Comunicación Asertiva .	87
Anexo No. 4 Encuesta para evaluación de impacto	89