



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Autora: Abg. Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia

Campus Bárbula, mayo 2020



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia Pública

Autora: Abg. Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia

Tutora: Dra. Thais Elena Font Acuña

Campus Bárbula, mayo 2020



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo Especial de Grado titulado:

“ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO”

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA**, por el (la) aspirante:

COLMENAREZ SEGOVIA YASMELI BETZABETH

C.I. 20.698.474

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO**.

En Valencia, a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.

Prof. Thais Font

C.I. 7074354

Fecha: 14/9/21

Prof. Lucy Ferrer

C.I.: 3676287

Fecha: 14-09-2021

Prof. Víctor G. Jansen

C.I.: 7437153

Fecha: 14/09/2021

FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y POLÍTICAS
Dirección de Asuntos
Estudiantiles

Av. Salvador Allende,
Edif. de la FCJP,
torre norte, piso 3,
Ciudad Universitaria
Barbula - Naguanagua
Edo. Carabobo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE JURADO Y APROBACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Quienes Suscriben esta Acta, Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado:

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL
PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO”**



FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos
Estudiantiles

Presentado por el (la) ciudadano (a):

COLMENAREZ SEGOVIA YASMELI BETZABETH

C.I. 20.698.474

Av. Salvador Allende,
Edif. de la FCJP,
torre norte, piso 3
Ciudad Universitaria
Bárbula - Naguanagua
Edo. Carabobo

Nos damos como constituidos y convenimos en citar al alumno para la discusión de su trabajo el día: **CATORCE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL VEINTIUNO.**

De la misma manera acordamos que cumplido el lapso establecido en el reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el (la) ciudadano (a) Decano (a) de la facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, podrá designar los sustitutos correspondientes.

Presidente del Jurado

Nombre: **Thais Font**
Cédula: **7074354**

Miembro

Nombre: **Daisy Ferrer**
Cédula: **3.676.288**

Miembro

Nombre: **Victor G. Jansen R**
Cédula: **7477153**

RESOLUCIÓN

Aprobado (☒) Reprobado (☐) Fecha: **14 / 9 / 2021**

Observaciones:

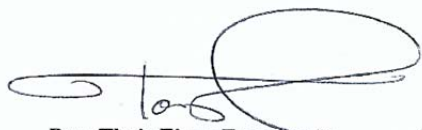
Felicitaciones por parte Jurado. Recomendamos presentar resumen en revista de la Facultad y difundir tesis en espacio de Facultad.

IMPORTANTE: En caso de que el trabajo sea reprobado, se debe anexar un informe explicativo, firmado por los tres miembros del Jurado

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Thais Elena Font Acuña**, titular de la cédula de identidad N° **V-7.074.354**, por la presente hago constar que acepto la designación de Tutora en el Proyecto del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**, presentado por la ciudadana, Abg. **Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia**, titular de la cédula de identidad N° **V-20.698.474**, quien aspira al título de Especialista en Gerencia Pública, conferido por la Universidad de Carabobo.

En la ciudad de Valencia, a los 04 días del mes de diciembre de 2015.

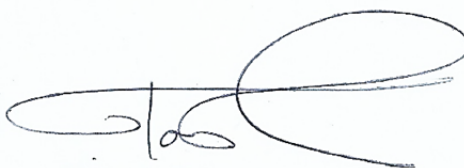


Dra. Thais Elena Font Acuña
C.I.: V-7.074.354

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Thais Elena Font Acuña**, titular de la cédula de identidad N° **V-7.074.354**, por la presente hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**, presentado por la ciudadana, Abg. **Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia**, titular de la cédula de identidad N° **V-20.698.474**, respecto al cual no tengo objeciones, razón por la que apruebo su presentación a la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, cuya línea de investigación se encuentra adscrita a la Dirección del Centro de Estudios Políticos y Administrativos (CEPA).

En la ciudad de Valencia, a los 20 días del mes de junio de 2016.



Dra. Thais Elena Font Acuña
C.I.: V-7.074.354



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

ACTA DE APROBACION

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

IPWPN^o
013



FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y POLÍTICAS

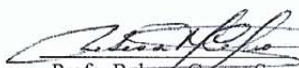
Dirección de Postgrado
Edif. F.C.J.P., piso 03
Carabobo Maguacagua
Edo. Carabobo
Telf: (0041)-800.82.44 y 806.92.90

Por medio de la presente hacemos constar que el Proyecto del Trabajo de Grado, titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO”**, presentado por la ciudadana: **YASMELI COLMENAREZ**, titular de la cédula de identidad N° 20.698.474, participante del Programa de **ESPECIALIZACION EN GERENCIA PÚBLICA**, reúne los requisitos exigidos para la inscripción del mismo.

El (la) Profesor (a): **THAIS ELENA FONT ACUÑA**, aceptó la tutoría de éste trabajo.

En Valencia, a los 18 días del mes de Octubre de 2016.

Por la Comisión Coordinadora:


Profa. Rebeca Castro S.
Integrante de la Comisión



Profa. Miriam González
Jefe del Programa


Prof. Victor Genaro Jansen R.
Integrante de la Comisión



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



Informe de Actividades

Autora: Abg. Yasmeli Colmenarez C.I.: V- 20.698.474

Tutora: Dra. Thais Elena Font Acuña C.I.: V- 7.074.354

Título: ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO

Nº	Fecha	Asunto	Observaciones
1	01/11/2018 20/11/2018	Capítulo I: El problema. Planteamiento del problema objetivos y justificación	
2	25/01/2019 01/06/2019	Capítulo II: Marco teórico Antecedentes de la investigación. Bases teóricas, legales y definición de términos básicos.	
3	01/07/2019 15/07/2019	Capítulo III: Marco metodológico Tipo y diseño de investigación, población y muestra. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento y técnicas de procesamiento y análisis de datos	
4	15/10/2020	Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados	
5	20/02/2020	Capítulo V: Propuesta	
6	01/05/2020	Revisión final	

Tutora

Autora

Dedicatoria

Este logro lo dedico:

A Jehová Dios, por ser mi amigo y quien instruye mis pasos.

A mis padres, Carmen y Antonio, por darme la vida.

A mi abuela Anastacia y mi hermano Yosmer, por su cariño y apoyo.

A mi tutora, Dra. Thais Font, por sus consejos, recomendaciones y paciencia a lo largo de este recorrido.

Yasmeli Colmenarez

Agradecimiento

A Jehová Dios por darme la sabiduría, inteligencia, paciencia y fuerzas para cumplir éste y los demás objetivos trazados.

A mis padres, Carmen y Antonio, por ser mis guías en cada momento de mi vida.

A mi abuela Anastacia y mi hermano Yosmer, por su paciencia incondicional.

A mi tutora, Dra. Thais Font, por el apoyo y la confianza brindada en todo momento.

A los profesores Amelia, Francisco, Jesús y Miriam por su ánimo, apoyo y colaboración.

A, Eilin, Ihndira, Joaquín Kristeraimer, Lisset, Moisés, Nathaly, Ramona, por sus aportes y colaboración brindada para la realización de esta investigación.

A la Universidad de Carabobo, mi alma mater.

A todos ustedes, ¡Gracias!

Yasmeli Colmenarez

“En Egipto, a las bibliotecas se las llamaba el tesoro de los remedios del alma. En efecto, curábase en ellas de la ignorancia, la más peligrosa de las enfermedades y el origen de todas las demás”.

Jacques Benigne Bossuet



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Autora: Abg. Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia C.I.: V- 20.698.474

Tutor: Dra. Thais Elena Font Acuña C.I.: V- 7.074.354

Fecha: mayo 2020

RESUMEN

Los funcionarios que trabajan en una organización deben estar motivados para que se desempeñen en sus actividades laborales de la mejor manera posible, lo cual redundaría en el logro de los fines o metas organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales de motivación al personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la optimización del servicio que prestan. Se trata de una investigación descriptiva, con un diseño de campo en el que se aplican determinadas técnicas a doce (12) funcionarios de la citada dependencia. Se comprobó que hay trabajadores con falta de motivación debido a una serie de factores o causas. Sobre la base de los resultados arrojados, se diseñan estrategias gerenciales de motivación, con la finalidad de aplicarlas a los trabajadores y generar un cambio de actitud en ellos que se refleje en la calidad del servicio que presta la Biblioteca.

Palabras claves: motivación, funcionarios, organizaciones, estrategias, servicio.



CARABOBO UNIVERSITY
FACULTY OF LEGAL AND POLITICAL SCIENCES
POSTGRADUATE DIRECTORATE
SPECIALIZATION IN PUBLIC MANAGEMENT



**MANAGEMENT STRATEGIES OF MOTIVATION FOR THE STAFF OF THE
LIBRARY OF THE FACULTY OF LEGAL AND POLITICAL SCIENCES OF THE
CARABOBO UNIVERSITY FOR THE SERVICE OPTIMIZATION**

Author: Abg. Yasmeli Betzabeth Colmenarez Segovia C.I.: V- 20.698.474

Tutor: Dra. Thais Elena Font Acuña C.I.: V- 7.074.354

Date: May 2020

ABSTRACT

The clerks who work in an organization must be motivated to perform their work activities in the best possible way, which results in the achievement of the organizational goals or objectives. This research aims to propose managerial motivational strategies to the staff of the Library of the Faculty of Legal and Political Sciences of the Carabobo University for the optimization of the service they provide. It is a descriptive investigation, with a field design in which certain techniques are applied to twelve (12) clerks of the mentioned dependency. It was found that there are workers with a lack of motivation due to a series of factors or causes. Based on the results obtained, motivational management strategies are designed, in order to apply them to the workers and generate a change of attitude in them that is reflected in the quality of the service provided by the Library.

Keywords: motivation, clerks, organizations, strategies, service.

Índice de contenido

Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
Índice de contenido	xii
Índice de figuras.....	xvi
Índice de tablas.....	xvii
Índice de gráficos	xviii
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I.....	22
EL PROBLEMA	22
1.1 Planteamiento del problema.....	22
1.2 Objetivos de la investigación	29
1.2.1 Objetivo General	29
1.2.2 Objetivos Específicos.....	29
1.3 Justificación	29
CAPÍTULO II	32
MARCO TEÓRICO.....	32

2.1 Antecedentes de la investigación	32
2.2 Bases teóricas	34
2.2.1 Motivación	34
2.2.2 Clima Organizacional	53
2.2.3 Comunicación Organizacional	59
2.2.4 La Biblioteca Universitaria	61
2.2.5 Estrategias Gerenciales	70
2.3 Bases Legales	73
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	73
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)	74
2.3.3 II Convención Colectiva Única del Sector Universitario	76
2.3.4 VIII Convenio de trabajo entre la Universidad de Carabobo y la asociación de empleados de la Universidad de Carabobo	77
2.4 Definición de términos básicos	78
CAPÍTULO III	80
MARCO METODOLÓGICO	80
3.1 Tipo de investigación	80
3.2 Diseño de la investigación	81
3.3 Población y muestra	81
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83

3.5 Validez del instrumento	85
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	84
CAPÍTULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	86
CAPITULO V	106
PROPUESTA	106
ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN	106
5.1 Análisis de la situación o problemática	106
5.2 Diseño de la estrategia	106
Estrategia 1	110
Estrategia 2	114
Estrategia 3	119
Estrategia 4	122
Estrategia 5	125
Estrategia 6	131
CONCLUSIONES	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
Anexos	140
Anexo 1	141
Anexo 2	143

Anexo 3	144
Anexo 4	145
Anexo 5	146
Anexo 6	147
Anexo 7	148

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow	37
Figura 2. Teoría de los factores.....	43
Figura 3. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.....	44
Figura 4. Diferencia entre la teoría de Maslow y la teoría de Alderfer	45
Figura 5. Teoría de las expectativas de Vroom.....	48
Figura 6. Tipos de clima organizacional según Rensis Likert	58
Figura 7. Organigrama posicional de cargos	63
Figura 8. Distribución de la muestra	82
Figura 9. Matriz FODA de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.....	108
Figura 10. Estrategia 1	110
Figura 11. Estrategia 2	114
Figura 12. Estrategia 3	119
Figura 13. Estrategia 4	122
Figura 14. Estrategia 5	125
Figura 15. Estrategia 6	131

Índice de tablas

Tabla 1 Motivación	87
Tabla 2 Comunicación con compañeros	88
Tabla 3 Comunicación con directores.....	89
Tabla 4 Ambiente.....	90
Tabla 5 Equipos y tecnologías	91
Tabla 6 Salario	92
Tabla 7 Incentivo	93
Tabla 8 Remuneraciones	94
Tabla 9 Aspiraciones de ascenso	95
Tabla 10 Posibilidades de ascenso	96
Tabla 11 Reconocimiento de labores	97
Tabla 12 Actividades inherentes al cargo	98
Tabla 13 Compromiso organizacional	99
Tabla 14 Toma de decisiones.....	100
Tabla 15 Funciones al cargo	101
Tabla 16 Capacitación recibida.....	102
Tabla 17 Capacitación referente a las labores de la biblioteca	103
Tabla 18 Talleres de motivación y desarrollo personal	104

Índice de gráficos

Gráfico 1: Motivación.....	87
Gráfico 2: Comunicación con compañeros.....	88
Gráfico 3: Comunicación con directores	89
Gráfico 4: Ambiente.....	90
Gráfico 5: Equipos y tecnologías.....	91
Gráfico 6: Salario	92
Gráfico 7: Incentivo	93
Gráfico 8: Remuneraciones.....	94
Gráfico 9: Aspiraciones de ascenso	95
Gráfico 10: Posibilidades de ascenso.....	96
Gráfico 11: Reconocimiento de labores.....	97
Gráfico 12: Actividades inherentes al cargo	98
Gráfico 13: Compromiso organizacional.....	99
Gráfico 14: Toma de decisiones.....	100
Gráfico 15: Funciones del cargo	101
Gráfico 16: Capacitación recibida.....	102
Gráfico 17: Capacitación referente a las labores de la biblioteca	103
Gráfico 18: Talleres de motivación y desarrollo personal	104

INTRODUCCIÓN

Una organización está compuesta por un conjunto de recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos que se entrelazan para alcanzar sus objetivos, pero, es el elemento humano la pieza fundamental en todo ello, pues son las personas, a través de sus conocimientos y experiencias quienes manejan el resto de los componentes.

Ahora bien, es indispensable que estas personas que laboran en la organización mantengan un alto grado de motivación, es decir, tengan el estímulo para actuar de determinada manera, con la finalidad de satisfacer una necesidad (que se origina cuando hay carencias) o alcanzar unos objetivos, en este caso, los de una institución. No atender tal elemento produce el efecto contrario: falta de motivación, lo cual desencadena consecuencias negativas, tanto a nivel personal como organizacional.

El caso de estudio está dirigido justamente a examinar al personal de una institución pública como lo es la Universidad de Carabobo, específicamente, a funcionarios que prestan servicios en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas para verificar su nivel de motivación utilizando diferentes técnicas, ya que, partimos de la premisa, de que carecen de ésta.

En atención a lo expresado el objeto del presente trabajo está dirigido a proponer una serie de estrategias gerenciales de motivación, para elevar la motivación de los funcionarios y, en consecuencia, optimizar el servicio que prestan en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

En este orden, la investigación lleva por nombre “Estrategias gerenciales de motivación para el personal de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad

de Carabobo para la optimización del servicio” y está conformado por cinco capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

- **Capítulo I:** El problema. Aquí se expone la problemática observada, los objetivos que se desarrollan en el transcurso de la investigación, así como su justificación.
- **Capítulo II:** Marco teórico. Se presentan en este apartado investigaciones previas referentes al tema de estudio que han servido de antecedentes. Se exhiben también las bases teóricas, que constituyen el examen de diversas teorías de motivación que ayudan a determinar cuáles son los factores que inciden en la motivación de un individuo. Además, se analizan los preceptos jurídicos de diversas leyes del ordenamiento jurídico venezolano, en los cuales se sustenta la investigación. Por último, se expone la definición de términos básicos, para una mejor comprensión del lector.
- **Capítulo III:** Marco metodológico. En este capítulo se explica el tipo y diseño de investigación utilizado, así como, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.
- **Capítulo IV.** Análisis e interpretación de los resultados. Esta sección comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los dieciocho (18) ítems contenidos en el instrumento de recolección de datos. Se examinan las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas y posteriormente se representa en gráficos circulares.
- **Capítulo V.** Propuesta. Aquí se exponen, una vez analizado los resultados, las estrategias gerenciales de motivación diseñadas para ser aplicadas a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la

Universidad de Carabobo. Finalmente, se presentan las conclusiones a que nos condujo la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones, instituciones y empresas deben adaptarse a los cambios que experimenta la sociedad, entre ellos, la globalización, los avances tecnológicos, nuevos paradigmas, etc., para poder obtener resultados óptimos. Además, deben verificar que se estén consolidando bajo los estándares de eficacia y eficiencia, a fin de poseer unas bases sólidas para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.

En consecuencia, para que una organización funcione adecuadamente deben converger ciertos elementos, entre ellos, los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, siendo el más importante el humano, pues son las personas las encargadas de llevar a cabo los fines y objetivos de la organización, bajo las directrices y normas de quienes la dirigen.

Las personas que desempeñan el rol de gerentes o directores de una institución, juegan un papel fundamental y de mucha trascendencia ya que son los encargados de aplicar procedimientos y herramientas para desarrollar las actividades destinadas a la planificación y control de la organización. Igualmente es fundamental que haya un buen desempeño, participación y cooperación por parte de los trabajadores en el ejercicio de las funciones asignadas.

Ahora bien, el elemento humano es variable, cambiante y voluble. El estado de ánimo de las personas obedece a las circunstancias personales de cada individuo. En consecuencia, atender el elemento motivacional debe ser prioritario para una organización ya que ello va a influir, determinadamente, en el logro de sus objetivos.

La motivación es la voluntad que manifiesta una persona para satisfacer una necesidad, haciendo un esfuerzo para llevar a cabo esa acción, o para no hacerlo. “La motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo” (Perret, 2016, p.15).

Ahora bien, este impulso depende de factores internos y externos que influyen en las personas. También, estos factores, pueden estar determinados por elementos positivos o negativos. Todo ello repercute en las labores que desempeñan, y, por ende, en los resultados que se esperan. De allí la importancia que las organizaciones estimulen y empoderen a sus trabajadores, para que tengan un alto nivel de motivación.

Entre los años 2011 y 2012 la empresa norteamericana Gallup (Gallup, 2013) realizó un estudio a trabajadores en 142 países del mundo, donde los resultados obtenidos indicaron que, a nivel mundial, solamente un 13% de los empleados está comprometido con su trabajo. Se aprecia que es una cifra considerablemente baja para ser una encuesta realizada a nivel mundial. Esta realidad debe alertar a los gerentes o directores de las organizaciones a fin de que atiendan, oportunamente, el desenvolvimiento y compromiso de sus empleados en sus respectivos cargos, por cuanto ello influye, directamente, en los resultados de la institución.

La motivación es, en consecuencia, una condición necesaria en cualquier actividad que se desarrolle, de allí que, permanentemente, este siendo objeto de estudio.

Uno de los factores que influye directamente en la motivación es el *clima organizacional*. Se entiende por tal, el ambiente de trabajo que existe en la organización y que comprende, desde el estado de ánimo que expresan sus miembros hasta el espacio físico donde se desenvuelven. Por lo cual en el confluyen elementos internos y externos.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones

de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación es baja, ya sea debido a frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, 2007, p.58)

Como expresa el autor, el clima organizacional puede ser positivo o negativo de acuerdo al grado de motivación que posea el individuo. Es positivo cuando hay adaptación a las actividades que se realizan, satisfacción laboral, logros de los objetivos; y es negativo cuando hay insatisfacción, ausentismo, decadencia de los objetivos, etc. La institución debe estar atenta para corregir cuando se esté incurriendo en un clima organizacional negativo.

Otro factor, de naturaleza interna, es la *comunicación*. Es indispensable que haya una buena comunicación entre todos los miembros de la organización. “La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra” (Chiavenato, 2007, p.59). La comunicación es esencial en las organizaciones. Es el medio por el que se transmite la información entre sus integrantes (directores, gerentes y personal o funcionarios).

Cuando no hay buena comunicación entre los miembros de la organización, el mensaje no es transmitido correctamente, convirtiéndose en un factor negativo. Es necesario entonces desarrollar una buena comunicación. Ello proporciona un clima organizacional adecuado y sirve de motivación para que los funcionarios presten un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

En Venezuela los funcionarios de las instituciones públicas, entre ellos, el sector de educación superior, no escapan de esta realidad. Existe en las universidades variados factores negativos: falta de motivación, insatisfacción, apatía, desinterés, falta de comunicación con sus compañeros de trabajo, etc. Ello se advierte en los paros laborales, asambleas de trabajadores,

manifestaciones públicas, donde exponen, entre otras, deficientes condiciones de trabajo y mejoras salariales. La baja remuneración constituye un factor externo negativo. Es uno de los principales problemas. Venezuela ocupa el último lugar de la lista de países con el salario más bajo de Latinoamérica (CNN Español, 2018), problema que ha empeorado debido a la situación económica, política, y social en que se encuentra el país desde hace varios años y que se ha mantenido hasta la actualidad. Esto trae como consecuencia la falta de motivación del funcionario en cuanto a sus actividades laborales, desmejorando su desempeño y afectando el servicio en relación a los beneficiarios, quienes no estarán a gusto con los resultados obtenidos.

La Universidad de Carabobo es una institución de educación superior de carácter público, de alto nivel académico, con más de 125 años de fundada. Está situada en el estado Carabobo y alberga, para el año 2018, una población de 40.000 estudiantes aproximadamente y más de 12.000 trabajadores que incluye a profesores, personal administrativo y obrero (Universidad de Carabobo, 2018).

La razón de ser de las universidades son los estudiantes y la ciudadanía en general que quiera ser receptora de conocimientos.

La biblioteca universitaria según la *American Library Association* (citado por Gómez, 2002) es: “como una combinación orgánica de personal, colecciones e instalaciones, cuyo propósito es ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento” (p.321).

También REBIUN en su plan estratégico 2003-2006 (citado por Torres, 2005) expresa:

La Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad / Institución en su conjunto.

La Biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación

del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad / Institución. (p.43)

Son pues las bibliotecas el corazón de las universidades, espacio de suma importancia para la investigación y búsqueda de conocimientos.

La Universidad de Carabobo, en el Manual de Organización, Dirección de Biblioteca (2014) define: “La Dirección de Biblioteca es la unidad organizativa administrativa con adscripción al Decanato; la cual realiza funciones de naturaleza técnica, de administración y desarrollo de servicios bibliotecarios, para dar soporte a los procesos docencia, investigación y extensión de la Facultad” (p.2).

La primera biblioteca de la Universidad de Carabobo tuvo su origen a finales de los años 50 y pertenecía a la Facultad de Ingeniería. A partir de entonces se fueron creando las Direcciones de Biblioteca para cada Facultad hasta finalizar en el año 2004 en la Facultad de Ciencias de la Salud.

El citado manual refiere que, desde la creación de las mismas, la Universidad ha asumido como enfoque ser accesible para todos los usuarios, teniendo como misión la promoción de los servicios bibliotecarios, brindar acceso a información que sustente el desarrollo de la docencia, extensión e investigación en cada Facultad, a fin de satisfacer las necesidades de cada uno de los usuarios. Es por ello que los funcionarios que prestan servicio en esta importante dependencia universitaria deben ser personas preparadas para tal fin y con vocación de servicio.

Los servicios básicos que ofrece el funcionario de biblioteca al usuario son:

- Información de los servicios que presta la biblioteca y forma de obtenerlos.
- Préstamo de material bibliográfico.
- Uso de sala para consulta o lectura.
- Restauración de textos.

- Carnetización y solvencias de estudiantes.
- Control del material que conforma la colección bibliotecaria.
- Orientación, recomendación o sugerencias al usuario cuando lo solicite o que el funcionario perciba que éste desconoce qué hacer.

Este último servicio es básico, no obstante, suele pasar desapercibido. El momento en el que interactúan por primera vez usuario y funcionario es fundamental. Carrión, M. (2009) expresa:

La acción de acogida y orientación del lector puede implicar compromisos mayores. El primero es el de que todo trabajo de comunicación, todo servicio directo al público debe estar en manos del bibliotecario... No bastan empleados bien intencionados o simpáticos, es preciso la mediación profesional desde el momento en que el usuario pisa la biblioteca y es instruido sobre las condiciones de acceso a la misma (p.461).

La cita expuesta nos pone en evidencia una realidad poco apreciada: los funcionarios que laboran en la biblioteca deben ser personas capacitadas para los cargos, tener compromiso organizacional con la institución y brindar una atención de calidad, siendo en todo momento y circunstancias amables, empáticos, profesionales y respetuosos con el usuario.

Por ello, el recurso humano es un elemento trascendental en el cumplimiento de los fines de las bibliotecas universitarias ya que su objetivo es fundamentalmente el sujeto en sí mismo.

Con fundamento en las nociones expuestas y partiendo de la observación realizada durante un periodo de aproximadamente seis (6) meses, se pudo apreciar que, un número considerable de funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo manifestaron poca empatía con los usuarios; mostraron, además, falta de iniciativa, una actitud negativa por las actividades laborales y escasa comunicación con

el resto de sus compañeros. Todo ello nos llevó a la conclusión de que el problema radicaba en un tema de falta de motivación.

Por consiguiente, son estos funcionarios (12 específicamente) la población de estudio de la presente investigación. En ellos vamos a identificar los factores internos y externos que determinan la motivación, el nivel de ésta y cómo influyen en la calidad del servicio que prestan en la Biblioteca, para finalmente, diseñar y proponer unas estrategias de motivación que ayuden a optimizar el servicio.

Si bien los funcionarios que laboran en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo cumplen con las actividades propias del departamento, a saber: préstamo de bibliografía (estudiantes, funcionarios, profesores, otros), uso de sala de lectura, sala de internet, asesorías, restauración de textos, carnetización y solvencias, no obstante, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Se pueden mejorar los servicios bibliotecarios de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo?
- ¿Por qué los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo no son más empáticos, creativos o innovadores en el desempeño de las funciones de sus cargos?
- ¿Los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se limitan, estrictamente, a cumplir las funciones inherentes a su cargo?

Para responder a las anteriores interrogantes, además de examinar las teorías de la motivación que ha desarrollado la doctrina, aplicando al objeto de estudio las que se consideran apropiadas a la población de estudio, también se diseñan y proponen unas estrategias gerenciales,

para que sean aplicadas a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo con el fin de coadyuvar a la optimización del servicio prestado.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

- Proponer estrategias gerenciales de motivación para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la optimización del servicio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que determinan la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.
- Evaluar el nivel de motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y cómo ello influye en sus actividades o funciones.
- Diseñar un plan de estrategias gerenciales de motivación para la optimización del servicio prestado por los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

1.3 Justificación

Los constantes cambios mundiales influyen y exigen un giro a nivel organizacional. Para que ello se lleve a cabo de manera exitosa deben producirse variaciones en las aptitudes de quienes conforman dichas organizaciones.

Se ha dicho que el recurso humano es uno de los elementos fundamentales de las instituciones; son la razón de ser de las mismas, ya que, sin el trabajo de las personas, no pueden desarrollar sus objetivos.

Ahora bien, para que puedan llevarse a cabo estas metas u objetivos, las personas deben estar motivadas, trabajar en armonía, en un ambiente adecuado y con remuneraciones y recompensas que satisfagan sus necesidades, de lo contrario, los logros u objetivos esperados, serán deficientes o no se llevarán a cabo.

La motivación es considerada como un elemento básico para cualquier actividad que se pretenda desarrollar y depende –como se verá– de una serie de factores internos y externos, positivos o negativos, que impulsan a una persona a actuar de una forma determinada, según la necesidad que se desee satisfacer.

Llevándolo al plano laboral, la motivación constituye uno de los elementos primordiales que debe aprovechar una organización para llevar a cabo óptimamente el desarrollo de sus objetivos. En consecuencia, es preciso aplicar todas las estrategias que sean necesarias para mantener a los empleados motivados a fin de que presten un servicio eficiente.

A lo largo del tiempo que he desempeñado funciones en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, he observado, en algunos de los funcionarios con los que he trabajado, poca empatía con los usuarios, falta de iniciativa, escasa comunicación con el resto del equipo. Ello, evidentemente, influye negativamente en su desarrollo, en la calidad de su trabajo y en los resultados esperados por la Universidad.

Tal circunstancia me animó a realizar la presente investigación, centrada, justamente, en analizar los niveles de motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para determinar cómo influyen en el

desempeño de sus funciones. Todo ello, con el fin de coadyuvar a la optimización del servicio y hacer frente de forma eficaz y eficiente a los desafíos que la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, como institución educativa que promueve la universalidad y libertad de conocimientos, está obligada a asumir en tiempos complejos para el país, ya que, aunque nos encontramos a nivel mundial viviendo la era o la revolución de las tecnologías, Venezuela vive, a lo interno, una fuerte crisis económica, social y política.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o conceptual es la recopilación de antecedentes, el desarrollo de investigaciones previas que se consideran oportunas, así como las bases legales que sustentan el problema planteado en la investigación.

Debe ser coherente, secuencial, lógico y de fácil comprensión lectora. Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman:

Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores (p.66).

Dicho marco está estructurado de la siguiente manera:

2.1 Antecedentes de la investigación

Inmerso en el marco teórico están los antecedentes de la investigación, los cuales son todas aquellas investigaciones que se han realizado anteriormente sobre un tema igual o semejante a la materia de estudio. Este nos permite observar los distintos abordajes hechos por cada autor, relacionados con la presente investigación y a que conclusiones o recomendaciones llegaron para la solución del mismo.

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema...En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación (Tamayo, 2002, p.146).

Tortolero, H. (2018) en su trabajo de grado titulado *La motivación laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil, de la Universidad de Carabobo, Municipio Naguanagua estado Carabobo*, tiene como objetivo de estudio analizar la motivación laboral del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil, utilizando una metodología descriptiva.

En este trabajo se analizan una serie de factores que influyen en la motivación laboral de la población objeto de estudio, donde se concluye que los trabajadores desean que sus logros sean reconocidos, que la organización implemente planes de capacitación y motivación, asimismo que se le reconozca de manera oportuna, económicamente sus labores.

La autora recomienda diseñar planes de capacitación, recreación, política salarial de acuerdo al cargo desempeñado, promoción y ascenso, además de crear reconocimientos e incentivos de forma periódica, y de esta manera mantener motivado al personal y que los mismos adquieran un mayor compromiso y así cumplir con las metas y objetivos planteados por la institución.

Dicha investigación tiene relación con el presente trabajo, debido a que la problemática planteada indica que es un conflicto que está ocurriendo frecuentemente en nuestro país, sin embargo, el plantearlo como objeto de estudio nos permite identificar cuáles son los factores que afectan la motivación, cómo influye en los trabajadores de una organización y a su vez, crear estrategias para coadyuvar a minimizar el problema.

Duno, R. (2017) en su trabajo de grado titulado *Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país*, bajo la modalidad de proyecto factible, tuvo como propósito diseñar estrategias gerenciales para elevar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes. En dicha investigación se concluye que los trabajadores están desmotivados pues no se sienten

comprometidos con los objetivos de la misma, ello debido a la carencia de estrategias que coadyuven a la satisfacción personal y bienestar de cada trabajador.

Se recomienda definir los objetivos y metas de las pymes, para así involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, establecer planes de trabajo en equipo y recreación, reconocer e incentivar los logros, otorgar bonificaciones económicas complementarias al salario devengado.

Esta investigación es de suma importancia ya que contiene una serie de estrategias que están destinadas a elevar la motivación de los trabajadores que fueron objeto de estudio y, por ende, esto no solo contribuye a su propia satisfacción, sino que también permite establecer una mejor atención trabajadores-clientes.

Igualmente, este trabajo sirve de refuerzo a nuestra investigación, pues manifiesta que el problema de motivación laboral no solamente ocurre en la administración pública, sino que a nivel empresarial también sucede, por ello, toda institución o empresa debe implementar estrategias que permitan la integración del funcionario con la organización y a su vez pueda desarrollar un compromiso organizacional por la misma.

2.2 Bases teóricas

Son todas aquellas teorías, fundamentos, datos y/o citas confiables, que respaldan la investigación. Arias (2012) expresa: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

2.2.1 Motivación

La palabra motivación proviene de los vocablos latinos *motus* (movido) y *motio* (movimiento). Chiavenato (2007) expresa: “Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a

actuar de determinada manera o que da origen por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p.47). La motivación surge a partir de una necesidad que posea la persona y ésta emplea alguna acción para satisfacerla. Perret (2016) afirma: “el ser humano es la única especie sobre este planeta que es capaz de automotivarse” (p.15).

Ahora bien, de acuerdo a los conceptos analizados, se puede definir la motivación, como la voluntad que impulsa a un individuo a ejecutar ciertas acciones y a hacer un esfuerzo con el propósito de cumplir ciertos objetivos, alcanzar alguna meta o satisfacer una necesidad, es decir, que la motivación está asociada a la voluntad y al interés del individuo.

Cada persona posee una necesidad distinta en la cual enfoca su motivación. Sin embargo, Chiavenato (2007) manifiesta que el impuso a la acción está determinado por factores internos y externos, y estos factores a su vez, pueden ser positivos o negativos, de acuerdo a las circunstancias de cada persona.

- **Factores internos:** son aquellos que se generan por procesos mentales del individuo, también llamados procesos cognitivos, es decir, son todos aquellos datos que la mente almacena a través de los sentidos o todo aquello que lo rodea, y que pueden ser utilizados en cualquier momento. Algunos de esos procesos son: la percepción de una determinada situación, emociones, sentimientos, conocimientos, aprendizajes, etc., y debido a que esos procesos varían de una persona a otra, lo que constituya una fuente de motivación para una persona, para otra puede que no lo sea. Entre ellos podemos mencionar: la comunicación, el clima organizacional, las relaciones con los compañeros de trabajo.
- **Factores externos:** son aquellos factores que no dependen del individuo, entre ellos podemos mencionar, el clima organizacional, las remuneraciones salariales,

la formación y capacitación respecto a las actividades que realizan, las condiciones del entorno social o cultural que lo rodea.

Ahora bien, de acuerdo a las circunstancias en que concurren dichos factores, estos pueden llegar a ser positivos o negativos. Serán positivos cuando entusiasmen y satisfagan a los funcionarios y serán negativos cuando estén produciendo insatisfacción en estos.

2.2.1.1 Clasificación de las teorías de motivación

Existen diversas teorías de motivación, pero para efectos de esta investigación se analizan aquellas que explican qué motiva o impulsa a las personas a satisfacer sus necesidades. Estas doctrinas son: teoría de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría ERC de Alderfer y la teoría de las necesidades de McClelland.

También se examinan aquellas que formulan cómo se motiva un individuo, es decir, el proceso a seguir para que surja una motivación, entre estas se destacan: teoría de las expectativas de Vroom y teoría de la equidad de Adams.

Finalmente, se considera la teoría X e Y de McGregor, que se basa en hacer una comparación entre dos modelos contrastantes de motivación.

2.2.1.1.1 Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow se fundamenta en que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo, su motivación para actuar y comportarse resulta de las fuerzas que están dentro de él. “Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no” (Chiavenato, 2007, p.50).

Maslow parte del hecho de considerar que las necesidades de las personas están jerarquizadas de forma estructural (una pirámide con 5 niveles, como se observa en la *Figura 1*).

En la base de la pirámide están las necesidades más básicas (las llamadas necesidades primarias, niveles 1 y 2), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias, niveles 3, 4, 5). Cada necesidad cobrará sentido cuando la anterior esté satisfecha, es decir, una vez que el individuo satisface las necesidades básicas, desarrolla deseos y necesidades más elevadas.

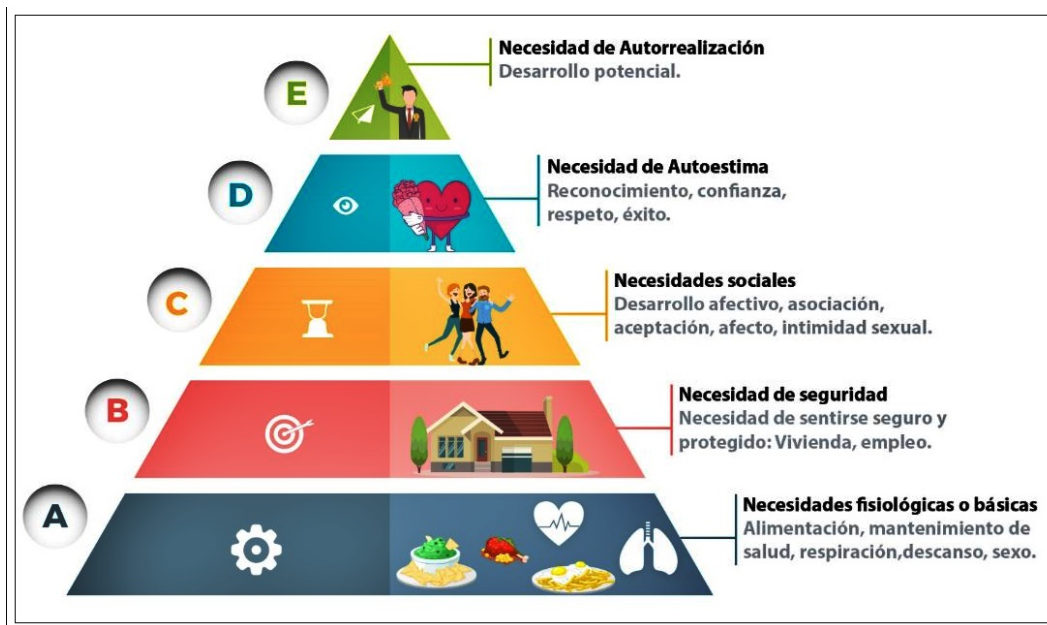


Figura 1. Pirámide de Maslow. Fuente: recuperado de <https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>

A. Necesidades fisiológicas o básicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades inherentes al ser humano, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades fisiológicas o básicas y requieren una satisfacción constante o reiterada, con la finalidad de garantizar la supervivencia del individuo (Chiavenato, 2007). Desde el inicio de la vida humana comienza una constante búsqueda por satisfacer las necesidades más obligatorias, y son aquellas que están relacionadas con la existencia y la

subsistencia del individuo. Aunque estas necesidades son comunes en todos los individuos, en cada uno va a requerir un grado distinto de satisfacción.

B. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas y surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. El individuo busca hacerles frente a situaciones de peligro real o imaginario, físico o abstracto. Así como las fisiológicas, estas también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona, pues incluye la necesidad de tener una estabilidad, protección y dependencia (Pomares, 2008). También se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Estas necesidades son de gran relevancia, pues el individuo está en una relación de dependencia con la organización y a partir de allí surgen las gestiones gerenciales arbitrarias y las decisiones que provocan inseguridad en él, respecto a su continuidad en el trabajo.

C. Necesidades sociales: constituyen el tercer nivel de las necesidades humanas y aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Son las necesidades que surgen cuando el individuo trasciende del ámbito individual y establece vínculos con el entorno social, como lo son las relaciones interpersonales, afecto y amor, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, etc. Cuando estas necesidades no están satisfechas del todo, el individuo muestra resistencia y discrepancia frente a las personas. La

necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la gerencia participativa (Chiavenato, 2007, p.51).

D. Necesidades de aprecio o autoestima: constituyen el cuarto nivel de las necesidades humanas y están relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, el respeto a sí mismo, la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal, incluyendo la autoconfianza, competencia, logros, independencia y libertad. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y estos a su vez conducen al desánimo del individuo.

E. Necesidades de autorrealización: constituyen el quinto nivel de las necesidades humanas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Estas necesidades llevan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida, pues siente el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su talento (Robbins, s.f.). Cada individuo tiene necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas, es por ello que en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena

de sus talentos individuales. Las cuatro primeras necesidades se pueden satisfacer mediante recompensas externas (extrínsecas) al individuo, sin embargo, las necesidades de autorrealización se satisfacen a través del estímulo que el individuo se da a si mismo intrínsecamente. Además, las otras necesidades al ser satisfechas ya no son fuente de motivo para la conducta, mientras que la necesidad de autorrealización puede ser insaciable puesto que, mientras el individuo obtiene más satisfacción, esta va en aumento y nunca es suficiente.

La necesidad que es satisfecha, ya no es una motivación para el individuo, mientras que las no satisfechas, son las que efectivamente guían al individuo hacia el objetivo. Cada persona posee ciertas necesidades fisiológicas innatas (hambre, sed, sueño, etc.) y estas son las principales en satisfacer. Pero en ciertas etapas de la vida comienzan a surgir otras necesidades (seguridad y protección); una vez que estas y las primeras (necesidades básicas) son satisfechas, surgen las más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización (necesidades secundarias), todas ellas son complementarias. Las necesidades básicas requieren un ciclo motivacional corto para que sean alcanzadas, mientras que las secundarias requieren un ciclo motivacional largo, pero la insatisfacción de una necesidad más baja influye en la voluntad que tenga el individuo y, por ende, se desvía del objetivo. De ahí que, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas (Chiavenato, 2007).

El autor también manifiesta que aquellas empresas que decidan motivar a sus trabajadores, deben verificar qué necesidades tienen cubiertas los empleados, para así identificar en qué nivel de la pirámide se encuentran y así comenzar a cubrir las que no estén satisfechas.

2.2.1.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida), aquellos factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo dicho ambiente puede cubrir sus necesidades laborales, mientras que Abraham Maslow basa la suya en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida).

Los elementos que inducen la satisfacción o insatisfacción laboral en el individuo son de distinta naturaleza. Herzberg (1968) expresa: “Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, *la falta* de satisfacción en el trabajo; y de manera similar, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la *no* insatisfacción laboral” (p. 5). En otras palabras, la motivación para trabajar depende de dos factores: factores higiénicos o de insatisfacción y factores de motivación o de satisfacción.

A. Factores higiénicos o de insatisfacción: Los factores de higiene están relacionados con el ambiente que envuelve al trabajador e incluye las condiciones que determinan el trabajo llevado a cabo por éste. Se dice que estos factores son extrínsecos porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma de como los administre. “Comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.” (Chiavenato, 2007, p.53). Estos tienden a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Ahora bien, si los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción, ya que su influencia en la conducta no logra aumentar la

satisfacción en el tiempo. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción. Es por ello que también se les llama factores de insatisfacción. Estos son:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Salario y otros incentivos económicos o materiales.
- Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa.
- Estabilidad del puesto de trabajo.
- Relaciones con los compañeros.

B. Factores motivacionales o de satisfacción: Los factores motivacionales son intrínsecos al individuo, pues están vinculados con las funciones del cargo, las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Estos factores están dominados por el individuo, -por eso se dice que son intrínsecos- comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; pero si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Estos son:

- Delegación o aumento de responsabilidades.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso y promoción.
- Utilización plena de las habilidades personales.

- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

En pocas palabras, como se observa en la *Figura 2*, esta teoría afirma que la satisfacción en un cargo depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo. Estos son los llamados factores motivacionales o de satisfacción. Mientras que la insatisfacción en un cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los compañeros y de su contexto, estos son los llamados factores higiénicos o de insatisfacción.

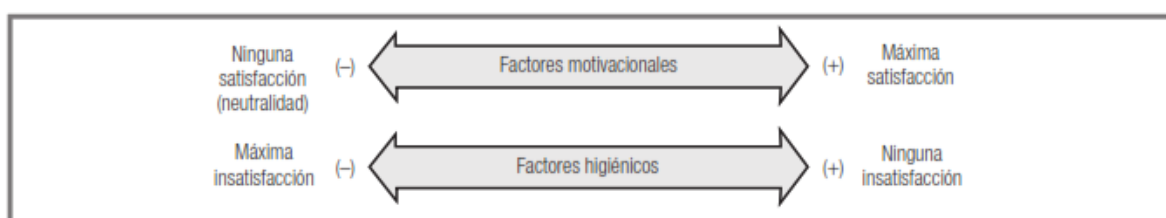


Figura 2. Teoría de los factores. Fuente: Chiavenato, (2007)

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción (Chiavenato, 2007, p.54)

Es por ello que el autor propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las labores del cargo para que haya mayor motivación.

Cabe destacar que Herzberg concuerda con Maslow en algunos aspectos de su teoría tal como se puede evidenciar en la *Figura 3*, lo cual permite una distribución más amplia de la motivación de la conducta humana, y es que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional.

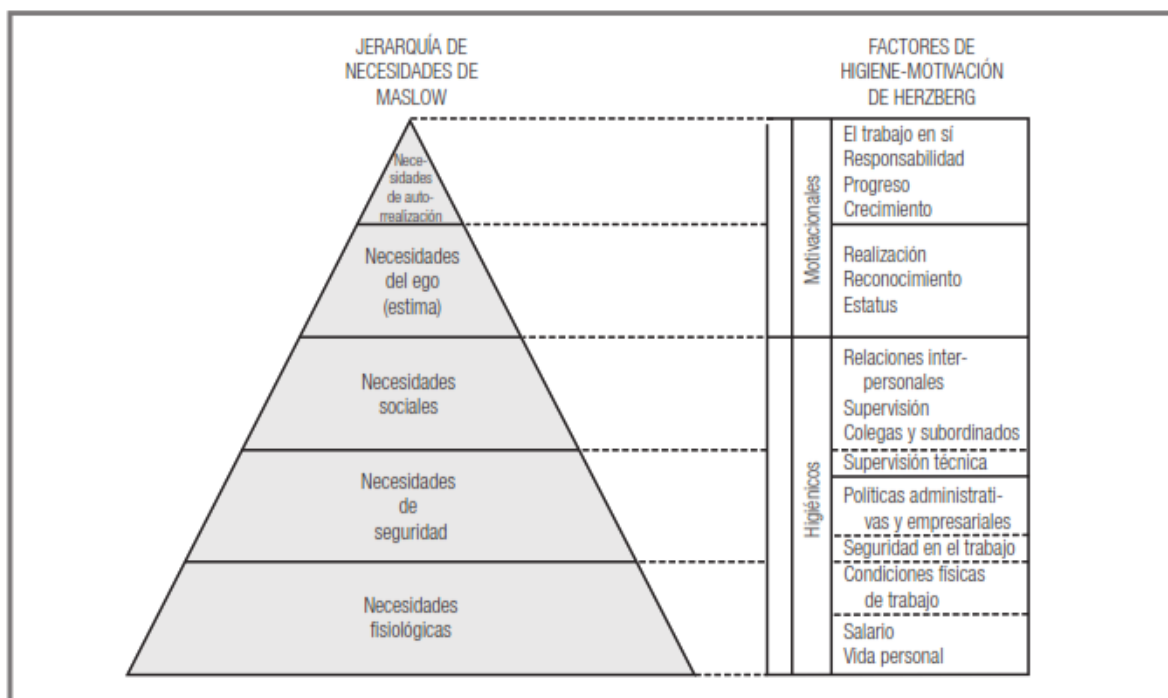


Figura 3. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg. Fuente: Chiavenato, (2007)

2.2.1.1.3 Teoría ERG de Alderfer

Clayton Adelfer reformuló la teoría de las necesidades de Maslow, adaptando los resultados de su investigación y convirtiendo su teoría, la cual denominó teoría de la existencia, relación y crecimiento (ERG) de Alderfer (Pomares, 2008). En la misma, afirma que hay tres grupos de necesidades humanas primordiales: existencia, relación y crecimiento.

- A. Existencia:** son aquellas necesidades que satisfacen los requerimientos básicos de la existencia material. Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- B. Relación:** es la necesidad de mantener relaciones interpersonales, estatus, socializar e interactuar con otras personas, comprende la necesidad social y el componente externo de la clasificación de autoestima efectuada por Maslow.

C. Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas, de desarrollo personal y profesional. Incluye el componente interno de la clasificación de autoestima y la de autorrealización.

Como se observa en la *Figura 4*, hay tres diferencias entre la teoría de ERG de Alderfer y la teoría de las necesidades de Maslow. La teoría ERG además de clasificar en tres, las cinco necesidades de Maslow, no considera factible una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. Para Alderfer es imposible que las personas permanezcan en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, le es más sensato suponer que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión), y también es factible que puedan concurrir varias necesidades al mismo tiempo (Robbins, s.f.). Se debe considerar que hay variables, como lo son antecedentes familiares y ambiente cultural, pueden interferir en el orden de satisfacción de las necesidades.

Teoría de las necesidades de Maslow	Teoría ERG de Alderfer
5 necesidades: fisiológicas o básicas, seguridad, sociales, aprecio o autoestima, autorrealización.	3 necesidades: existencia, relación y crecimiento.
Se debe satisfacer una necesidad a la vez.	Pueden operar varias a la vez.
La necesidad inferior debe estar suficientemente satisfecha para poder avanzar a una superior.	Si no se satisface una necesidad superior, se incrementa el deseo de satisfacer una inferior.

Figura 4. Diferencia entre la teoría de Maslow y la teoría de Alderfer. Fuente: Colmenarez, (2019)

2.2.1.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de David McClelland es uno de los modelos psicológicos sobre las necesidades humanas más conocidos, especialmente en el ámbito empresarial y de las organizaciones. En su teoría afirma que los individuos poseen tres necesidades dominantes:

- A. Necesidad de logro:** es la necesidad de establecer y lograr metas desafiantes, de sobresalir y luchar por el éxito. Los individuos motivados por necesidades de logro se caracterizan por fijarse objetivos difíciles y cumplirlos, debido a su experiencia son capaces de tomar riesgos para alcanzar metas, basados en logros anteriores. Buscan situaciones donde puedan brindar soluciones a problemas o situaciones donde reciban retroalimentación rápida por su rendimiento, con la finalidad de saber si están logrando sus objetivos. Aportan su mejor esfuerzo cuando existen iguales probabilidades de éxito o fracaso, pues así obtienen mayor probabilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción.
- B. Necesidad de afiliación:** es la necesidad de relacionarse con las demás personas, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización (Robbins, s.f.). A estos individuos no les gustan los retos de alto riesgo y en los que predomina la incertidumbre. Trabajan en grupos creando relaciones amistosas y duraderas, pues para ellas prevalece la colaboración sobre la competencia. Estas personas tienden a desempeñarse mejor como empleados que como gerentes, por su dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales.
- C. Necesidad de poder:** esta necesidad se caracteriza por querer controlar e influir en las demás personas. La necesidad de poder expresa el deseo de una persona por

tener control, autoridad e influencia sobre otras, que sus ideas sean aceptadas e implementadas antes que las ideas de otros. Disfrutan de la competencia y de ganar, así como de estatus y reconocimiento. Estas personas, llegan a ser líderes fuertes, porque poseen la habilidad suficiente para ello. Además, pueden ser motivadores de poder personal, es decir, tienen la necesidad de controlar a otros, es decir, buscan liderar y coordinar un equipo hacia un fin.

Esta teoría es de suma importancia, pues al lograr identificar la motivación de un individuo, permite diseñar un plan de trabajo en función de las características de cada miembro del equipo, y así obtener una mayor eficacia.

2.2.1.1.5 Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría fue propuesta por Victor Vroom, en el año 1964 y va dirigida al ámbito de las organizaciones, específicamente a la motivación en el trabajo. La teoría afirma que el impulso para actuar de una manera determinada depende de la expectativa que tiene el individuo del resultado final y de lo atractivo que puede ser esto para él, es decir, el individuo está motivado a ejercer un mayor esfuerzo cuando considera que este lo lleva a una buena evaluación de su desempeño, y a su vez, esta evaluación da lugar a recompensas organizacionales, como ascensos, bonificaciones o incrementos en su salario y de esta manera puede satisfacer sus metas personales (Robbins, s.f). Esta teoría explica que la motivación depende de tres factores: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia, como se observa en la *Figura 5*.



Figura 5. Teoría de las expectativas de Vroom. Fuente: Colmenarez, (2019)

- A. Expectativa: esfuerzo - desempeño.** La expectativa se refiere a la relación esfuerzo - desempeño, es decir, la probabilidad que observa el individuo de realizar determinado esfuerzo lo lleva a un óptimo desempeño. Esta expectativa depende de las habilidades del individuo para lograr los objetivos, pues, cuando estos son muy altos, acarrea una baja expectativa, es decir, que crea que los resultados que desea son inalcanzables.
- B. Instrumentalidad: desempeño - recompensa.** La instrumentalidad se refiere a la relación desempeño – recompensa, aquella donde el individuo estima la probabilidad de que, al obtener un nivel óptimo de rendimiento, lo lleva al logro de una recompensa. Dichas recompensas pueden ser aumentos del salario, bonificaciones, promoción, reconocimientos, ascensos. El individuo debe tener un buen desempeño que le permita obtener los objetivos deseados.
- C. Valencia: recompensas - metas personales.** La valencia se refiere a la relación recompensas - metas personales, es decir, el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas personales del individuo y la valoración que este les da. Cada objetivo tiene para el individuo distinta importancia como recompensa, hay algunos que aprecian más el salario, pero hay otros que prefieren

unos días de vacaciones. Sin embargo, un individuo puede estar motivado por varias recompensas a la vez.

2.2.1.1.6 Teoría de la equidad de Adams

Fue desarrollada en 1963 por el psicólogo Jhon Stacy Adams, esta teoría sostiene que la motivación depende del equilibrio que haya entre el aporte que hace un individuo a la organización y ésta le retribuye con determinada recompensa, y a su vez, esa relación aportes - recompensas son comparados con los aportes - recompensas de otras personas.

Los aportes que hace un individuo son el compromiso, esfuerzo, habilidades, concentración, entusiasmo, etc., en fin, todo aquello que aporta el empleado a la organización. Mientras que las recompensas son las remuneraciones (salario, beneficios monetarios y no monetarios), bonificaciones extras, reconocimiento, estímulo, seguridad en el empleo, es decir, cualquier estímulo que suministre la organización al empleado.

Cuando el individuo observa que su relación es igual a la de las otras personas con las que se compara, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio, pues se percibe que es una situación justa. Sin embargo, cuando descubre que esa relación es desigual, experimenta un estado de tensión por equidad. Adams explica que ese estado de tensión negativa le suministra al individuo la motivación necesaria para resolver dicha situación.

El empleado utiliza un grupo referente, es decir, hará una selección de personas con las que se relaciona y se compara con ellos, a saber:

Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

Auto-externo: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.

Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado. (Robbins, s.f, p.205).

La motivación del empleado al momento de compararse con otros, está vinculada a la percepción de equidad, imparcialidad y justicia ejercida por la gerencia de la organización. Cuando la equidad sea alta, sus niveles de motivación también son altos, pero si se percibe una disconformidad entre los aportes y recompensas, baja su nivel de motivación y tiene como consecuencia una reducción de su esfuerzo o descontento.

Esta teoría tiene una desventaja, y es que, si el balance o equilibrio está centrado a favor de un solo empleado y no de todos los integrantes de la organización, los últimos van a exigir mayor remuneración sin hacer un mayor esfuerzo, tendrán insatisfacción y buscarán otro empleo.

En conclusión, se debe lograr un equilibrio sano, donde los aportes y recompensas sean de manera equitativa. Descubrir el equilibrio justo certifica que haya una relación sólida y beneficiosa, a su vez, esto trae como resultado tener empleados contentos y motivados.

2.2.1.1.7 Teoría X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, economista y profesor de la Escuela de Gestión de Relaciones Humanas de Estados Unidos, formula en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) la teoría X e Y. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral.

McGregor hace la comparación de los pensamientos de los directivos para con los funcionarios. El primero se basa en que los trabajadores tienen un buen desempeño laboral cuando están bajo presión y/o amenaza, la cual denominó teoría X. La segunda se basa en que los directivos creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar: esta es la llamada teoría Y (Chiavenato, 2006).

Teoría X

Esta teoría está basada en el modelo de administración tradicional, estricto y rígido, donde los trabajadores necesitan ser obligados o amenazados para que realicen sus funciones, pues ven el trabajo como una obligación. Mientras que los directivos ven a los trabajadores como un medio de crecimiento y producción laboral. Están conscientes de que estos realizan las tareas asignadas por las motivaciones económicas y no por iniciativa propia, por lo que es necesario utilizar un buen liderazgo, donde los gerentes posean planes de trabajo y a su vez puedan evaluar el desempeño de los mismos. Estos empleados se caracterizan por:

- Ser personas indolentes, trabajan lo mínimo, pero sí se les otorga una recompensa salarial.
- Son desinteresados, no les gusta asumir responsabilidades, sino que prefieren ser dirigidas y estar bajo esa dependencia.
- Sus metas personales predominan sobre las organizacionales.
- No les gustan los cambios, evitan estar en situaciones de peligro, pues buscan su propia seguridad.
- No les gusta asumir responsabilidades, prefieren estar bajo una relación de dependencia.

Teoría Y

Por el contrario, esta teoría está basada en un modelo abierto, dinámico y participativo, en el que los empleados se esfuerzan, se organizan y se motivan por sí mismos, pues consideran su trabajo como algo natural, inherente a su vida, como un simple acto de salir, jugar etc., por ende, siempre son competentes y eficientes. El actuar de esta manera permite que el empleado se preocupe por ampliar su aprendizaje dentro de la organización y también obtenga un crecimiento a nivel personal y profesional. Los directivos creen que, al suministrar las herramientas y

condiciones necesarias a cada empleado, este va a ejecutar efectivamente los objetivos planteados y realizarlo eficientemente, ya constituye un factor motivador. Según esta teoría, las características de los empleados son las siguientes:

- El trabajo constituye una fuente de satisfacción. Consideran el trabajo como algo natural.
- Procuran el logro de los objetivos planteados.
- Los empleados tienen motivación, autocontrol, iniciativa y son capaces de asumir responsabilidades.
- Poseen alto grado de imaginación y de creatividad, para la resolución de conflictos empresariales.

2.2.1.2 Teorías a aplicar en el presente trabajo

De las teorías explicadas anteriormente para efectos de esta investigación, vamos a enfocarnos en dos de ellas: teoría ERC de Alderfer y la teoría de las expectativas de Vroom. Se considera que estas teorías abarcan todas aquellas características que motivan a nuestra población de estudio. Por una parte, tenemos la teoría ERC de Alderfer, dicho psicólogo engloba en tres categorías las necesidades de las personas y depende de cada una de ellas tratar de satisfacer alguna en específico o varias a la vez. Estas categorías son:

- Existencia: son todas aquellas necesidades básicas del individuo, como lo son alimentación, descanso, recreación, vivienda, empleo.
- Relación: comprende la necesidad que tiene el individuo de socializar, mantener buenas relaciones con la familia, amigos, compañeros de trabajo.
- Crecimiento (*Growth*): es la necesidad que tiene el individuo de alcanzar metas para su desarrollo personal y profesional, tener alta autoestima.

La teoría de las expectativas de Vroom plantea que los individuos son motivados a tomar ciertas decisiones basados en la expectativa del resultado final. La motivación depende de tres factores:

- Expectativa: Es la probabilidad que tiene el individuo de que, dedicando determinado esfuerzo, obtiene un buen desempeño.
- Instrumentalidad: Ocurre cuando el individuo percibe que la realización de determinado esfuerzo lo lleva a obtener determinada recompensa.
- Valencia: Es el valor que el individuo le otorga a la recompensa y hasta qué grado dicha recompensa satisface sus necesidades. Estas pueden ser: reconocimiento, promoción, días libres, bonificaciones, etc.

Para aplicar estas teorías en determinado grupo de trabajadores, es imprescindible conocerlos, no solo como empleados, sino también a nivel personal. Saber qué los motiva, disgusta, cuáles son sus destrezas y debilidades, cuáles son sus objetivos, expectativas y que esperan de la organización. Ello proporciona información que ayudará a identificar los aspectos provechosos y así como los más frágiles y trabajar sobre ellos.

2.2.2 Clima Organizacional

El clima organizacional es el ambiente donde se desenvuelven los miembros de una organización, este incluye la comunicación entre sus miembros, los espacios e infraestructura adecuada, y herramientas de trabajo en óptimo funcionamiento, todo ello afecta directamente la motivación de los empleados. “El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (Chiavenato, 2006, p.468).

Cuando la motivación del empleado es alta, el clima organizacional es favorable o positivo y hay satisfacción, animo, colaboración, interés, etc. Por el contrario, cuando la motivación es baja, el clima organizacional disminuye, generando insatisfacción, desinterés, apatía, etc. Chiavenato, (2007) lo confirma: “el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades” (p.59).

El clima organizacional se puede ver afectado negativamente debido a problemas de motivación, comunicación, diferencias personales entre los empleados, etc., esto influye en el desenvolvimiento de los empleados y el de la organización. Sin embargo, cuando el clima organizacional es óptimo, los empleados están motivados, hay buena comunicación con los gerentes y con sus compañeros, el ambiente es agradable.

Los gerentes o directores deben estar al tanto de cuál es el clima organizacional que prevalece entre sus empleados, de ello depende la eficacia del servicio que prestan y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En consecuencia, podemos decir que el clima organizacional influye en la motivación de las personas y este último influye sobre el primero, es decir, siempre habrá una retroalimentación entre ambas.

2.2.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

La teoría del clima organizacional nace en 1968, cuando el psicólogo norteamericano Rensis Likert establece que el comportamiento de los empleados, depende directamente del comportamiento de sus gerentes y las condiciones administrativas que estos aplican, por lo cual afirma que existen diversos tipos de liderazgo.

Para medir el clima organizacional Likert, propone un modelo para estudiar la conducta de los líderes y cómo influyen estas en los empleados. Esta teoría está basada en las variables causales, intermedias y finales, las cuales detallan las características de una organización y cómo influyen en cada individuo.

- **Variables causales:** estas indican cómo es el desarrollo de la organización y sus resultados. En ella encontramos: la estructura organizacional, las competencias, decisiones, habilidades y actitudes.
- **Variables intermedias:** revelan el clima interno de la organización y se ve reflejado en la comunicación, el desempeño, la toma de decisiones, la motivación.
- **Variables finales:** surgen a través del resultado de las variables causales e intermedias, establecen los resultados obtenidos por organización, tales como: productividad, calidad, ganancias y pérdidas (Rodríguez, 2016).

La interacción de estas variables da origen a los siguientes tipos de clima organizacional.

- **Clima autoritario-explorador:** este tipo de clima es de carácter coercitivo y arbitrario. Los gerentes no tienen ningún tipo de confianza en sus empleados. Se caracteriza por ser un sistema cerrado debido a que todas las decisiones y la resolución de conflictos, son competencia de la alta gerencia. Las personas deben ejecutar sus obligaciones tal y como les fue asignada, de lo contrario, se aplican medidas disciplinarias, esto trae como consecuencia que los empleados trabajen en un ambiente de miedo y amenazas; ocasionalmente son recompensados. La comunicación es habitualmente para dar órdenes y esta es siempre en sentido

vertical, descendente. Las relaciones de los empleados son escasas, porque se consideran perjudiciales para el buen desempeño laboral.

- **Clima autoritario-paternalista:** este es una variación del clima autoritario-explorador, con la diferencia de que es menos rígido. Los gerentes tienen un poco de confianza con los empleados. Aunque prevalece la toma de decisiones en los altos ejecutivos, en algunas ocasiones se delegan decisiones menores a ciertos empleados, pero estas están sujetas a una posterior aprobación. Para motivarlos se utilizan las recompensas y ocasionalmente los castigos. En este clima la comunicación prevalece de forma vertical, descendente. La organización acepta que los empleados se relacionen entre sí, pero aún sigue siendo un trato mínimo.
- **Clima participativo-consultivo:** como su nombre lo indica, este tipo es participativo, la arbitrariedad va disminuyendo gradualmente. Los gerentes tienen un grado mayor de confianza con los empleados, aunque todavía no es completa. Las decisiones son participativas-consultivas, es decir, son tomadas por los distintos niveles jerárquicos y a su vez, son sometidas a la opinión de los niveles inferiores. Las recompensas suelen aumentar con relación a los tipos anteriores (bonificaciones, ascensos, etc.), mientras que los castigos ya no son tan consecuentes. La comunicación sigue siendo vertical, pero ahora en ambos sentidos, descendente y ascendente. La organización en este nivel permite que haya comunicación horizontal, es decir, consolida un poco más las relaciones entre los empleados.
- **Clima de participación grupal:** este tipo de clima se le puede denominar también democrático, pues es el más abierto de todos los tipos de climas que

analiza Likert y promueve el trabajo grupal. Los gerentes tienen plena y absoluta confianza en los empleados. El proceso de toma de decisiones está muy bien distribuido en cada uno de los niveles de la organización; en algunas ocasiones de emergencia, los altos ejecutivos son quienes toman las decisiones, pero estas son ratificadas por todos sus miembros. Los empleados son motivados permanentemente por su participación, logro de objetivos y metas, por ello, la organización hace énfasis en el sistema de recompensas materiales y salariales; rara vez se castiga a un empleado. La comunicación fluye en todos los sentidos, vertical y horizontalmente, ascendente y descendente; además, la organización invierte en sistemas de información, ello influye en la eficacia y eficiencia de la misma. Las relaciones interpersonales son de gran importancia, ya que la gran mayoría de los trabajos se realizan en equipos, debe haber confianza y afecto entre todos (gerentes y empleados entre sí y viceversa). Aunque se destacan como equipo, cada uno es responsable de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

En la *Figura 6* se puede observar una comparación de los aspectos que más se destacan de los cuatro tipos de clima organizacional según Rensis Likert. Esta teoría proporciona una guía para determinar que clima organizacional posee la institución, cuáles son las fallas que presentan y que aspectos deben mejorar, para lograr el clima adecuado. En ella se plantea como son las relaciones de los gerentes con sus empleados y de estos con sus compañeros, su satisfacción laboral y la comunicación. Finalmente, como cada organización posee una personalidad única y un clima que la distinguirá de las demás, de allí la importancia que cada gerencia preste cuidadosa atención al clima organizacional.

Clima autoritario-explorador	Clima autoritario-paternalista	Clima participativo-consultivo	Clima de participación grupal
Los gerentes no confían en los empleados.	Existe poca confianza de los gerentes con los empleados.	Existe un grado mayor de confianza de los gerentes con los empleados.	Existe total confianza de los gerentes con los empleados.
Las decisiones son tomadas únicamente por la alta gerencia.	Las decisiones son tomadas por la alta gerencia, y en ocasiones se delegan algunas a ciertos empleados.	Las decisiones son tomadas por la alta gerencia, pero tomando en cuenta la opinión de los demás niveles.	La toma de decisiones corresponde a todos los integrantes de la organización (gerentes y empleados)
Se aplican castigos y ocasionalmente son recompensados.	Se utiliza como fuente de motivación, las recompensas y castigos.	Aumentan las recompensas, y muy pocas veces se hace uso del castigo.	La organización de la importancia a las recompensas para sus empleados, rara vez se castiga.
La comunicación es de tipo vertical, descendente. Solo se dan órdenes.	La comunicación es de tipo vertical, descendente.	La comunicación es de tipo vertical, pero ascendente y descendente.	La comunicación se aplica en todos los sentidos, vertical (ascendente y descendente) y horizontal.
Las relaciones entre los empleados, es casi nula.	Hay un mínimo trato entre los empleados.	Se consolida la comunicación horizontal, es decir, entre los empleados.	Se afianza las relaciones interpersonales, pues se trabaja grupalmente.

Figura 6. Tipos de clima organizacional según Rensis Likert. Fuente: Colmenarez, (2019)

Para determinar el clima organizacional que existe en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se tomó en consideración lo que estableció Rensis Likert, es decir, que el comportamiento de los empleados depende del comportamiento de sus gerentes y de las condiciones administrativas. Partiendo de ello se llegó a la conclusión de que poseen un clima participativo-consultivo, donde los jefes confían en sus empleados y en la labor que realizan, consultan con los distintos niveles jerárquicos, algunas de sus decisiones, existen las recompensas, su comunicación es vertical (en ambos sentidos) y

horizontalmente con sus compañeros. Aun así, como cada organización es única, sus gerentes deben estar atento si se presentan fallas respecto al clima organizacional para corregir y mantener un buen ambiente de trabajo.

2.2.3 Comunicación Organizacional

Para desarrollar la comunicación organizacional, primero se debe profundizar en el tema de la comunicación. La comunicación es el intercambio de información, entre dos o más personas. Su origen proviene del latín “*comunisius*” que significa común, es decir, comunicar significa hacer común o compartir a una o varias personas una información. “Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra” (Chiavenato, 2007, p.59).

Según el citado autor, para que pueda darse un proceso de comunicación deben coexistir los siguientes elementos:

- **Mensaje:** es la información que se desea transmitir.
- **Emisor:** es la persona que transmite el mensaje, es decir, es la fuente de la comunicación.
- **Código:** son todos aquellos símbolos que se utilizan para elaborar el mensaje.
- **Canal:** es el medio físico que se utiliza para difundir el mensaje.
- **Receptor:** es la persona que recibe e interpreta el mensaje.

Estos son los elementos que concurren en el proceso de comunicación. Para que éste sea efectivo el receptor debe interpretar y comprender el mensaje. Sin embargo, hay momentos que la comunicación se ve afectada por ciertos obstáculos, a éstos se les denomina barreras en la comunicación, que no es más que aquellas variables que afectan el proceso de la comunicación, lo que distorsiona el mensaje y trae como consecuencia que el mismo llegue en una forma diferente a la que se envió o que no llegue. Chiavenato (2007) señala que existen tres tipos de barreras, a saber:

- A) **Barreras personales:** son aquellas interrupciones originadas de las emociones, limitaciones y valores de cada persona, como son: no escuchar, sentimientos personales, preocupaciones, la motivación, etc.
- B) **Barreras físicas:** son las que se originan en el ambiente donde se lleva a cabo el proceso de comunicación: un ruido, la distancia física entre emisor y receptor, etc.
- C) **Barreras semánticas:** son las que se producen debido a la distorsión o mala interpretación de los símbolos que contiene el mensaje, es decir, las palabras pueden tener diversos significados o el idioma puede ser distinto para las personas involucradas en el proceso de comunicación.

Andrade (2005) define: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.15,16). En efecto, la comunicación organizacional comprende el envío y recepción de determinada información entre los integrantes de una organización; además debe haber cooperación y coordinación con el fin de que todos trabajen bajo una misma dirección y de esta manera obtener los objetivos.

2.2.3.1 Tipos de comunicación organizacional

Según el autor, existen dos tipos de comunicación, a saber:

- A) **Comunicación interna:** aquella que se da entre los miembros de la organización. Es de vital importancia porque se fomenta la participación y el compromiso entre sus integrantes. El mensaje se debe transmitir de manera clara y precisa para que el receptor pueda comprenderlo y transmitirlo. A su vez, este tipo posee una subdivisión que explica la manera en que fluye la comunicación y se genera por la jerarquía que existe dentro de la organización. Estos son:

- **Vertical descendente:** es aquella donde el mensaje se difunde desde los gerentes o directores descendentemente hacia el resto de los empleados. Comprende los lineamientos, instrucciones y políticas que deben seguir los empleados.
- **Vertical ascendente:** es aquella donde el mensaje se difunde desde los empleados ascendentemente hacia los directores o gerentes. En este tipo de comunicación prevalece la toma de decisiones de todos los miembros de la organización y su participación para mejoras e innovaciones en la misma.
- **Horizontal:** es aquella que se establece entre los miembros de un mismo nivel jerárquico.

B) Comunicación externa: es aquella que se da entre los miembros de la organización con los diferentes públicos externos, es decir, proveedores, clientes o a toda persona que se le preste un servicio. Al igual que la comunicación interna, ésta es de gran importancia, ella debe proyectar una imagen favorable, así como la promoción de sus servicios.

La comunicación organizacional es fundamental para el desempeño de cualquier institución. Si concurre una buena comunicación, motivación y un excelente clima organizacional, hay compromiso, participación, competitividad, responsabilidad entre sus miembros y esto va a satisfacer sus necesidades y su vez facilita el logro de los objetivos.

2.2.4 La Biblioteca Universitaria

La palabra biblioteca proviene del griego *theke* –caja- y *biblion* –libro-, es decir, lugar donde se guardan los libros. Sin embargo, en el lenguaje coloquial se le denomina biblioteca al mueble, oficina o institución que recopila cierta cantidad de libros en una forma determinada. Ahora bien, según el Diccionario de la RAE (2019) se define como una: “Institución cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de libros y documentos”.

REBIUN en su plan estratégico 2003-2006 (citado por Torres, 2005) define la biblioteca universitaria de la siguiente manera: “La Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad / Institución en su conjunto”.

Así mismo, en el informe *The Atkinson Report* (1976) del *British University Grants Committee (UGC)* (citado por Gavilán, 2008) se definen la biblioteca universitaria como:

El corazón de la universidad, ocupando un lugar central y básico, como un recurso que atiende y sirve a todas las funciones de una universidad: enseñanza e investigación, creación de nuevo conocimiento y la transmisión para la posteridad de la ciencia y la cultura del presente (p.3).

Como se aprecia en estas definiciones, la biblioteca universitaria desarrolla las actividades básicas de cualquier biblioteca, pero lo que la diferencia de las demás, es que brinda un servicio a la comunidad, enmarcada en los objetivos universitarios. Tiene como misión coadyuvar al desarrollo de la docencia, extensión e investigación, la formación de profesionales, así como también el desarrollo de la cultura. Para ello debe contar con una buena infraestructura, un buen grupo de trabajo –funcionarios–, un conjunto de equipos tecnológicos y una amplia gama de colecciones bibliográficas disponibles a los usuarios.

2.2.4.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la biblioteca divide las actividades de cada funcionario. La cantidad de funcionarios en muchos casos depende del tamaño de biblioteca o de la cantidad de cargos que disponga la universidad o institución para la misma. Hay diversas áreas, entre ellas: dirección, coordinación, procesos técnicos y atención al público, para cada una de ellas debe haber la cantidad de funcionarios que sea necesaria para equilibrar las responsabilidades y tareas

de todos. Según la Universidad de Carabobo, en el Manual de Organización, Dirección de Biblioteca (2014) el organigrama de cargos se distribuye como se observa en la *Figura 7*.

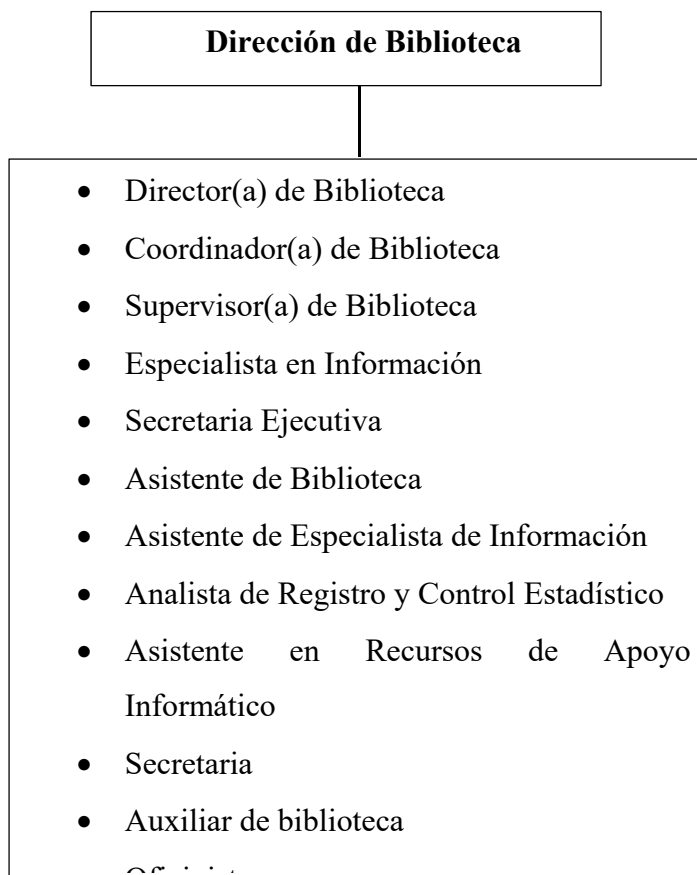


Figura 7. Organigrama posicional de cargos. Fuente: Universidad de Carabobo, (2014)

Los cargos que se mencionan, por lo general son los que debe tener cada biblioteca universitaria, pero no siempre es así. Hay bibliotecas universitarias donde la población estudiantil es muy grande y deben tener un número determinado de funcionarios para cada cargo, otras poseen sistemas automatizados y pueden funcionar perfectamente con poco personal, también están aquellas donde el personal es escaso y no se llegan a cubrir todos los cargos, debido a esto se presentan ciertas fallas, por ejemplo, que funcionarios como el supervisor deba cumplir las funciones del auxiliar de biblioteca. Esto trae consecuencias, si se hace de forma

reiterada. Si bien se está brindando el servicio al usuario, no obstante, el funcionario está descuidando las funciones que le son propias. En todo caso, una forma de solventar este tipo de situaciones es que los funcionarios conozcan las funciones básicas de los diferentes puestos de trabajo en la biblioteca, a fin de salir al paso a una situación inesperada. Por esta razón es importante establecer una buena planificación, donde haya motivación, cooperación y comunicación entre cada uno de los funcionarios, para de esa manea cumplir a cabalidad con todos los objetivos.

2.2.4.2 Selección del personal

La selección del personal y asignación de cargos corresponde al departamento de recursos humanos. Este es un proceso complejo pues se debe ser exigentes al momento de la selección, evaluar los conocimientos, intereses, actitudes y la motivación del futuro funcionario y que estas estén acordes con el puesto que va a cubrir y las responsabilidades que va a desempeñar. Lo más idóneo es que posea conocimiento del cargo que se le asigne, si no es así, al menos se requiere que sea una persona profesional o esté dispuesta a aprender, que se pueda formar y capacitar progresivamente.

2.2.4.3 Los funcionarios

El recurso humano (funcionarios o bibliotecarios) es el elemento principal de una biblioteca y se deben seleccionar adecuadamente. Conviene que se trate de un personal capacitado, proactivo y motivado; en otras palabras, de personas comprometidas, dispuestas a cumplir sus funciones, lo mejor posible, de acuerdo al cargo que desempeñen. Todo ello exige buena formación profesional, por lo cual, la institución debe implementar estrategias de

aprendizaje y capacitación continua en ese sentido, de lo contrario, la biblioteca pasará a un segundo plano, desaprovechándose sus recursos.

Por muchos años se ha subestimado la figura del bibliotecario. Se tiene la creencia que es una labor sin importancia, en la que no se realizan actividades de relevancia. Ello se debe, en buena medida, a que la formación que aún se recibe, se limita, básicamente, a la entrega de libro, forma de archivarlos (sistema de clasificación) y a la conservación o mantenimiento de las colecciones o material bibliográfico.

Actualmente dicha percepción ha cambiado porque las bibliotecas, al igual que nuestro entorno, también están evolucionando. A nivel mundial, se tiene una visión distinta de las personas que laboran en ellas. Se trata de individuos con conocimientos multidisciplinarios debido a las labores que desempeñan, la adaptación a los medios de trabajo y que estos no solamente se centran en los libros, sino también en las necesidades de los usuarios (Gómez, 2002).

2.2.4.4 Actividades de la biblioteca universitaria

En la biblioteca universitaria se desempeñan distintas actividades. Según el Manual de Organización, Dirección de Biblioteca (2014) de la Universidad de Carabobo, se destacan las actividades administrativas, procesos técnicos y de servicios.

A la dirección de la biblioteca le corresponde ejecutar *actividades administrativas* como son, la planificación anual de la biblioteca precisando las metas y objetivos a cumplir, coordinar las actividades de las distintas áreas de la biblioteca, supervisar y evaluar el desempeño del personal, proponer las tarifas de algunos servicios, manejo de los recursos económicos –si aplica– planificar las actividades de formación y capacitación para los funcionarios, entre otras.

El área de *procesos técnicos* se encarga de procesar el material bibliográfico adquirido (compra, canje, donación) para colocarlos a disposición de los usuarios, elaboración de los reportes estadísticos de los servicios bibliotecarios, restaurar los textos deteriorados y cualquier otra actividad afín que le sea requerida.

Finalmente, en cuanto al área de *servicios* comprende las funciones de organizar, vigilar, conservar la colección bibliográfica y los equipos electrónicos que están disponibles para los usuarios y la atención, orientación y formación que se le brinda al usuario, en cuanto al correcto y adecuado uso de la colección bibliográfica, equipos electrónicos y/o espacios, salas de estudio, telemática, etc. Algunos de los servicios que se le brinda al usuario son:

- Préstamo de bibliografía. En este se destacan dos tipos: préstamo para consulta en sala y préstamo externo o circulante.
- Información de la colección bibliográfica, documental y/o cualquier otro tipo de material físico, así como del electrónico.
- Acceso a la(s) sala(s) de lectura o de telemática con la finalidad de facilitar el estudio e investigación a los usuarios.

La biblioteca debe establecer un horario para el uso y disfrute de los servicios, donde se pueden beneficiar todos los usuarios de los diversos turnos existentes.

2.2.4.5 Usuarios

Se considera usuarios de la biblioteca universitaria a todos los miembros de la universidad, a saber, estudiantes, profesores, personal administrativo y obrero. Pero hay excepciones como los son estudiantes y demás miembros de otras universidades o cualquier otra persona que necesite una información o asesoría.

Las bibliotecas han cambiado y que los/as profesionales deben entender que los/as usuarios/as son clientes/as de la biblioteca y que por más que sean cautivos/as en muchos casos, deben brindar la mejor atención para poder competir con otros servicios de información y demostrar que su uso es imprescindible (Cortés y Dugatto, 2010, p.43).

Es de suma importancia que el funcionario de biblioteca conozca cuáles son las necesidades de información de los usuarios a fin de hacer todo el esfuerzo posible para cubrir sus expectativas.

Cabe destacar que a través de los usuarios se puede evaluar: el grado de satisfacción con el servicio prestado, cuáles son sus actitudes con respecto a la biblioteca, qué se puede mejorar, qué servicios nuevos se requieren, cómo es el desempeño de los funcionarios, etc., esto permite detectar las carencias, fallas y/o aciertos que posea la biblioteca.

2.2.4.6 La comunicación en la biblioteca universitaria

Como se explicó anteriormente la *comunicación interna* es vital entre los miembros de la organización, los movimientos que se derivan de ésta regularán las relaciones entre ellos. Gómez (2002) explica la importancia de este tipo de comunicación en la biblioteca universitaria:

- **Vertical descendente:** es significativo cuando se hace de manera consultiva en vez de impositiva, a través de reuniones con el director o jefe, porque permite conocer los objetivos, transmite las directrices y su proceso a seguir y evita informaciones erróneas.
- **Vertical ascendente:** este movimiento permite que la biblioteca funcione a cabalidad, pues los funcionarios de menor rango pueden manifestar que los motiva o, por el contrario, sus molestias.
- **Horizontal:** es la comunicación de los funcionarios entre sí, permite que haya buenas relaciones interpersonales y por ende un clima organizacional favorable.

De igual manera la *comunicación externa* también es importante, ya que es la que se establece con los usuarios. Aunque existen diversas maneras de comunicarse, como lo es a través de afiches, carteles, imágenes, etc., que el usuario puede observar al entrar a la biblioteca, la comunicación directa es transcendental y está en manos del funcionario. Es importante instruir al usuario en cuanto a los servicios que se prestan, así como también en cuanto a las normas y hábitos de uso. El funcionario debe comportarse adecuadamente, tener empatía, ser respetuoso y, sobre todo, tener vocación y capacidad de servicio para que ningún usuario se vaya de la biblioteca sin satisfacer su necesidad; sin haber conseguido la información que requería. En otras palabras, evitar que su búsqueda haya sido ineficaz (Carrión, 2009).

2.2.4.7 Clima organizacional en las bibliotecas universitarias

El clima organizacional es, como se dijo, la percepción que tiene los funcionarios del ambiente laboral. Aquellas características particulares, que es este caso la hacen diferente con respecto a otras bibliotecas, como lo son el tamaño, su estructura, las relaciones interpersonales de los miembros, la participación entre ellos, entre otros.

También depende de que el sitio de trabajo tenga las condiciones adecuadas, necesarias y sanitarias para su completo desenvolvimiento. “El ambiente físico de trabajo también tiene influencia en su clima, pues tiene efectos directos sobre la ejecución del trabajo” (Nava, 2009, p.33). El espacio físico debe tener dimensiones, electricidad, iluminación, ventilación, etc., adecuadas; debe contar con los equipos necesarios para realizar sus funciones, computadora, impresora, entre otras. Si no las posee las condiciones necesarias, tendrá un clima negativo que va a influir en el desenvolvimiento del trabajador y en la ejecución de sus funciones.

2.2.4.8 La motivación en las bibliotecas universitarias

Como se ha venido explicando la motivación es el factor principal para el buen rendimiento de los funcionarios, sin embargo, la motivación no se obtiene fácilmente, no depende simplemente de factores económicos o ascensos de los funcionarios, sino que además influye la decisión de cada persona, el grado de responsabilidad que tenga y el compromiso con la organización. Cuando un funcionario posee falta de motivación muestra apatía, ansiedad, agresividad, etc. Al evidenciarse dichas características se deben tomar las medidas adecuadas para evaluar porqué están ocurriendo y resolver la situación, pues esto propicia el fracaso de la institución.

Para que un funcionario este motivado es imprescindible que su labor sea reconocida, se les impulse a ser participativos, se le otorguen responsabilidades, se implementen planes de capacitación y formación, es decir, se debe reconocer, valorar y recompensar sus esfuerzos.

2.2.4.9 Capacitación

La capacitación es la preparación del funcionario para el desempeño de las actividades inherentes al cargo que posea. Chiavenato (2007) afirma: “la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos” (p.386).

Específicamente, para los funcionarios de la biblioteca el área de capacitación es muy amplia y compleja, ya que desarrollan múltiples actividades en el ejercicio de sus funciones, por lo cual se debe implementar una planificación constante que pueda abarcar todos los temas o bien una capacitación que esté ajustada a las necesidades concretas de su biblioteca. De hecho, su importancia radica en la necesidad de adaptación a los cambios a fin de brindar un servicio acorde a lo demandado.

La función principal de la planificación bibliotecaria es la mejora del funcionamiento de los servicios y de la organización de la biblioteca en general. Esta meta prioritaria se basa en una serie de objetivos: identificación de las posibilidades de actuación de la biblioteca; desarrollo de mejores servicios tanto cuantitativa como cualitativamente; atención a las necesidades de los usuarios; distribución optima de los recursos; creación de programas y actividades; establecimiento de un marco global para la actividad de la biblioteca; búsqueda de la calidad y eficiencia de los servicios y la organización (Vega, 1998, p.268).

Aunque estas palabras fueron escritas en el siglo pasado, continúan teniendo plena vigencia. Como se ha dicho a lo largo de esta investigación, el éxito de una institución o de una biblioteca universitaria (como lo constituye el tema de estudio), consiste en establecer metas y objetivos claros, detectar las fallas y corregirlas, satisfacer las necesidades de los funcionarios, y, finalmente, desarrollar una buena comunicación ya que todo ello favorece la motivación de los funcionarios y en consecuencia se lograría la optimización de los servicios, dando además, visibilidad y una buena imagen a la universidad.

2.2.5 Estrategias Gerenciales

Las organizaciones que sobreviven las dinámicas que experimenta la sociedad, que aceptan la evolución de las tecnologías y la inevitable globalización, etc., en el ámbito del recurso humano, utilizan todas las herramientas necesarias para que sus miembros crezcan al mismo ritmo, y, en consecuencia, estén motivados, sean proactivos, innovadores y eficaces, a fin de alcanzar sus metas organizacionales.

En tal sentido, la institución debe seguir una planeación estratégica, que, según Chiavenato (2017): "...guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible" (p.3). En consecuencia, la estrategia que surge a partir de esa planeación, es lo que la organización debe implementar para alcanzar exitosamente sus objetivos.

Una estrategia es un conjunto de acciones que ayudan a alcanzar un determinado fin, es decir, son todos aquellos procedimientos que la organización considera necesarios emplear, de acuerdo a sus necesidades, para la obtención de sus objetivos. El citado autor dice al respecto:

La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno (p.4).

Una estrategia se debe diseñar con la finalidad de solucionar los problemas que estén afectando a la organización, para ello es necesario que sea objetiva, clara y entendible por los miembros de la organización para que pueda ser aplicada exitosamente.

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras (Chiavenato, 2017, p.22).

2.2.5.1 Diseño de una estrategia

El primer paso para el diseño de una estrategia es hacer la evaluación de cada uno de los recursos que una organización necesita para su funcionamiento. En palabras del referido autor sería “El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado “análisis organizacional” (p.109). Es necesario entonces, enfocarse en los factores internos y externos, positivos y negativos del objeto de estudio.

Una vez que son diagnosticados dichos factores, se debe utilizar algún modelo de apoyo para abordarlos metodológicamente. Uno de los modelos comúnmente utilizados para ello es la matriz FODA o llamada también, matriz SWOT (acrónimo de *Strengths* = fortalezas; *Weaknesses* = debilidades; *Opportunities* = oportunidades y *Threats* = amenazas). Ponce

(2007) la define como: “... una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (p.114).

Esta matriz sirve de apoyo para identificar las fortalezas y debilidades (factores internos) y también para reconocer las amenazas y oportunidades (factores externos) de la organización.

Señala Chiavenato sobre este modelo:

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos, se forman las cuatro células de la matriz SWOT y cada célula tendrá la indicación del rumbo que se debe seguir (Chiavenato, 2017, p.138).

En consecuencia, abordar a una organización con esta guía estratégica, ayuda a reconocer todos los factores (internos y externos, positivos y negativos), afianzando los que sean efectivos al éxito de la organización y a identificar aquellos que se sean necesario cambiar.

Una vez diagnosticados estos factores se definen los objetivos, las estrategias y posteriormente las acciones o actividades a seguir para la consecución de la estrategia. A fin de ser más explícito se presenta a continuación una idea clara y básica de las actividades a desarrollar:

- **Objetivos:** Establecen los resultados o metas que desea alcanzar la organización.
La definición de estos, hace que todos los miembros de la organización centren su atención y esfuerzos en alcanzarlos.
- **Estrategias:** Las estrategias son el medio para alcanzar los objetivos.
- **Acciones o actividades:** Es la manera en cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias.

2.3 Bases Legales

Constituyen todas aquellas leyes en las que se fundamenta nuestro objeto de estudio. En este orden, se identifican los instrumentos jurídicos en los cuales está enmarcada la presente investigación:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En la Constitución nacional se consagra el derecho y deber que tiene todas las personas a trabajar y su vez la garantía que otorga el Estado a cada ciudadano de poseer un trabajo digno.

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 91: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

La citada norma expresa que los trabajadores tienen derecho a percibir un salario que les permita vivir dignamente, es decir, que cubra todas sus necesidades. Al analizar las teorías de la motivación, se hizo mención que todas las personas poseen necesidades básicas que deben ser cubiertas, y que por las funciones laborales que desempeñan deben percibir un salario que les permita vivir acordemente y satisfacer dichas necesidades. Sin embargo, en la Venezuela actual, el salario no cubre dichas necesidades y esto trae resultados negativos para cualquier organización con respecto a sus trabajadores, como lo son: falta de motivación, incumplimiento de los objetivos asignados, ausentismo, etc.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)

Así mismo, en nuestro país para el año 2012, fue promulgada la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) y de ella destacaremos ciertos aspectos.

Artículo 1: Objeto de la Ley. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

Artículo 26: Derecho al trabajo y deber de trabajar. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus

capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 96: La riqueza como producto social. La riqueza es un producto social, generado principalmente por los trabajadores y trabajadoras en el proceso social de trabajo. Su justa distribución debe garantizar una vida digna junto a su familia, cubriendo las necesidades materiales, sociales e intelectuales. La ley establecerá los mecanismos para salvaguardar las condiciones en las que esta se produce.

Artículo 98: Derecho al salario. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses (El subrayado es de la autora).

En su artículo 1, establece el objeto principal de la ley, que es garantizar los derechos de los trabajadores. Ahora bien, vinculando el artículo 1, con el 26, 96 y 98 *ejusdem*, se encuentra una semejanza. Cada uno de ellos hace mención que los trabajadores tienen el derecho de percibir una buena remuneración que les permita satisfacer las necesidades materiales, sociales e intelectuales, tanto propias como las de su familia. Una vez más se evidencia que la satisfacción adecuada de las necesidades básicas del trabajador, es esencial para su buen desempeño.

Artículo 110: Reconocimiento por productividad. Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causarán una más alta remuneración para los trabajadores y las trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista éste, sus trabajadores y trabajadoras acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los y las participantes, según su contribución.

El artículo 110 establece que los trabajadores deben percibir algún reconocimiento o incentivo por el aumento de la productividad (de acuerdo a la naturaleza de la empresa o institución).

El reconocimiento al logro, trae grandes beneficios. Estos reconocimientos pueden variar. Dependiendo de las posibilidades de la organización se puede otorgar algún incentivo económico o bien, implementar alguna estrategia atractiva para el trabajador. Estos reconocimientos motivan a los trabajadores a ser más competitivos.

Artículo 156: Condiciones de trabajo. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Las condiciones de trabajo es otro elemento esencial en la motivación de los trabajadores y el artículo 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), menciona cuáles son esos aspectos que permiten el buen desempeño de un trabajador.

2.3.3 II Convención Colectiva Única del Sector Universitario

Enmarcando la investigación hacia el sector de educación universitaria, encontramos la II Convención Colectiva Única del Sector Universitario 2015-2016. De ella destacamos la siguiente cláusula:

Capítulo III De las condiciones de trabajo

Cláusula N° 11: Formación continua y permanente de las trabajadoras y trabajadores universitarios.

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades y el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, que las instituciones de Educación Universitaria continuarán desarrollando programas permanentes de formación integral para todas y todos los trabajadores obreros y administrativos, dirigidos al pleno desarrollo de la personalidad, el fortalecimiento de sus capacidades para contribuir a la sociedad y para su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida. Los programas de formación serán adecuados a las distintas funciones de las trabajadoras y los trabajadores e incluyen: programas de formación conducentes a grado académico y no conducentes a grado académico, círculos de discusión y cualquier otra actividad formativa. Las instituciones de Educación Universitaria asignarán recursos financieros, espacios y dedicación de su personal para la realización de estos programas; así mismo garantizarán los permisos y adaptaciones de horarios pertinentes, privilegiando la participación de las trabajadoras y trabajadores universitarios como facilitadores de los programas. El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología en articulación con las Instituciones de Educación Universitaria garantizaran los recursos para tal fin. (El subrayado es de la autora).

La cláusula N° 11 hace referencia a la formación de los trabajadores, aspecto examinado en el presente estudio. Su formación y capacitación continua permite un mejor desenvolvimiento en el área en que se desempeña.

2.3.4 VIII Convenio de trabajo entre la Universidad de Carabobo y la asociación de empleados de la Universidad de Carabobo

La cláusula N°67 del citado convenio trata lo concerniente al adiestramiento de los trabajadores, donde la Universidad establece planes de formación en las áreas específicas en las que se desempeñen los funcionarios.

Clausula N° 67 Adiestramiento De Personal: La Universidad implementará planes de Adiestramiento para sus trabajadores en materias o especialidades vinculadas con los servicios que prestan a la Institución. La Dirección de Relaciones de Trabajo conjuntamente con la A.E.U.C deberán elaborar dichos planes, y una vez aprobados por la instancia competente, será requisito indispensable su publicación en el “Tiempo Universitario”.

2.4 Definición de términos básicos

Compromiso organizacional: Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una determinada organización y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Un alto compromiso organizacional significa identificarse con la institución que lo emplea a uno.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Es la capacidad de lograr el cumplimiento adecuado de una función, con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Empowerment: es una estrategia de gestión empresarial que consiste en delegar a los empleados responsabilidad, poder y liderazgo, en la toma de decisiones, con el propósito de lograr un mejor rendimiento, participación, compromiso organizacional y así alcanzar los objetivos de la institución, mejorar la calidad y el servicio que se presta.

Estrategia: Es un conjunto de acciones o pasos que ayudan a alcanzar un determinado fin.

Factor: Elemento o causa que actúan junto con otros.

Institución: Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Funcionario: Persona que ocupa, en calidad de titular, un cargo o empleo en la administración pública.

Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. En esta investigación se emplea la palabra “organización” para hacer referencia a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, como unidad organizativa, por consiguiente, al utilizar las palabras: biblioteca, institución u organización, se entenderá como términos semejantes.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Personal: Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, empresa u organización (pública o privada).

En esta investigación se emplea la palabra “personal” para hacer referencia a los sujetos/individuos que trabajan en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, por consiguiente, al utilizar las palabras: empleado, funcionario, personal o trabajador, se entenderá como términos semejantes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación, son aquellas técnicas que se utilizan para el estudio de la problemática planteada. Según Balestrini (2006) el marco metodológico es:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

En el marco metodológico de esta investigación se explica el diseño y tipo de la investigación, población, muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, así como la validez, confiabilidad del instrumento y cuál será la técnica e instrumento de recolección de datos.

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación es netamente descriptiva, la cual “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructura o comportamiento” (Arias, 2012, p.24).

Este tipo de investigación describe la situación que es objeto de estudio para comprenderla de forma más explícita, para ello se analizaron sus variables de manera independiente y en consecuencia no se formularon hipótesis.

3.2 Diseño de la investigación

Arias (2012) lo define como: “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p.27).

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2012, p.31).

El diseño de esta investigación es de campo, es decir, analizamos personalmente la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y, a través de los datos primarios obtenidos, se propone una solución al problema planteado. Sin embargo, dicha investigación también posee datos secundarios, los cuales están constituidos por el marco teórico, es decir, por toda la investigación bibliográfica que se ha explicado en el capítulo anterior donde se fundamenta el problema planteado.

3.3 Población y muestra

Población

La población o universo de estudio, es todo aquel conjunto de componentes que se pretende estudiar. La población según Arias (2012): “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

Ahora bien, existen varios tipos de población, pero a la que se hace referencia en esta investigación es la población finita, que según Arias (2012) expresa: “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (p.82). En esta investigación se tomó como población a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, la cual será objeto de estudio. Gabaldón (citado por Balestrini, 2006) define:

La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población (p.141).

En esta investigación se tomó como muestra, a toda la población (funcionarios) de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, debido a que es una población finita constituida por doce (12) personas, se tomó el 100% de la misma como objeto de estudio.

Cargo	Mujer	Hombre
Coordinador	1	0
Supervisor	0	1
Analista de información	1	0
Asistente de biblioteca	3	1
Auxiliar de biblioteca	2	1
Oficinista	1	1
Subtotal	8	4
Total	12	

Figura 8. Distribución de la muestra. Fuente: Colmenarez, (2019)

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas son los procedimientos que ayudan al investigador a adquirir la información que requiera para estudiar el problema. “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2012, p.67).

A continuación, se mencionan las técnicas que fueron utilizadas en la investigación:

- **La observación:** según Arias (2012) consiste en observar, los hechos, fenómenos o situaciones que se producen en la sociedad, en función de los objetivos de la investigación.
- **Recopilación documental y bibliográfica:** La recopilación documental y bibliográfica es una técnica de recolección de datos que tiene como finalidad obtener información de fuentes documentales y bibliográficas para el desarrollo de la investigación. En esta ocasión se recolectó información de libros, leyes, artículos científicos y trabajos de grado para el desarrollo de la misma.

Ahora bien, para hacer uso de las técnicas debemos apoyarnos en uno o varios instrumentos de recolección de datos, estos permiten registrar la información necesaria para analizarla posteriormente. Sabino (1992) expresa: “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.114). El instrumento que fue utilizado para la recolección de datos en esta investigación fue el Cuestionario.

El cuestionario según Hernández et al. (2010) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema...” (p.217). El cuestionario puede variar de acuerdo al aspecto que se quiera medir y

para ello se pueden utilizar preguntas cerradas o abiertas, las cerradas establecen previamente las opciones de respuesta para el encuestado, mientras que en las preguntas abiertas el encuestado es libre de desarrollar una respuesta. En la investigación utilizamos un cuestionario de preguntas cerradas¹.

3.5 Validez del instrumento

Con respecto a la validez del instrumento Hernández et al. (2010) señalan: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La validez es el nivel que tiene el instrumento para que calcule la variable para el cual fue diseñado. Por consiguiente, la validez aplicada al instrumento que utilizamos fue el juicio de expertos, el cual consiste en que determinada cantidad de personas, con trayectoria en el tema, evalúan y dan su valoración de todos los ítems que comprende el cuestionario. En este caso, el instrumento fue evaluado por tres (3) personas expertas en el área de estudio².

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Son todas aquellas técnicas que se utilizaron para descifrar lo que revelan los datos obtenidos (Arias, 2012). Para realizar el análisis y procesamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva con el fin de comparar los resultados que se obtuvieron de las variables analizadas. Para ello, se examinaron las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas para cada uno de los ítems y posteriormente se representaron en gráficos circulares.

¹ Ver anexo 1.

² Ver anexos 2,3,4,5,6,7.

Operacionalización de variables

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Identificar los factores que determinan la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo	Factores que determinan la motivación	La motivación es la voluntad que impulsa a un individuo a ejecutar ciertas acciones. Sin embargo, existen diversos factores que pueden motivar o no a un individuo	Emocional	Estimulo	1	Observación Recopilación documental y bibliográfica	Cuestionario	Funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
				Comunicación	2,3			
			Social	Clima organizacional	4,5			
Evaluar el nivel de motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y cómo ello influye en sus actividades o funciones	Nivel de motivación	Jerarquización de la importancia que cada individuo le otorga a las cosas que lo impulsan a ejecutar ciertas acciones	Necesidades	Salario	6,7,8			
				Promoción	9,10			
				Actividad laboral	11,12			
Diseñar un plan de estrategias gerenciales de motivación para la optimización del servicio prestado por los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo	Estrategias Gerenciales	Procedimientos o acciones aplicable a los individuos que constituyen la muestra de estudio con la finalidad de mantenerlos motivados y así coadyuvar a la optimización del servicio	Autoestima	Identidad	13			
				Liderazgo	14,15			
			Aprendizaje	Capacitación/ Formación	16,17,18			

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir del análisis e interpretación de los resultados, se intentará especificar y mostrar el conjunto de aspectos y propiedades que configuran el problema estudiado, en correspondencia con las variables que han sido establecidas en la investigación, determinando la significación y el alcance de las mismas (Balestrini, 2006, p.171).

A continuación, se muestra como fueron analizados e interpretados los resultados obtenidos a partir del instrumento de recolección de datos (cuestionario) configurado por dieciocho (18) ítems. El cuestionario fue aplicado a la muestra de estudio, la cual estuvo constituida por doce (12) funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, y cuya finalidad fue la de evaluar su nivel de motivación, así como conocer cómo ello influye en sus actividades o funciones, para posteriormente proponer una serie de estrategias gerenciales de motivación para optimizar el servicio prestado en la dependencia universitaria objeto de estudio.

Ítem 1. ¿Se siente usted motivado a acudir a su puesto de trabajo?

Tabla 1
Motivación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

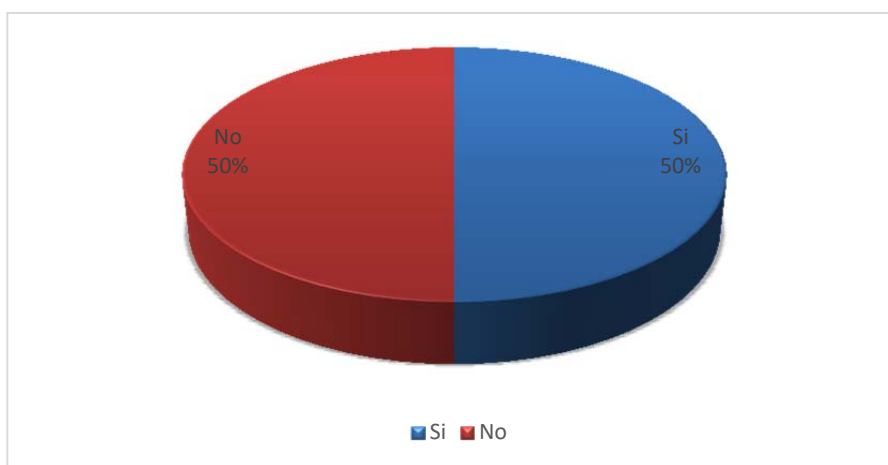


Gráfico 1: Motivación

Interpretación: En los resultados obtenidos se observó que un 50% de la población encuestada manifestó que se sienten motivados a acudir a su puesto de trabajo, mientras que el otro 50% no lo estaba. Es importante descubrir cuál es la causa de que el segundo grupo no se sientan motivados a acudir a su sitio de trabajo y cumplir con sus funciones, ya que, debido a lo

analizado en esta investigación, dicha actitud negativa puede afectar el desenvolvimiento de los objetivos y metas de la organización y a su vez afectar al resto de los compañeros.

Ítem 2. ¿Tiene usted una buena comunicación con sus compañeros?

Tabla 2
Comunicación con compañeros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

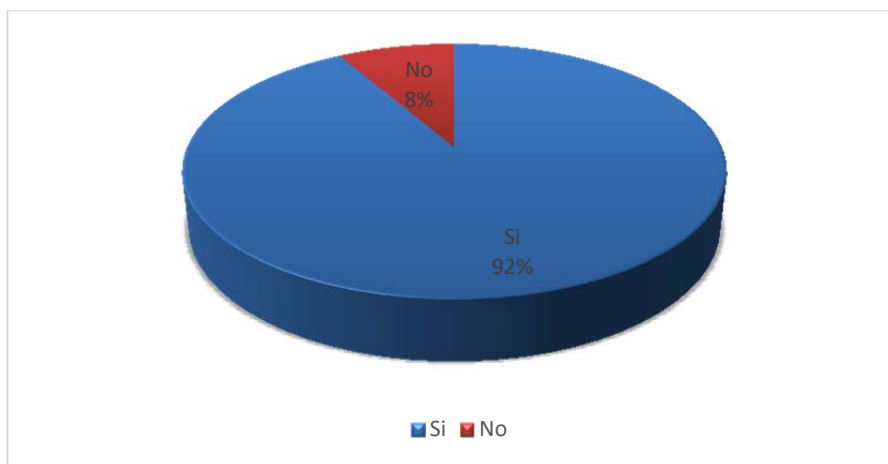


Gráfico 2: Comunicación con compañeros

Interpretación: El 92% de la población manifestó que si tienen una buena comunicación con sus compañeros, pero el 8% expresó no tenerla. Por lo tanto, se debe evaluar qué variables están interviniendo en el proceso de comunicación y están afectando la transmisión del mensaje

para corregirlo y lograr que haya buena coordinación con el resto del equipo y todos trabajen bajo una misma dirección y se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

Ítem 3. ¿Tiene usted una buena comunicación con los directores y/o jefes de su dependencia?

Tabla 3
Comunicación con directores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

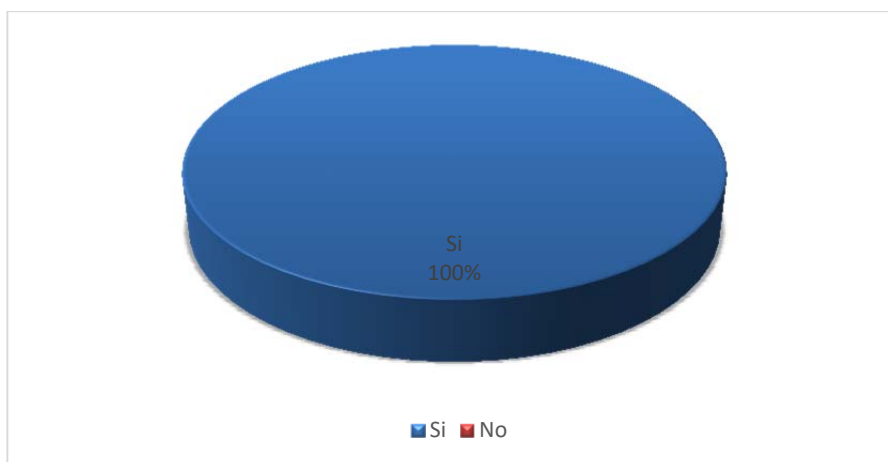


Gráfico 3: Comunicación con directores

Interpretación: El 100% de la población afirmó que tienen una buena comunicación con los directores y/o jefes de su dependencia. Esto constituye un factor positivo para la organización pues fomenta un clima laboral agradable. Para mantener una buena comunicación entre los

directores y/o jefes y los funcionarios, debe haber respeto, evitar los excesos de confianza y ser eficientes en sus labores.

Ítem 4. ¿Cuenta con un ambiente (infraestructura) adecuado para las labores que realiza?

Tabla 4
Ambiente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

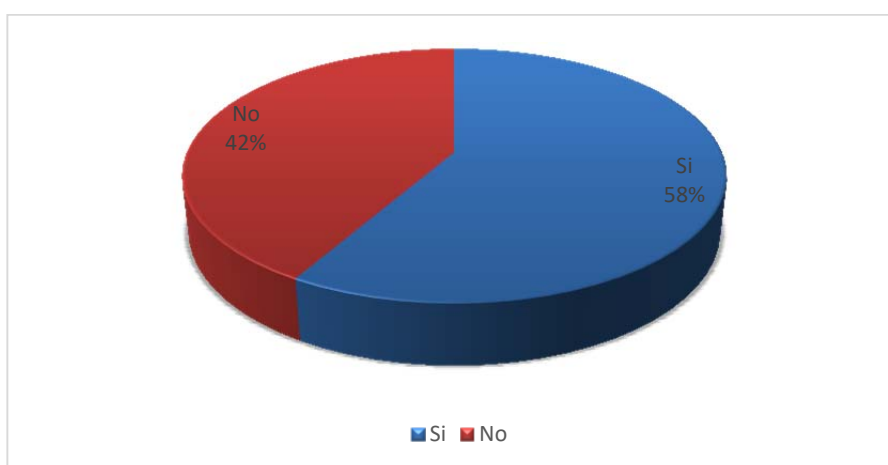


Gráfico 4: Ambiente

Interpretación: El 58% de los funcionarios indicaron que si cuentan con un ambiente adecuado para las labores que realizan, no obstante, el 42% opinó que no poseen un ambiente adecuado para el desempeño de sus labores. El ambiente de trabajo puede ser un factor positivo o negativo de acuerdo a las circunstancias, por ello, es de vital importancia que el espacio de

trabajo sea apropiado, que cuente con dimensiones adecuadas para las actividades que se vayan a realizar, que posea electricidad, iluminación, ventilación y todas las condiciones de seguridad y sanitarias necesarias para su funcionamiento.

Ítem 5. ¿Cuenta con los equipos y tecnologías necesarias para el desempeño de sus funciones?

Tabla 5
Equipos y tecnologías

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

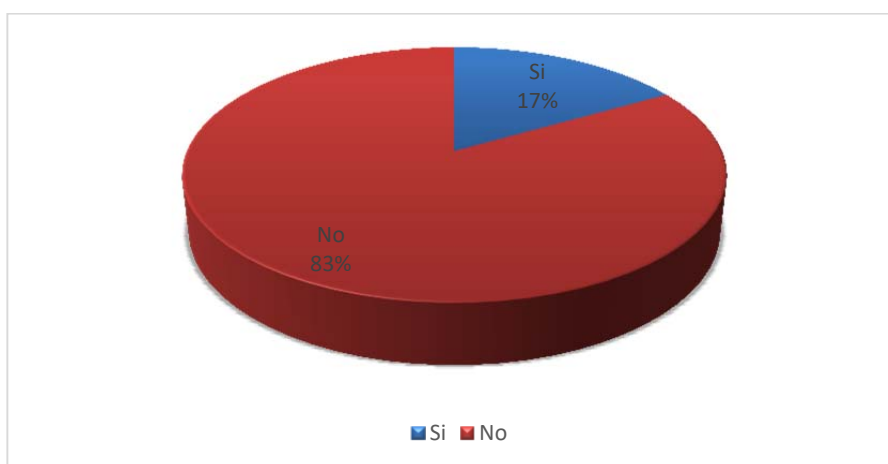


Gráfico 5: Equipos y tecnologías

Interpretación: El 83% de la población manifestó que no cuentan con los equipos y tecnologías necesarias para el desempeño de sus funciones, sin embargo, el 17% afirmó contar con los mismos. Es importante contar con los equipos (computadoras, impresoras o algún otro dispositivo electrónico) y tecnologías (internet o algún sistema propio del departamento)

necesarios para el funcionamiento, pues de lo contrario, los funcionarios tienen que valerse de algún otro medio para realizar sus labores, lo cual puede generar cierto atraso en el desempeño de sus actividades.

Ítem 6. ¿Percibe usted un salario acorde con las labores que desempeña?

Tabla 6
Salario

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

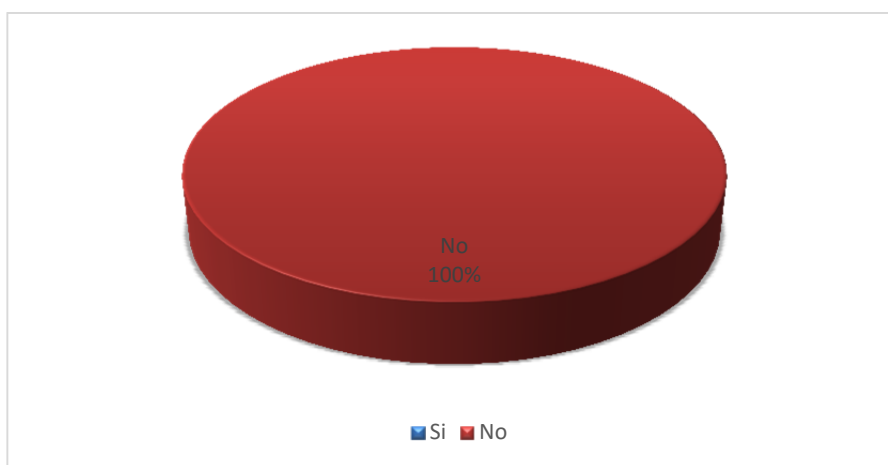


Gráfico 6: Salario

Interpretación: La totalidad de la población, es decir el 100%, expresó que el salario que percibe no está acorde con las labores que desempeña. El salario es uno de los principales factores externos motivacionales de un trabajador y sería ideal que él mismo este acorde al desempeño de las actividades que realizan. Sin embargo, la situación a nivel nacional con respecto a los salarios ha empeorado, debido a la situación económica, política, y social en que

se encuentra el país desde hace varios años, es por ello que se debe evaluar cuales son las posibles soluciones a este factor para que no produzca una falta de motivación en los funcionarios.

Ítem 7. ¿Recibe usted (a parte de su salario) algún incentivo económico o material?

Tabla 7
Incentivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

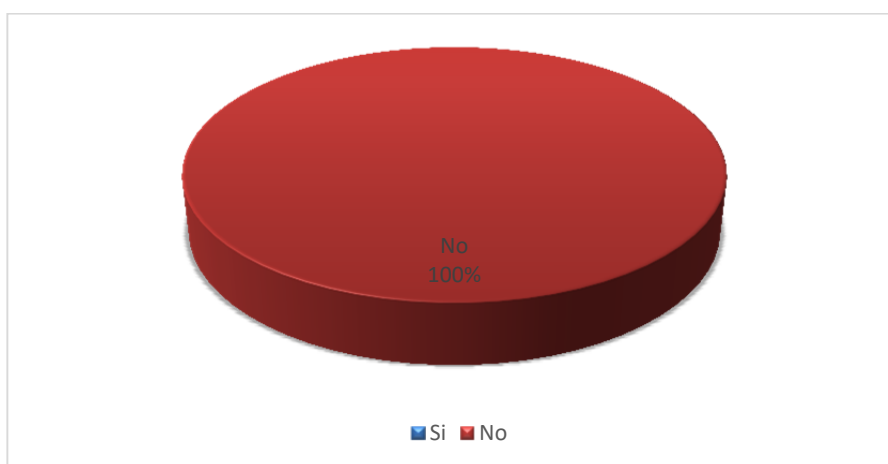


Gráfico 7: Incentivo

Interpretación: El 100% de la población encuestada opinó que no reciben (a parte de su salario) algún incentivo económico o material. Actualmente muchas organizaciones (de acuerdo a sus posibilidades) otorgan a sus trabajadores algún tipo de reconocimiento al logro o incentivos por su productividad, lo cual motiva a los funcionarios a desarrollarse más en sus actividades y a

ser más competitivos. El reconocimiento al logro constituye un factor motivacional, por ello se debe considerar otorgar a los funcionarios algún tipo de reconocimiento o incentivo, ya que esto es fuente de motivación para los funcionarios y también beneficia a la organización.

Ítem 8. ¿Las remuneraciones que percibe le permiten a usted satisfacer todas sus necesidades?

Tabla 8
Remuneraciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

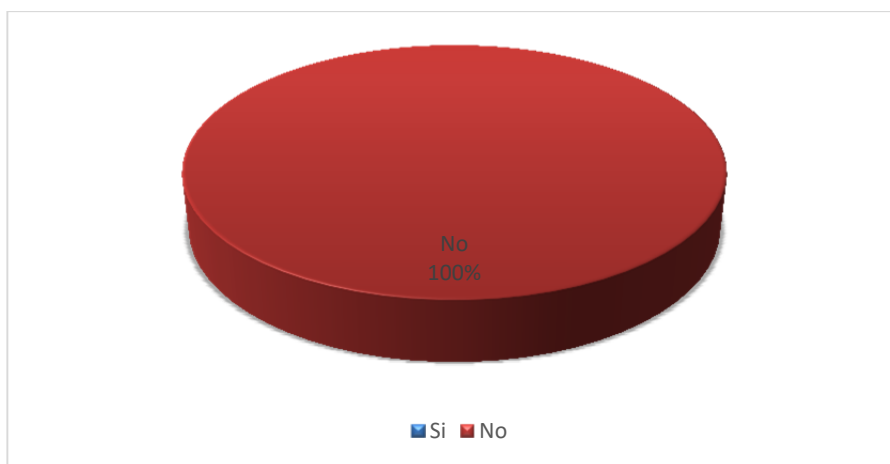


Gráfico 8: Remuneraciones

Interpretación: El 100% de los encuestados manifestó que las remuneraciones que percibe no le permiten satisfacer todas sus necesidades, lo cual puede traer consecuencias negativas a la organización. Las remuneraciones que un funcionario percibe deben cubrir todas sus necesidades básicas, este es un derecho consagrado en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela y en otras leyes; asimismo, es un factor de motivación, por ello se debe prestar atención al mismo y en consecuencia buscar alguna solución, para que no afecte la motivación de los funcionarios.

Ítem 9. ¿Tiene usted aspiraciones de ascenso?

Tabla 9
Aspiraciones de ascenso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

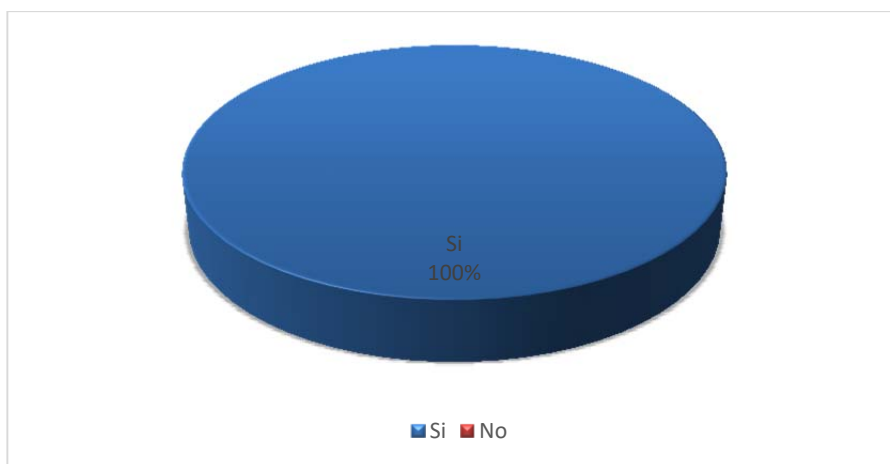


Gráfico 9: Aspiraciones de ascenso

Interpretación: El 100% de los funcionarios afirmó tener aspiraciones de ascenso, lo cual constituye un factor positivo para la organización, pues, sus empleados no desean irse de la institución, por el contrario, desean hacer carrera profesional en la misma y esto los impulsa a ser

competitivos, es decir, que estarán motivados a trabajar para destacarse y conseguir un ascenso dentro de la institución.

Ítem 10. ¿Tiene usted posibilidades de ascenso y promoción?

Tabla 10
Posibilidades de ascenso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

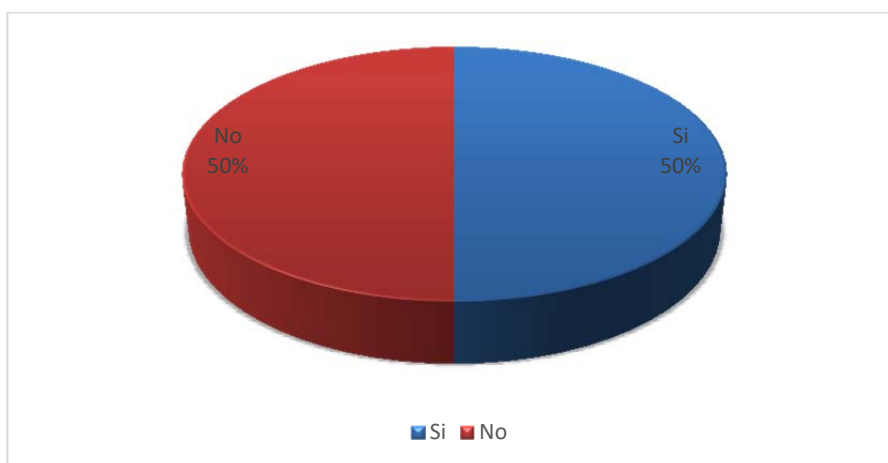


Gráfico 10: Posibilidades de ascenso

Interpretación: El 50% de los funcionarios expresaron que si tienen posibilidades de ascenso y promoción, no obstante, el 50% restante manifestó no tener dichas oportunidades. El ascenso y promoción es un incentivo para que los funcionarios estén motivados, sin embargo, se

debe informar a cada uno de ellos cual es el procedimiento a seguir para otorgarlo y que depende de ciertos criterios como lo son: la antigüedad, el desempeño, el conocimiento en las funciones, etc. Por lo tanto, depende del esfuerzo de cada trabajador si es o no candidato a un ascenso.

Ítem 11. ¿La labor que desempeña es reconocida por el director y/o jefe de su dependencia?

Tabla 11
Reconocimiento de labores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

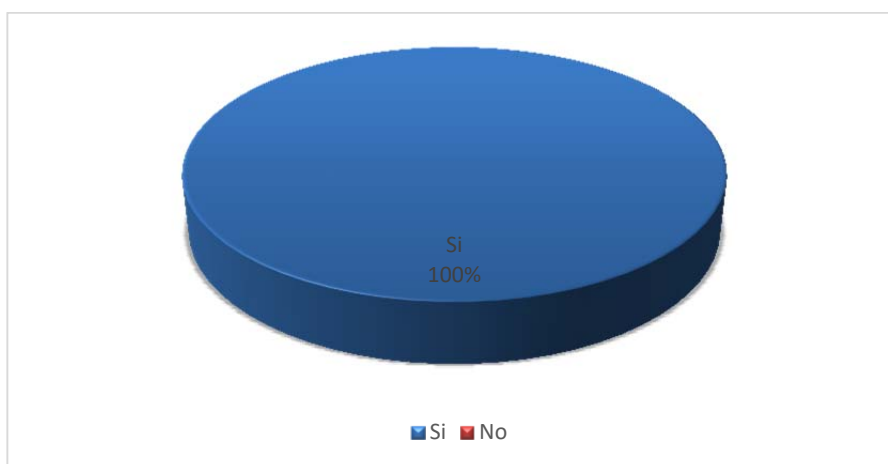


Gráfico 11: Reconocimiento de labores

Interpretación: el 100% de nuestra población aseveró que la labor que desempeña es reconocida por su(s) director(es) y/o jefe(s) de su dependencia. El reconocimiento laboral motiva, satisface y contribuye al bienestar de las personas, de allí radica su importancia. Por ello,

es propicio que siempre los directores o jefes reconozcan y valoren el desempeño de sus empleados y con ello fomenten su permanencia en la organización.

Ítem 12. ¿Realiza usted únicamente las actividades inherentes a su cargo?

Tabla 12
Actividades inherentes al cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

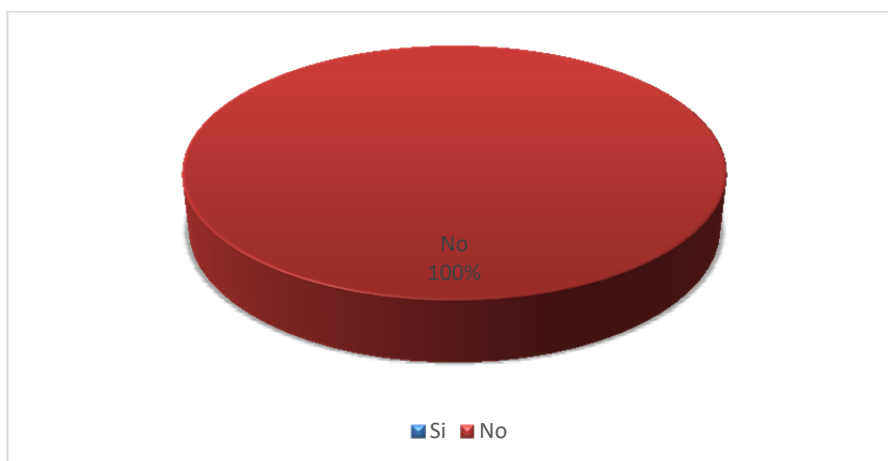


Gráfico 12: Actividades inherentes al cargo

Interpretación: El 100% de los funcionarios manifestaron que no realizan únicamente las actividades inherentes a su cargo, es decir, que en determinado momento desempeñan alguna otra función que no le corresponde según su cargo. Es loable la aptitud de estos funcionarios

frente a las labores de la organización, pues están prestos a cumplir con todas las actividades que se le asignan, sin embargo, se debe examinar por qué está ocurriendo dicha situación, verificar la estructura organizacional de la institución y distribuir equitativamente todas las actividades de la biblioteca.

Ítem 13. ¿Tiene usted compromiso organizacional?

Tabla 13
Compromiso organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

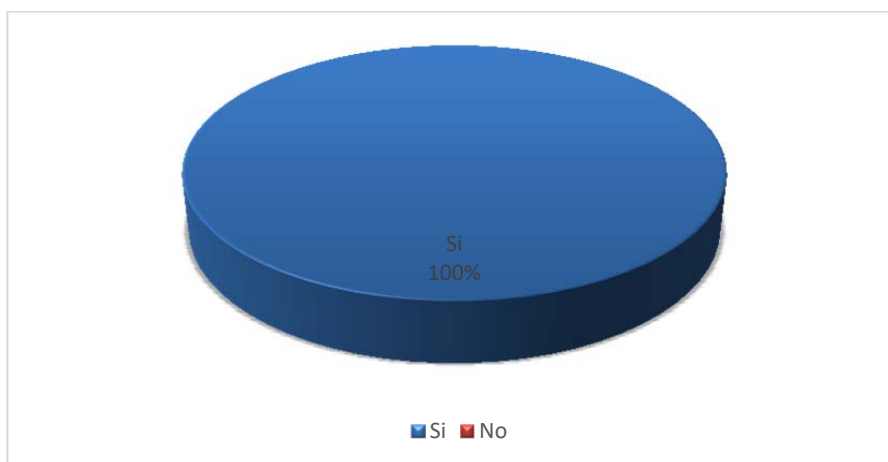


Gráfico 13: Compromiso organizacional

Interpretación: El 100% de los encuestados declararon tener compromiso organizacional. Este es otro de los factores que influye en la motivación de un trabajador, pues, como se ha definido, el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se

identifica con una determinada organización y sus metas, es decir, que el trabajador comprende los objetivos y metas de la organización, siente entusiasmo por la labor que realiza, disfruta la permanencia en ella y a su vez crea un vínculo afectivo con la misma.

Ítem 14. ¿Se siente usted competente para tomar decisiones con el fin de coadyuvar a mejorar servicio que presta su dependencia?

Tabla 14
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

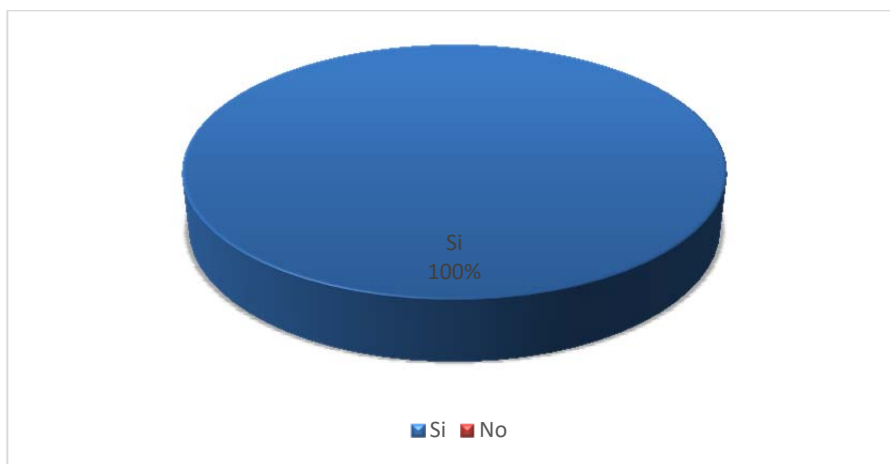


Gráfico 14: Toma de decisiones

Interpretación: el 100% de los funcionarios afirmaron sentirse competentes para tomar decisiones con el fin de coadyuvar a mejorar servicio que presta la dependencia. Es importante que los trabajadores se sientan capaces de tomar decisiones a favor de la organización, pues ello

indica que están involucrados con la misma, poseen liderazgo, responsabilidad y compromiso para solucionar cualquier situación que pueda afectar el desenvolvimiento de las actividades.

Ítem 15. ¿Se siente usted preparado para desempeñar las funciones de su cargo?

Tabla 15
Funciones al cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

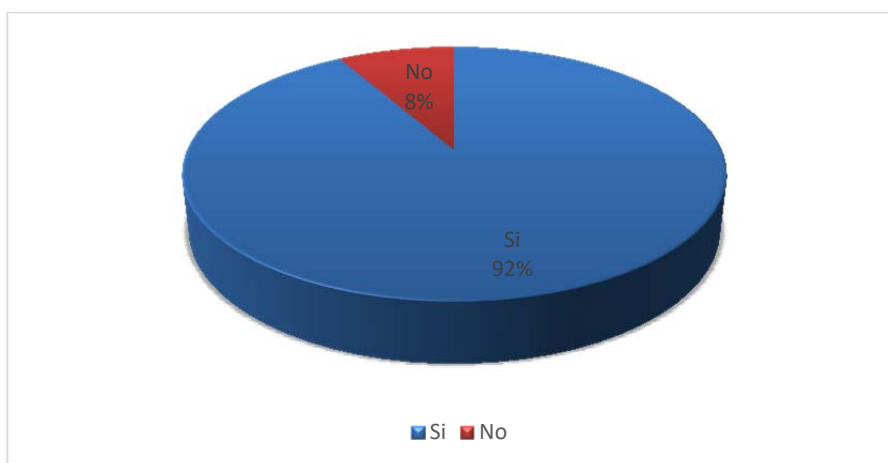


Gráfico 15: Funciones del cargo

Interpretación: el 92% de la población señaló que se sienten preparados para desempeñar las funciones del cargo, no obstante, el 8% manifestó no sentirse preparado para ejercerlas. Cuando un funcionario se incorpora a un nuevo cargo laboral es indispensable que

conozca cuales son las funciones correspondientes a dicho cargo, para que alcance una adaptación y logre un eficiente desempeño de sus actividades.

Ítem 16. ¿Recibe usted capacitación constante para ejercer las funciones de su cargo?

Tabla 16
Capacitación recibida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

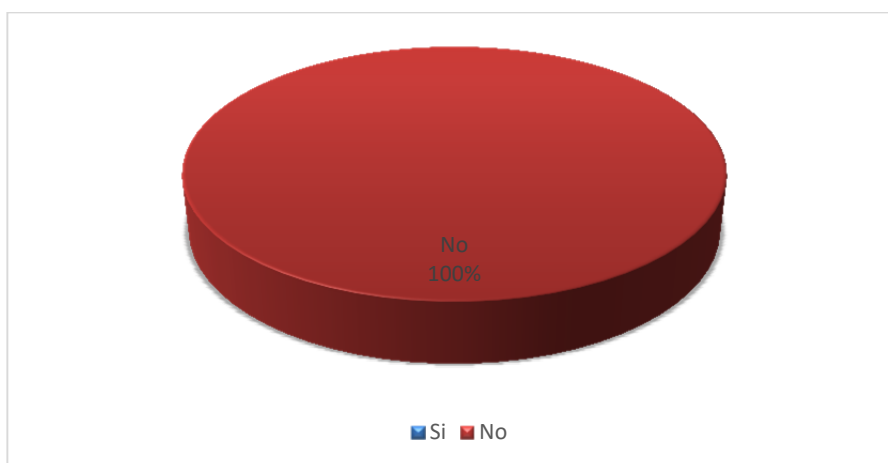


Gráfico 16: Capacitación recibida

Interpretación: el 100%, es decir, la totalidad de la población encuestada expresó que no reciben capacitación constante referente a las funciones de su cargo. La capacitación del recurso humano debe ser uno de los principales objetivos de la organización y se debe realizar

constantemente, ya que permite reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, mejora la calidad de trabajo, propicia un buen clima laboral y eficacia en el desempeño de las funciones.

Ítem 17. ¿Le gustaría recibir capacitación constante referente a todas las labores que se cumplen en la biblioteca?

Tabla 17
Capacitación referente a las labores de la biblioteca

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

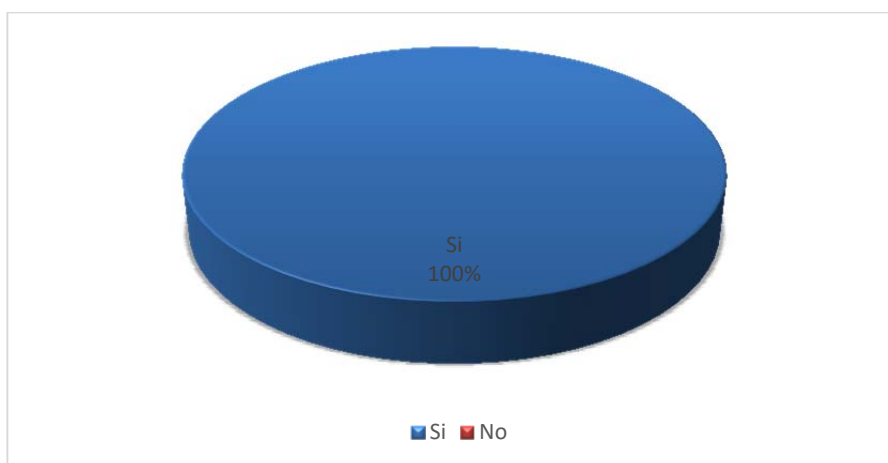


Gráfico 17: Capacitación referente a las labores de la biblioteca

Interpretación: el 100% de los funcionarios manifestaron que desean recibir capacitación constante referente a todas las labores que se cumplen en la biblioteca. En una biblioteca universitaria se desempeñan diversos cargos y funciones; cada funcionario debe

cumplir las funciones inherentes a su cargo, no obstante, es importante que todos los miembros de la organización conozcan todas las actividades que se desarrollan en una biblioteca, a fin de que nunca se deje de prestar algún servicio por la ausencia de un funcionario en la organización.

Ítem 18. ¿Le gustaría recibir formación (talleres) para fomentar las relaciones interpersonales, motivación y desarrollo personal?

Tabla 18
Talleres de motivación y desarrollo personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Colmenarez, (2020)

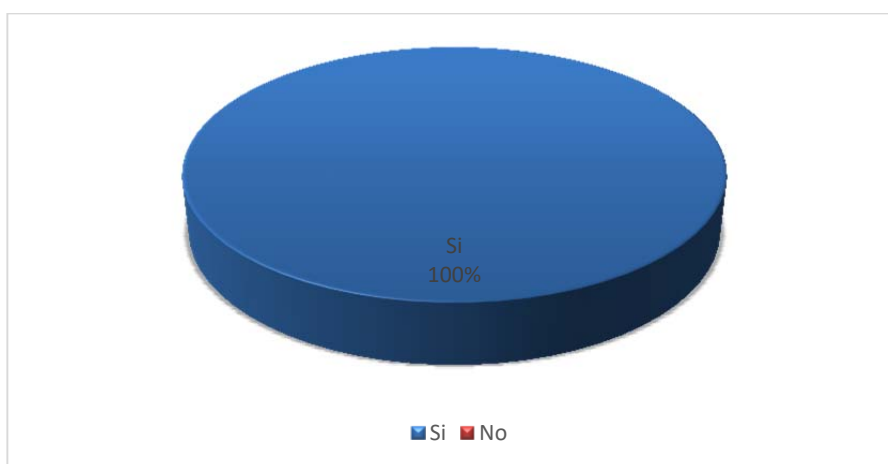


Gráfico 18: Talleres de motivación y desarrollo personal

Interpretación: El 100% de la población expresó que les gustaría recibir talleres de formación para el fomento de las relaciones interpersonales, motivación y desarrollo personal. Este tipo de formación trae muchos beneficios, pues a través de ellos se elevan los niveles de

confianza, compromiso y autoestima, permite a las personas conocer sus fortalezas y debilidades, etc. En conclusión, este tipo de formación hace que cada persona realice cambios positivos en su vida y estos se verán reflejados en su desempeño dentro de la organización.

CAPITULO V

PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN

5.1 Análisis de la situación o problemática

Para analizar la problemática objeto de estudio nos basamos en la técnica de la *observación*, aplicada a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo con fundamento en la *recopilación documental y bibliográfica* vinculada con el tema de la motivación en las organizaciones.

La observación se realizó por un periodo de seis (6) meses, aproximadamente. El resultado obtenido fue que, un porcentaje de los funcionarios, presentan poca empatía con los usuarios, falta de iniciativa, actitud negativa ante cualquier situación, poca comunicación con el resto de sus compañeros, entre otros. Ello nos llevó a suponer que el problema radicaba en una falta de motivación. Partiendo de ese criterio, se analizaron diversas teorías de motivación para manejar de forma científica la problemática³.

Partiendo de esa base, se aplicó a cada uno de los funcionarios un instrumento de recolección de datos, el cual aportó una cantidad de información considerable que nos ha permitido llegar a este nivel de la investigación.

5.2 Diseño de la estrategia

Para diseñar las estrategias de motivación utilizamos el siguiente procedimiento.

Una vez analizadas las teorías que sustentan esta investigación y también los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, identificamos los factores internos y externos,

³ Ver Capítulo II, Clasificación de las teorías de motivación, página 35.

positivos y negativos que influyen en la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y los incorporamos a una matriz FODA, tal como se evidencia en la *Figura 9*. En ella son clasificados como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; términos que a continuación se definen desde el punto de vista organizacional:

- **Fortalezas:** son aquellos puntos fuertes o aspectos positivos que dependen de la organización.
- **Debilidades:** constituyen los puntos débiles o aspectos negativos que dependen de la organización.
- **Oportunidades:** son las características externas positivas, de las cuales se puede obtener una ventaja.
- **Amenazas:** son las características externas negativas que representan un problema u obstáculo para la organización.

	Factores positivos ↓	Factores negativos ↓
Factores internos ↓	Fortalezas	Debilidades
	1. Los funcionarios tienen buena comunicación con su(s) director(es) y/o jefe(s).	1. Algunos funcionarios no tienen buena comunicación con sus compañeros.
	2. Los funcionarios están preparados para desempeñar las funciones de su cargo.	2. Los funcionarios no cuentan con un ambiente óptimo para realizar adecuadamente sus funciones.
	3. Los funcionarios poseen compromiso organizacional.	3. Los funcionarios no realizan únicamente actividades inherentes a su cargo.
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos ↓	4. Los funcionarios poseen aspiraciones de ascenso en la institución.	4. Los funcionarios no perciben un salario acorde con las actividades que realizan y tampoco cubre sus necesidades básicas.
	5. Los funcionarios desean recibir capacitación y formación.	5. Los funcionarios reciben poca capacitación en actividades relacionadas a la actividad bibliotecaria y de crecimiento personal.
	6. Los funcionarios se sienten competentes para tomar decisiones con el fin de coadyuvar a mejorar el servicio que presta la dependencia.	6. Algunos funcionarios muestran una actitud desinteresada y son poco participativos.

Figura 9. Matriz FODA de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Fuente: Colmenarez, (2020)

Seguidamente, tal como se explica en las estrategias gerenciales⁴, Chiavenato (2017) manifiesta: “Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas” (p.138). Por consiguiente, de acuerdo a lo que menciona el autor, se vincula una (1) fortaleza y una (1) debilidad, el resultado de ambas es un (1) objetivo a alcanzar y para esto se diseña y propone una estrategia gerencial. Del mismo modo se vincula una (1) oportunidad y

⁴ Ver Capítulo II, Diseño de una estrategia, página 70 y 71.

una (1) amenaza, el resultado de ambas es un (1) objetivo alcanzar para lo cual también se diseña y propone una estrategia gerencial.

Del procedimiento realizado surgen en total seis (6) estrategias gerenciales que contienen el objetivo a alcanzar, una serie de actividad(es) a desarrollar, su importancia, los recursos necesarios para su ejecución y la frecuencia con la que deben realizarse.

Cada una de las actividades propuestas está diseñada para abordar un aspecto específico. Por tal motivo, para obtener resultados más efectivos, se recomienda la aplicación en su totalidad de las actividades que se proponen en cada una de las estrategias. Para ello, la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo debe elaborar un cronograma anual donde se distribuyan todas las actividades y, una vez transcurrido ese tiempo y ejecutadas las actividades, será necesario evaluar al personal con finalidad de conocer si las estrategias cumplieron su objetivo. Sobre la base de los resultados obtenidos, se podrán aplicar nuevamente unas o todas las estrategias o, inclusive, diseñar nuevas, de acuerdo a la circunstancia o factor a resolver y a los cambios que se puedan producir.

Cabe insistir que, estas estrategias tienen como finalidad elevar la motivación de los funcionarios y en consecuencia optimizar el servicio de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Estrategia 1

Desarrollar actividades dinámicas, interactivas y recreativas con los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para fomentar la comunicación.

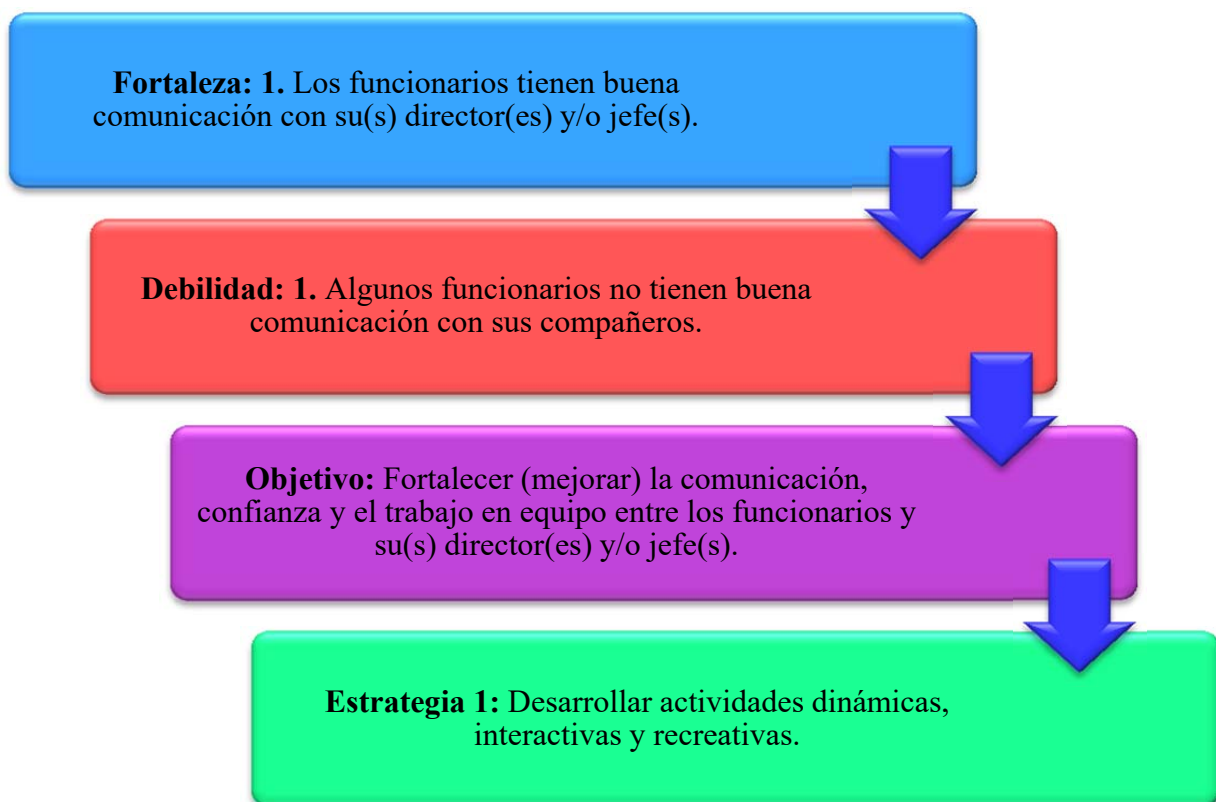


Figura 10. Estrategia 1. Fuente: Colmenarez, (2020)

La comunicación organizacional es el proceso de emisión y recepción del mensaje dentro de la institución. Podemos decir que es el principal medio del que disponen las personas para comunicarse entre sí.

Se aprecia que en la biblioteca la mayoría de los funcionarios tienen buena comunicación con su(s) director(es) y/o jefe(s), sin embargo, entre algunos funcionarios, no se observa tal comunicación. Ello impide el intercambio oportuno de información, fundamentalmente, de aquella relacionada a las actividades propias de la dependencia. Esto además de propiciar un

ambiente o clima organizacional incómodo, también conlleva a que las actividades que deben ejecutarse no se realicen adecuadamente.

Objetivo: Fortalecer (mejorar) la comunicación, confianza y el trabajo en equipo entre los funcionarios y su(s) director(es) y/o jefe(s).

Actividad(es):

1. Realizar actividades deportivas en los espacios del Complejo Deportivo de la Universidad de Carabobo que cuenta con una estructura adecuada para esos fines, entre las que se destacan los gimnasios cubiertos y canchas. Ello permite la práctica de deportes al aire libre o juegos de salón.

Para la ejecución de esta actividad es necesario contar con facilitadores que expliquen y ayuden a los funcionarios a efectuar las actividades. En este orden, la Facultad de Ciencias de la Educación, sería un recurso ideal ya que cuenta con docentes expertos en el área, que podrían, a través de una alianza con la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, actuar como facilitadores en estas actividades sin generar costos o, en todo caso, serían muy bajos ya que es un recurso de la institución (universidad).

Importancia: La realización de actividades recreativas y deportivas fuera del lugar de trabajo le permiten al funcionario relajarse, distraerse y divertirse, lo cual es de gran beneficio para cada uno de ellos, pues, les brinda una sensación de bienestar, felicidad y actitud positiva, incrementando su productividad y compromiso laboral.

Recursos:

- Facilitador (persona encargada de coordinar las actividades a realizar).
- Refrigerio.
- Material deportivo.

En lo que respecta al *refrigerio*, si la Dirección de Biblioteca o la oficina encargada (Dirección de Administración) no cuenta con recursos, se puede organizar solicitando a cada uno de los funcionarios que colabore con un comestible diferente y así tener el refrigerio para el día de la actividad. Con relación al *material deportivo*, se puede igualmente solicitar a los mismos funcionarios que aporten sus implementos personales en caso de no disponer la institución. Otra opción es que los facilitadores o profesores encargados de impartir dicha actividad, faciliten los materiales necesarios.

Frecuencia: 2 veces al mes.

2. Formar parejas o equipos (no mayor a 3 personas) a los cuales su(s) director(es) y/o jefe(s) les asigne cumplir una actividad propia de la biblioteca, en el menor tiempo posible (especie de reto) premiando al equipo ganador, bien sea con algún obsequio (si la institución tiene los recursos económicos para adquirirlos), u otorgándoles algún día u horas libres de su jornada laboral o algún otro premio.

Importancia: El trabajo en pareja o equipo fortalece la comunicación, pues les permite vincularse y conocer mejor a cada uno de los compañeros. Con ello se pone a prueba, no solo, sus habilidades de trabajo en equipo, cooperación y resolución de problemas, sino también, el desarrollo de nuevas destrezas, espíritu de cuerpo y sana competencia.

Recursos:

- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, impresora).

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: 2 veces al mes

3. Organizar una comida (desayuno, merienda, almuerzo) con la finalidad de que los funcionarios compartan y se comuniquen con el resto de sus compañeros, sobre temas preferiblemente ajenos a la actividad propia de la institución.

Importancia: Degustar deliciosos alimentos. Además de ser una necesidad vital, representa uno de los mayores placeres para el ser humano y si además se comparte con otras personas, produce sensación de bienestar al individuo. Compartir alguna comida con los compañeros de trabajo proporciona una mejor comunicación, fortalece el trabajo en equipo y es fuente de motivación para cada uno de ellos.

Recursos:

- Alimentos y complementos (cubiertos, vasos, platos, servilletas, etc. Cada uno de los funcionarios puede aportar algún tipo de refrigerio o comida diferente, y también, los implementos que sean necesarios para la ejecución de la actividad).
- Espacio de la biblioteca u otro dentro o fuera de la Facultad.

Frecuencia: Trimestral.

Estrategia 2

Realizar inspecciones/revisiones a los espacios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, así como, a sus equipos tecnológicos, al funcionamiento de los servicios públicos (electricidad, aire acondicionado, internet, etc.) y a las condiciones sanitarias.

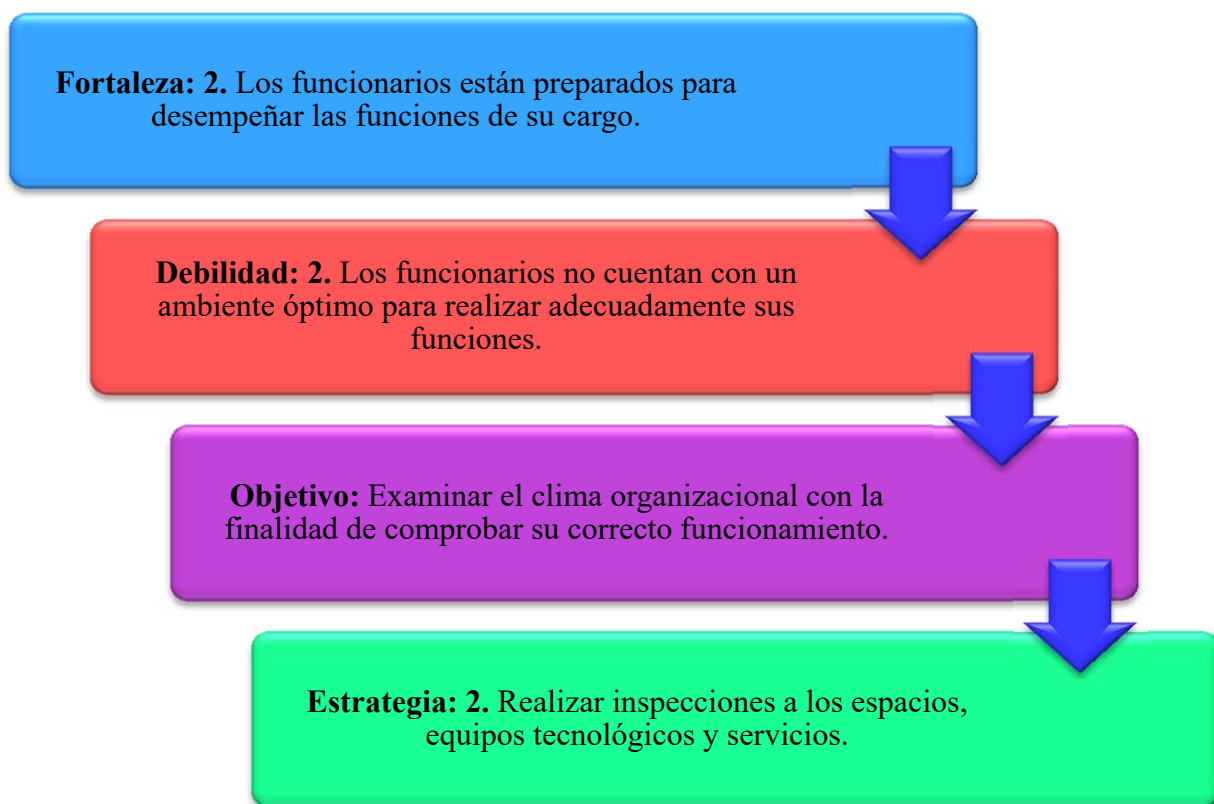


Figura 11. Estrategia 2. Fuente: Colmenarez, (2020)

Una de las fortalezas con las que cuenta la biblioteca es su recurso humano. Muchos de los funcionarios que allí laboran se han preparado para desempeñar las funciones del cargo. Ahora bien, en las actividades diarias el ideal es contar con un buen clima organizacional. Esto implica muchas variables, tanto personales (estado de ánimo, rasgos de personalidad, necesidades y actitudes del funcionario) como institucionales, es decir, características propias del

sitio de trabajo: dimensiones del espacio físico, seguridad laboral, iluminación, ventilación y el funcionamiento de los equipos electrónicos.

También es importante vigilar las condiciones sanitarias, ya que la biblioteca es un área contaminante, por ser un espacio donde se conserva una amplia variedad de materiales orgánicos, donde el predominante es el papel (textos, revistas, colecciones bibliográficas, etc.) que con el transcurrir del tiempo si no se realizan inspecciones regulares pasan por un proceso continuo de deterioro, debido a la presencia de agentes biológicos como hongos y bacterias.

Objetivo: Examinar el clima organizacional con la finalidad de comprobar su correcto funcionamiento.

Actividad(es):

1. Verificar el buen funcionamiento de la iluminación, aire acondicionado, ventilación, servicio de internet, equipos electrónicos (computadoras, impresoras, fotocopadoras, etc.) y cualquier otra herramienta que requieran los funcionarios para el desempeño de sus actividades.

Importancia: El lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores, pues, es el sitio donde pasan buena parte de su tiempo, por ello, se debe comprobar que cuente con las condiciones mínimas necesarias para un conveniente funcionamiento, por ejemplo, que tenga buena iluminación, acondicionamiento y ventilación (por ser un área contaminante); que los equipos y herramientas funcionen apropiadamente, etc. Todo ello contribuye a que los funcionarios mejoren su actitud y optimicen su desempeño.

Recursos:

- Especialista(s) en cada una de las áreas (persona encargada de hacer las inspecciones, revisiones en cada una de las áreas señaladas. Si la Facultad no

cuenta con personal calificado para esta actividad se puede solicitar apoyo a la Dirección de la Universidad que tengan a cargo estas funciones).

Frecuencia: Trimestral o cuando la necesidad o situación lo requiera.

2. Acondicionar, arreglar, decorar apropiadamente los espacios de la biblioteca, situando carteleras, afiches, posters en sus espacios, con la finalidad de difundir información de la dependencia, imágenes inspiradoras o cualquier otra que sea de interés al usuario.

Importancia: Esta actividad crea un ambiente agradable, promueve el trabajo en equipo y colaboración de los funcionarios y, a su vez, es un atractivo para los usuarios, es decir, que da visibilidad a la biblioteca.

Recursos:

- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Material de reciclaje (cartón, revistas, etc.).
- Carteleras, posters, pendones, etc.
- Equipos electrónicos (computadora, impresora).

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: semanalmente. Se recomienda realizar esta actividad semanalmente para que la biblioteca conserve una buena apariencia y para que haya una buena y constante transmisión de información entre la Biblioteca y los usuarios.

3. Realizar jornadas de desinfección en los espacios de la biblioteca y expurgo del material contaminante y suministrar a los funcionarios los materiales necesarios para la protección de su salud durante su jornada de trabajo.

Importancia: El que los funcionarios gocen de buena salud es indispensable para el desenvolvimiento de la institución, por ello es necesario hacer las desinfecciones a cada área y desechar todo el material que se encuentre en mal estado. Ello demuestra que la institución se preocupa por la salud y bienestar de los funcionarios. Igualmente proporcionar los materiales para que cumplan con las medidas higiénicas y de protección necesarias durante el desarrollo de su jornada laboral y también.

Recursos:

- Tapabocas, guantes, alcohol u otro material higiénico.
- Personas especialistas en desinfección y expurgo de espacios bibliotecarios y los materiales para las mismas.

Si no existen los recursos económicos para la adquisición de los *materiales higiénicos* y la contratación de *especialistas* a los fines de la desinfección y expurgo, se puede solicitar apoyo a la Dirección de la Universidad que tenga a cargo estos suministros o funciones. También podría solicitarse la colaboración de diferentes entes públicos. Otra alternativa sería realizar alianzas con empresas fabricantes de tales materiales o que presten dichos servicios y en contraprestación la Facultad ofrecer alguna de sus actividades institucionales.

Frecuencia: 2 veces al año.

4. Mantener el área de trabajo ordenada.

Importancia: Conservar el área de trabajo ordenada (aplica para el espacio físico, mobiliario y equipos de computación) le permite al funcionario ubicar rápidamente los materiales de trabajo, reduce el estrés, aumenta la concentración y mejora la imagen de la organización. El orden debe ser un hábito, sin embargo, para aquellos funcionarios que no lo tengan desarrollado hay que estimularlos para su logro. Una manera sería conversando individualmente con cada funcionario o con el grupo de trabajo, explicando la importancia de mantener el orden en el sitio de trabajo y felicitándolo cuando efectivamente lo realice.

Recursos:

- Elementos de clasificación (estantes, archivos, mesas, carpetas y cualquier otro elemento que posea la Dirección de Biblioteca y que permita mantener un orden, de acuerdo al área en que se desempeña el funcionario).

Frecuencia: Diariamente. Se recomienda realizar dicha actividad al finalizar la jornada laboral y así queda ordenado para el siguiente día de trabajo.

Estrategia 3

Asignar a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo las actividades a realizar conforme a las funciones del cargo y objetivos organizacionales. Cuando por razones de necesidad deban desempeñar funciones que no sean propias de su cargo habrá que distribuirlas equitativamente.



Figura 12. Estrategia 3. Fuente: Colmenarez, (2020)

Los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo tienen compromiso organizacional. Son, en su mayoría, responsables, muestran afinidad, afecto y compromiso que los vincula intrínsecamente con la institución. Ello los lleva a realizar no solamente actividades inherentes a su cargo sino otras, con lo cual apoyan a la organización en el cumplimiento de sus metas.

En este sentido, se debe distribuir equitativamente la cantidad de funciones extras que puedan estar cumpliendo. Si bien no es perjudicial que cada funcionario se desempeñe progresivamente en todas o la mayoría de las áreas y servicios que ofrece la biblioteca, si es nocivo que unos ejecuten más funciones adicionales que otros, porque trae como consecuencia aumento de estrés, deserción laboral, incumplimiento de los objetivos y una actitud hostil o de rechazo. Por ello, la institución debe fijar las metas y objetivos de la organización y hacer una correcta distribución de las funciones de cada uno de los trabajadores.

Objetivo: Distribuir equitativamente las actividades conforme a las funciones del cargo, número de empleados y objetivos organizacionales.

Actividad(es):

1. Realizar un cronograma de las actividades, metas y objetivos de la biblioteca. Estas deben ser medibles y alcanzables a corto, mediano o largo plazo. Se debe asignar un responsable de cada actividad y una vez que termine el lapso fijado, evaluar su ejecución y desempeño.

Importancia: Fijar las funciones y metas a los empleados, hace que trabajen sobre objetivos específicos, permite además que su actividad sea reconocida por el evaluador en aquellos casos de excelente desempeño lo cual mejora, mantiene o aumenta su compromiso con la institución.

Recursos:

- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, impresora).

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no

poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: Permanente. La naturaleza de esta actividad requiere una actuación constante por parte de cada uno de los involucrados (funcionarios - evaluador), pues las actividades, metas y objetivos requieren de ejecución y supervisión diaria.

Estrategia 4

Implementar acciones para compensar el déficit salarial que perciben los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

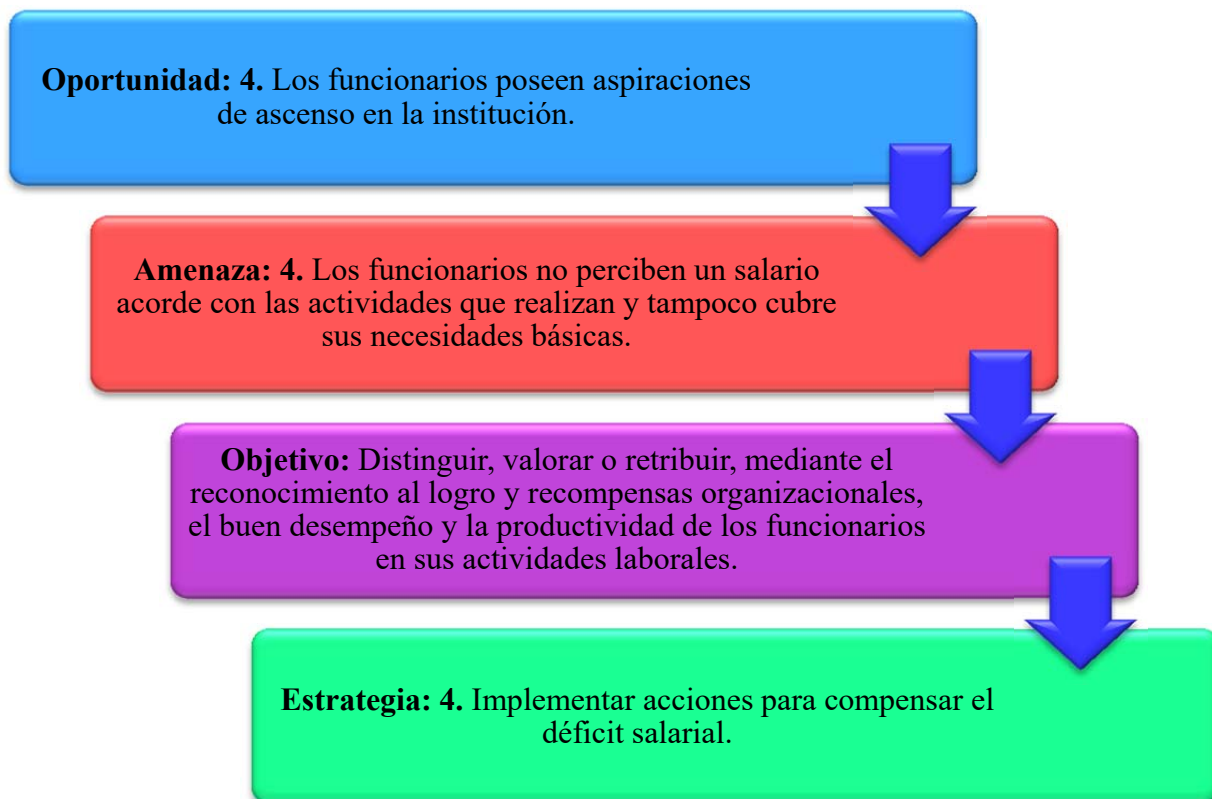


Figura 13. Estrategia 4. Fuente: Colmenarez, (2020)

Uno de problemas que padecen los funcionarios de la administración pública a nivel nacional, incluidas las universidades públicas y privadas, es el bajo salario con que se les honra por su trabajo, el cual, desde hace un buen tiempo, no está acorde con el salario promedio que, a nivel internacional, puede ganar un funcionario de semejantes funciones. Ello se debe, entre otras razones, a la realidad económica del país. El salario actual no cubre ni sus necesidades básicas.

Ahora bien, aunque esto es un factor negativo que puede ser causal para que haya deserción laboral, los funcionarios de la biblioteca manifestaron en el cuestionario aplicado todo

lo contrario. Tienen aspiraciones de ascenso y desean hacer carrera en la Universidad de Carabobo, es decir, que no desean retirarse de la institución. Para incentivar esa conducta de permanencia es importante que exista reconocimiento al logro y recompensas organizacionales. Con ello no se reemplaza el salario ni se cubren las necesidades básicas, pero si constituye una clara señal de la institución de distinguir y corresponder al funcionario por su buen desempeño y productividad.

Objetivo: Distinguir, valorar o retribuir, mediante el reconocimiento al logro y recompensas organizacionales, el buen desempeño y la productividad de los funcionarios en sus actividades laborales.

Actividad(es):

1. Conceder reconocimientos al funcionario, por ejemplo: otórgales certificados o diplomas por aniversario en la organización, por destacarse en alguna actividad, por ser el mejor empleado del mes o el empleado más puntual.
2. Promover u otorgar ascenso oportuno al empleado que cumpla los requisitos exigidos por la normativa de la institución.
3. Recompensar con horas o días libres, o establecer un horario de trabajo flexible.

Importancia: Uno de los elementos más valorado a nivel laboral, es la retribución que se le otorga a la persona por el trabajo realizado, sin embargo, también son de gran valor los reconocimientos laborales, las promociones, ascensos y las recompensas económicas. Debido a la situación presupuestaria en la que se encuentra la Universidad, las recompensas económicas no son una opción factible en este momento, sin embargo, no se descarta que a futuro la situación presupuestaria se estabilice, que la Universidad obtenga ingresos por autogestión u otros mecanismos legales y pueda otorgar dichas recompensas

a sus funcionarios). Todos estos son incentivos que ayudan a que la persona sienta felicidad, estímulo, satisfacción, motivación y desee permanecer en la institución.

Recursos:

- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, impresora).

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: Su aplicación puede ser variable (semanal, mensual o trimestralmente) de acuerdo a una evaluación previa por parte del director(es) y/o jefe(s), es decir, de acuerdo a la actividad que se implemente, cada director(es) y/o jefe(s) decide con qué frecuencia aplicarla.

Estrategia 5

Realizar talleres de capacitación y formación a los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.



Figura 14. Estrategia 5. Fuente: Colmenarez, (2020)

Los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se inician en sus actividades partiendo de una inducción que le brinda el director o alguno de los compañeros al ingresar a la institución. Si bien ello es una práctica que funciona muy bien para algunas actividades, hay funciones en la biblioteca como la catalogación y clasificación bibliográfica, que requieren de conocimientos en bibliotecología. En estos casos se necesita de un personal especializado que ofrezca una capacitación técnica.

También es recomendable brindar al personal en general, cualquiera sea su cargo o funciones, cursos, técnicas o herramientas básicas en el uso las tecnologías, redacción, trato al público, así como talleres a nivel de del crecimiento y desarrollo personal. Es satisfactorio saber que los funcionarios están dispuestos y desean recibir estas capacitaciones tal como quedó evidenciado en el cuestionario aplicado.

Objetivo: Perfeccionar y aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes, tanto de las actividades intrínsecas de la biblioteca como de desarrollo y crecimiento personal.

Actividad(es):

1. Realizar cursos y/o talleres relacionados con cada una de las actividades que se llevan a cabo en la biblioteca; entre ellos podemos mencionar:

- Auxiliar de Biblioteca
- Asistente de Biblioteca
- Atención y servicio al usuario
- Catalogación Básica Angloamericana
- Sistema de Clasificación Decimal Dewey

Importancia: La capacitación de los funcionarios permite la actualización de conocimientos y técnicas con la finalidad de facilitar las actividades que desempeñan. Además, incrementa sus conocimientos en el espacio laboral y, por ende, prepara al funcionario al ascenso a otro cargo.

Recursos:

- Facilitador(es) (persona(s) encargada(s) de dictar los cursos y/o talleres).
- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, video beam, impresora).

- Servicio eléctrico, internet.
- Espacio físico (espacios de la Biblioteca).

Solicitar a la Dirección Central de Biblioteca de la Universidad de Carabobo apoyo con expertos en cada una de las áreas de biblioteca antes mencionadas, para dictar los cursos y/o talleres. Igual solicitud puede dirigirse a la Dirección de Recursos Humanos.

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: 2 veces al año, sin embargo, la frecuencia puede variar de acuerdo a la necesidad o carencia de conocimientos que posean los funcionarios.

2. Realizar cursos y/o talleres de actividades relativas en el área administrativa, como lo son:

- Redacción y ortografía.
- Atención al público.
- Gestión y uso de las TIC'S.

Importancia: La capacitación en el área administrativa también es fundamental para el desempeño de los funcionarios, debido a que frecuentemente ocurren avances tecnológicos. Por ello, el personal debe mantenerse actualizado con lo cual proporcionará mayor agilidad en el desempeño de sus funciones.

Recursos:

- Facilitador(es) (persona(s) encargada(s) de dictar los cursos y/o talleres).
- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, video beam, impresora).
- Servicio eléctrico, internet.
- Espacio físico (espacios de la Biblioteca).

Solicitar, por ejemplo, la colaboración a profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación, o, a profesores de la propia Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas que estén capacitados en el área. Igual solicitud puede dirigirse a la Dirección de Recursos Humanos a fin de llevar a cabo estos talleres. También a empresas privadas y en este caso, en contraprestación, la Facultad ofrecer alguna de sus actividades institucionales.

Con respecto al *material de oficina y equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: 2 veces al año, sin embargo, la frecuencia puede variar de acuerdo a la necesidad o carencia de conocimientos que posean los funcionarios.

3. Realizar talleres relacionados al desarrollo y crecimiento personal, por ejemplo:

- Manejo del estrés
- Alcanza tus metas

- Autoestima para todos
- Relaciones interpersonales
- ¿Cómo ser una persona exitosa?

Importancia: Los talleres de crecimiento o desarrollo personal, tienen como finalidad contribuir al equilibrio y bienestar de las personas, ya que los conocimientos que se imparten pueden ser utilizados tanto en su vida personal como profesional. En ellos se realizan actividades o ejercicios prácticos dirigidos al desarrollo de habilidades y destrezas. Ello coadyuva a elevar la autoestima, la confianza en sí mismo y la motivación.

Recursos:

- Facilitador(es) (persona(s) encargada(s) de dictar los cursos y/o talleres).
- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, video beam, impresora).
- Servicio eléctrico, internet.
- Espacio físico (espacios de la Biblioteca).

Solicitar la colaboración a profesores de cualquiera de las facultades que estén capacitados en el área. Igual solicitud puede dirigirse a la Dirección de Recursos Humanos a fin de llevar a cabo estos talleres. También a empresas privadas y en este caso, en contraprestación, la Facultad ofrecer alguna de sus actividades institucionales. En cuanto al *material de oficina* y *equipos electrónicos*, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de

la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: Trimestral, sin embargo, la frecuencia puede variar de acuerdo a la necesidad o carencia de conocimientos que posean los funcionarios.

Estrategia 6

Implementar el *empowerment* como herramienta de liderazgo en los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.



Figura 15. Estrategia 6. Fuente: Colmenarez, (2020)

Cada persona posee ciertas cualidades y actitudes que lo diferencian del resto, ello los hace seres únicos. En una organización encontramos personas con diferentes características, cualidades y circunstancias. Algunas tienen una actitud positiva, otras, por el contrario, se caracterizan por ser difíciles, desinteresados y poco participativas. Este tipo de personas pueden convertirse en un obstáculo para la organización e influenciar negativamente a otros trabajadores. Es por ello que se propone implementar el *empowerment*, con el propósito de

involucrar a estos funcionarios en las actividades cotidianas de la organización. Quizás este empleado solo está recibiendo órdenes y la institución no esté escuchando sus ideas o propuestas. En consecuencia, la idea de utilizar esta herramienta es justamente para involucrarlos en las actividades de la biblioteca y motivarlos.

Objetivo: Delegar responsabilidades y liderazgo, con la finalidad prepararlos para tomar decisiones y resolver problemas de manera eficaz y eficiente.

Actividad(es):

1. El director de la Biblioteca debe delegar la responsabilidad de un área específica, por un tiempo determinado, a un funcionario. Por ejemplo, a un trabajador que no haya tenido contacto con público o que habiéndolo hecho su experiencia no haya sido positiva, se le puede encargar que dirija, observe y evalúe el área de atención al público por un (1) día, debiendo resolver y decidir cada una de las circunstancias que se presenten. La actividad puede hacerse de manera rotativa con funcionarios que integran los diversos turnos de la dependencia y que se encuentren en situaciones similares al caso mencionado, con la intención de que todos puedan ser líderes en algún momento determinado.

Importancia: Son diversas las razones por las cuales se puede decir que el *empowerment* es significativo. Entre ellas está que, los funcionarios se sienten motivados al saber que son tomados en cuenta, tienen confianza en sí mismos y en la labor que desempeñan, incrementa su rendimiento, son más participativos, aprenden a tomar decisiones y a su vez mejoran la calidad y el servicio que se presta.

Recursos:

- Material de oficina (papel, lápices, marcadores).
- Equipos electrónicos (computadora, video beam, impresora).

- Servicio eléctrico, internet.
- Demás instrumentos o herramientas propias de la biblioteca que se consideren necesarias.

En relación al *material de oficina, equipos electrónicos y demás instrumentos o herramientas* necesarias, la primera opción sería utilizar los recursos propios de la Dirección de Biblioteca, en caso de no poseer o no estar en funcionamiento, solicitar apoyo a alguna otra Dirección de la Facultad que si los posea y pueda colaborar con su préstamo o donación para la ejecución de dicha actividad.

Frecuencia: Una (1) vez al mes.

CONCLUSIONES

General

A través de esta investigación se pudo constatar que los funcionarios que fueron objeto de estudio presentan falta de motivación, de acuerdo a diferentes factores, situación que debe ser atendida por la organización para poder alcanzar sus objetivos y metas institucionales de manera satisfactoria.

Particulares

Conforme al *primer objetivo*, esto es, identificar los factores que determinan la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se observó que estos fueron *variados* (que dependen de factores internos o externos) e *individualizados*, es decir, que dentro de un abanico de opciones, lo que puede motivar a un trabajador, puede no ser fuente de estimulación para otro, ello en razón a que, las necesidades de cada individuo son distintas. En consecuencia, hay que observar y atender a los funcionarios de manera individualizada.

El *segundo objetivo* consistió en evaluar el nivel de motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y cómo ello influye en sus actividades o funciones. Esta evaluación se realizó a través de un instrumento (cuestionario) que fue respondido por los funcionarios sometidos al estudio.

Al analizar los datos obtenidos se constató que hay trabajadores que ni siquiera tienen el deseo de acudir a su lugar de trabajo. Esta actitud negativa se funda en los factores que fueron analizados: falta o fallas de comunicación con los compañeros, ambiente de trabajo poco atractivo (fallas en el servicio eléctrico, del aire acondicionado, ausencia del servicio de internet,

falta de equipos de computación), un salario insuficiente para cubrir las necesidades básicas, pocas posibilidades de ascenso, escasa capacitación, entre otras.

Estos factores (negativos) indican que, efectivamente, hay funcionarios que no se encuentran suficientemente motivados, lo cual repercute directamente en el servicio que prestan, porque se puede volver recurrente la inasistencia al trabajo, la no conclusión de las actividades que le son asignadas o que la atención que brindan al público no sea la adecuada, todo lo cual menoscaba las metas finales de la institución, o sea, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

El *objetivo final* de la presente investigación fue, ante los resultados obtenidos, diseñar unas estrategias gerenciales de motivación para la optimización del servicio prestado por los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Para ello, se identificaron los factores internos y externos, positivos y negativos que influyen en la motivación de los funcionarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y se incorporaron a una matriz FODA de la siguiente manera:

- Se vinculó una (1) fortaleza con una (1) debilidad, obteniendo como resultado un (1) objetivo a alcanzar y para ello se diseñó y propuso una estrategia gerencial.
- Se vinculó una (1) oportunidad con una (1) amenaza, generando un (1) objetivo para lo cual se diseñó y propuso una estrategia gerencial.

De esta interrelación surgieron seis (6) estrategias gerenciales, en donde se determina la importancia de cada una, se especifican los recursos requeridos y finalmente, se promedia la frecuencia de su aplicación.

Se aspira que la organización (Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas) aplique las estrategias diseñadas (motive a los funcionarios) para optimizar, mejorar y por qué no, destacar el servicio de biblioteca ya que son espacios para el conocimiento y la generación de proyectos.

La biblioteca es de importancia sustantiva para el crecimiento y evolución de la Universidad. Desempeña, indiscutiblemente, una función destacada en el *Campus*, función que lleva a cabo, a pesar de todos los males y del del impacto tecnológico, con verdadera vocación de servicios. Démosle entonces, el lugar que le corresponde en el mundo universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&q=Andrade,+H.+\(2005\).+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna:+proceso,+disciplina+y+t%C3%A9cnica.+Espa%C3%B1a:+Netbiblo.&ots=goHqurSTt-&sig=0d9g_Kmx0KKgimNBR3_IKXgyvFw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&q=Andrade,+H.+(2005).+Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna:+proceso,+disciplina+y+t%C3%A9cnica.+Espa%C3%B1a:+Netbiblo.&ots=goHqurSTt-&sig=0d9g_Kmx0KKgimNBR3_IKXgyvFw#v=onepage&q&f=false)
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Recuperado de https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Recuperado de https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Carrión, M. (2009). *Manual de Bibliotecas*. Madrid, España. Recuperado de <https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/2437/8/Cap.%20XIII%20-%20Uso%20y%20difusi%C3%B3n%20de%20la%20colecci%C3%B3n%20-%20IIa%20Informaci%C3%B3n%20y%20referencia%28P%C3%A1ginas%20457-485%29.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- _____. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- _____. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Recuperado de <https://www.remmax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- CNN Español (2018). *Estos son los mejores (y peores) salarios mínimos en Latinoamérica*. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2018/01/09/salario-minimo-america-latina-argentina-mexico-colombia-chile-peru/#0>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999.
- Cortés, M. y Dugatto, V. (2010). *Estereotipos del profesional bibliotecólogo/a en la Universidad Nacional de Córdoba, 2009*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de

<http://eprints.rclis.org/18844/1/Estereotipos%20del%20profesional%20bibliotec%C3%B3logo%20a%20en%20la%20Universidad%20Nacional%20de%20C%C3%B3rdoba%2C%202009.pdf>

Duno, R. (2017). *Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4820/1/rduno.pdf>

Gallup. (2013). *State of the Global Workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/InnoGarage/state-of-the-global-workplace-report-2013-by-gallup>

Gavilán, C. (2008). Bibliotecas universitarias: concepto y función. *Grupo CRAI*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/14816/1/crai.pdf>

Gómez, J. (2002) Gestión de bibliotecas. Universidad de Murcia, España. Recuperado de http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri

Herzberg, F. (1968) Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review*, January-February, p.13-22. Recuperado de <https://docplayer.es/322996-Unidad-5-lecturas-una-vez-mas-como-motiva-usted-a-sus-empleados.html>

II Convención Colectiva Única de Trabajadoras y Trabajadores del Sector Universitario 2015-2016. Recuperado de http://web.ula.ve/dap/wp-content/uploads/sites/59/2019/01/II_CCU_2015_2016.pdf

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.

Nava, A. (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas* (informe para obtener el título de Licenciada en Bibliotecología). Recuperado de <https://docplayer.es/7397417-Elementos-a-considerar-en-la-motivacion-de-personal-en-las-bibliotecas.html>

Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

Pomares, J. (2008). Consideraciones conceptuales sobre motivación. *MediSur*, 6(1), 57-62.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800/180020298009>

Real Academia Española. (2019) *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es>

Robbins, S. (s.f.) *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Comportamiento-Organizacional-Teoria-y-Practica-Stephen-Robbins-7ma-edici%C3%B3n.pdf>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicios. *Revista Educación en Valores*, vol.1 (25), 3-18. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/johannaromero127648/carlos-sabino-el-proceso-de-investigacin>

Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. Recuperado de https://www.academia.edu/17470765/EL_PROCESO_DE_INVESTIGACION_CIENTIFICA_MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO_1?auto=download

Torres, M. (2005) La función social de las bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios* 20(80), 43-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/353/35308004.pdf>

Tortolero, H. (2018). *La motivación laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil, de la Universidad de Carabobo, Municipio Naguanagua estado Carabobo* (Tesis de especialidad). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/7782/1/milglent.pdf>

Universidad de Carabobo. (2003). *VIII Convenio de trabajo entre la Universidad de Carabobo y la asociación de empleados de la Universidad de Carabobo*. Recuperado de http://www.uc.edu.ve/archivos/pdf_pers_adm_obr/convenio_de_trabajo.pdf

_____. (2014). *Manual de Organización, Dirección de Biblioteca*. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2465/manualdirbibuc.pdf?sequence=1>

_____. (2018). Universidad de Carabobo. Recuperado de http://www.uc.edu.ve/cuantos_somos.php#

Vega, J. (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la ANABAD*, 48(2), 261-288. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=51116>

Anexos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



Anexo 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento presentado a continuación, tiene como fin dar respuesta a 18 preguntas que permitirán evaluar un determinado problema y así plantear una serie de estrategias gerenciales de motivación, para ser aplicadas en el departamento que usted se desempeña, con la finalidad de optimizar el servicio prestado. La información acá suministrada es totalmente confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) su respuesta
- Deberá marcar una (1) alternativa en cada pregunta
- Debe responder todas las preguntas

Nº	Ítem	Alternativas	
		Si	No
1	¿Se siente usted motivado a acudir a su puesto de trabajo?		
2	¿Tiene usted una buena comunicación con sus compañeros?		
3	¿Tiene usted una buena comunicación con los directores y/o jefes de su dependencia?		
4	¿Cuenta con un ambiente (infraestructura) adecuado para las labores que realiza?		

5	¿Cuenta con los equipos y tecnologías necesarias para el desempeño de sus funciones?		
6	¿Percibe usted un salario acorde con las labores que desempeña?		
7	¿Recibe usted (a parte de su salario) algún incentivo económico o material?		
8	¿Las remuneraciones que percibe le permiten a usted satisfacer todas sus necesidades?		
9	¿Tiene usted aspiraciones de ascenso?		
10	¿Tiene usted posibilidades de ascenso y promoción?		
11	¿La labor que desempeña es reconocida por el director y/o jefe de su dependencia?		
12	¿Realiza usted únicamente las actividades inherentes a su cargo?		
13	¿Tiene usted compromiso organizacional?		
14	¿Se siente usted competente para tomar decisiones con el fin de coadyuvar a mejorar servicio que presta su dependencia?		
15	¿Se siente usted preparado para desempeñar las funciones de su cargo?		
16	¿Recibe usted capacitación constante para ejercer las funciones de su cargo?		
17	¿Le gustaría recibir capacitación constante referente a todas las labores que se cumplen en la biblioteca?		
18	¿Le gustaría recibir formación (talleres) para fomentar las relaciones interpersonales, motivación y desarrollo personal?		

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Yo, **THAIS ELENA FONT ACUÑA**, titular de la cédula de identidad N° **V-7.074.354**, docente en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo; con título académico de **DOCTORA EN CIENCIAS MENCIÓN DERECHO**; por medio de la presente hago constar que he leído, evaluado y doy validez al instrumento de recolección de datos presentado por la Abogado **YASMELI BETZABETH COLMENAREZ SEGOVIA**, titular de la cédula de identidad N° **V-20.698.474**, correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO"**, presentado para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la Universidad de Carabobo.

C.I.: 7074354

Anexo 3



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Ítems	Claridad en la redacción		Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓		✓	

Observaciones:

Nombre y Apellido del Experto: Thais Elena Font Acuña

Cédula: V-7.074.354

Firma: _____

Anexo 4

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Yo, **MIRIAM GONZÁLEZ MEDINA**, titular de la cédula de identidad N° **V-7.084.886**, docente en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo; con títulos académicos de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y MAGÍSTER EN DERECHO PENAL Y CRIMINOLOGÍA**; por medio de la presente hago constar que he leído, evaluado y doy validez al instrumento de recolección de datos presentado por la Abogado **YASMELI BETZABETH COLMENAREZ SEGOVIA**, titular de la cédula de identidad N° **V-20.698.474**, correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO”**, presentado para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la Universidad de Carabobo.


C.I.: 7.084.886

Anexo 5



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Ítems	Claridad en la redacción		Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	

Observaciones:

Nombre y Apellido del Experto: Miriam González Medina

Cédula: V-7.084.886

Firma: 

Anexo 6

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Yo, **FRANCISCO ANTONIO PONTE RODRÍGUEZ**, titular de la cédula de identidad N° V-7.130.174, con título académico de **MAGÍSTER EN BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**; por medio de la presente hago constar que he leído, evaluado y doy validez al instrumento de recolección de datos presentado por la Abogada **YASMELI BETZABETH COLMENAREZ SEGOVIA**, titular de la cédula de identidad N° V-20.698.474, correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO"**, presentado para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la Universidad de Carabobo.

CV 7.130.174

Anexo 7



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

Ítems	Claridad en la redacción		Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	

Observaciones:

Nombre y Apellido del Experto: Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

Cédula: V-7.130.174

Firma: _____