



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y RETORNO LABORAL EN
POSTPANDEMIA. CASO DE ESTUDIO: BIBLIOTECA DE
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LOS
ANDES (MÉRIDA-VENEZUELA)**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de
Especialista en Gestión del Talento Humano**

Autor: Lcda. Yeisbin Sulbarán Chirinos

Tutor: Dr. Johnny V. Barrios Barrios

Mérida-Venezuela
Octubre, 2024

C.C.Reconocimiento

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y RETORNO LABORAL EN POSTPANDEMIA. CASO DE ESTUDIO: BIBLIOTECA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (MÉRIDA-VENEZUELA)

Bdigital.ula.ve

Autor: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

Tutor: Dr. Johnny V. Barrios Barrios

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

*A todos aquellos seres,
cuyo único objetivo en la vida
es mejorar la propia y
contribuir con la de los demás.*

Vidaurre, 1995

Bdigital.ula.ve

Al Ser Supremo, fuente inagotable y omnipresente.
A quienes se nos han adelantado en éste viaje.
A los que siguen inspirados por sus sueños.
A mi hijo enfrentar retos nos enseña a combatir las adversidades, estoy orgullosa de
quien eres y de lo que has logrado.
A mi guía y compañero gracias por haber sido fuente de inspiración en este ciclo
desde la distancia te envío un abrazo y mis mejores deseos para ti.
A mis sobrinos Vanessa, Eduar y Alondra, siempre estaré presente para ustedes.
A Liseth y Miguel gracias por tantos años de amistad, de risas de enseñanza.
A mis amigas Kathi y Karina gracias por haberme dado un lugar en sus hogares.

C.C.Reconocimiento

AGRADECIMIENTOS

A Dios, principio de Amor y Sabiduría

A la Universidad de Los Andes

A mis compañeras de trabajo por su colaboración

Al Msc Argenis Arellano, por su
apoyo y confianza, respeto y admiración

Al Dr. Johnny Barrios por su gran apoyo para el inicio de este gran reto

A mis compañeros de Cohorte

A mis familiares y amigos

Gracias....

ÍNDICE GENERAL

Aceptación del tutor /III

Dedicatoria/IV

Agradecimientos/V

Resumen/ VIII

Abstract/ IX

INTRODUCCIÓN/1

CAPÍTULO I. SITUACIÓN PROBLEMA/4

Acercamiento a la situación problemática/5

Delimitación temática/11

Objetivos del estudio/11

Justificación de la investigación/12

Alcances de la investigación/14

Limitaciones/15

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL/16

Antecedentes de la investigación/ 17

Clima organizacional en las bibliotecas universitarias/17

Impacto de la pandemia en los espacios bibliotecarios/19

Clima organizacional y retorno laboral en la postpandemia/20

Aspectos teóricos/22

Conceptos operacionales/26

Enfoque teórico-metodológico de la investigación: gestión estratégica del clima laboral en las bibliotecas universitaria/34

CAPÍTULO III. CAMINO METODOLÓGICO/36

Naturaleza de la investigación/37

Diseño de la investigación/38

Procedimientos de la investigación/38

Selección de herramientas/39

Validación de instrumentos de recolección de datos/40

Informantes claves/41

Análisis de datos/42

CAPÍTULO IV. HALLAZGOS/43

Análisis de la investigación/44

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA/ 60

Introducción/ 61

Objetivos de la propuesta/ 60

Objetivo General/60

Objetivos Específicos/60

Justificación/61

Conceptos operacionales/63

Bienestar laboral/63

Objetivos del bienestar laboral/64

Programa de bienestar laboral/64

Programa de Bienestar Laboral para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA/65

Clima organizacional/68

Riesgo Psicosocial/70

Satisfacción laboral/72

Factibilidad de aplicación/74

CONCLUSIONES/78

RECOMENDACIONES/80

REFERENCIAS/82

ANEXOS/93

APÉNDICE FOTOGRÁFICO/100

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Clima organizacional y retorno laboral en postpandemia. Caso de estudio: Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela)

Autor: Yeisbin Sulbarán Chirinos
Tutor: Dr. Johnny V. Barrios Barrios

RESUMEN

Después del periodo de confinamiento para controlar la propagación del virus de CoViD-19, el retorno a la nueva normalidad planteó retos significativos en todos los escenarios laborales. En este contexto, el retorno laboral de las universidades públicas venezolanas conllevó afrontar retos gerenciales sin precedentes. De esta manera, la presente investigación se orientó a analizar la importancia del clima organizacional en el proceso de retorno laboral de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela) durante la postpandemia. Desde el punto de vista metodológico fueron seguidas las directrices del método cualitativo, incorporando un diseño de investigación fenomenológico que conllevó el análisis de una población finita representada por la totalidad de los trabajadores de dicha Biblioteca, aplicando un cuestionario mixto como principal técnica de recolección de datos. Este ejercicio permitió reconocer que el clima organizacional representa la “piedra angular” para el buen funcionamiento de la institución bibliotecaria toda vez que articula espacios laborales, práctica profesional y relaciones intersubjetivas. Finalmente se presenta una propuesta para mejorar el clima organizacional de esta Biblioteca a través de un programa de bienestar laboral.

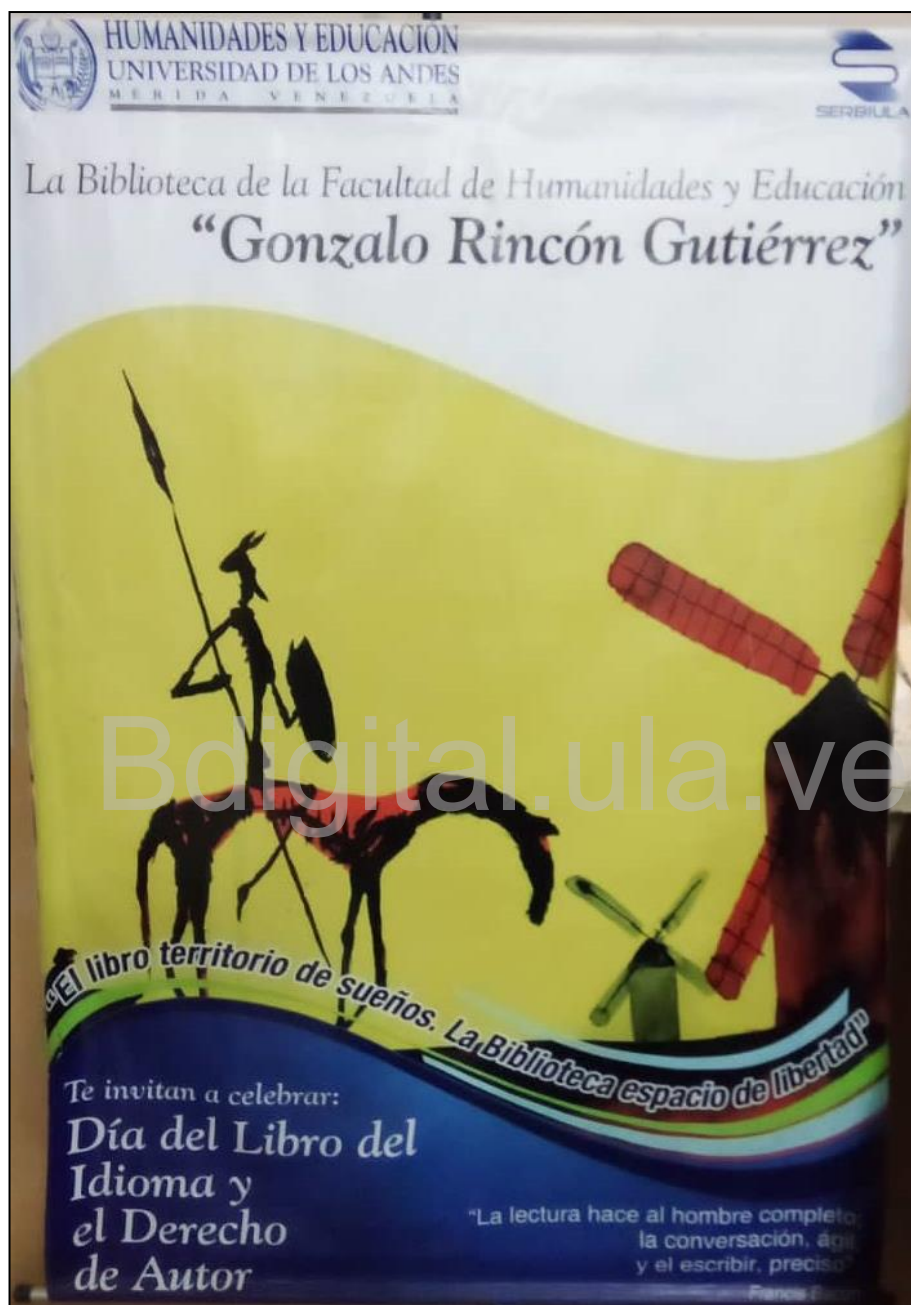
Palabras claves: Clima organizacional, postpandemia, Bibliotecas públicas, Universidad de Los Andes, Programa de bienestar laboral.

Organizational climate and return to work in the post-pandemic. Case study: Humanities and Education Library of the University of Los Andes (Mérida-Venezuela)

ABSTRACT

After the period of confinement to control the spread of the CoViD-19 virus, the return to the new normal posed significant challenges in all work settings. In this context, the return to work of Venezuelan public universities entailed facing unprecedented management challenges. In this way, the present research was aimed at analyzing the importance of the organizational climate in the return to work process of the “Gonzalo Rincón Gutiérrez” Humanities and Education Library of the University of Los Andes (Mérida-Venezuela) during the post-pandemic. From the methodological point of view, the guidelines of the qualitative method were followed, incorporating a phenomenological research design that involved the analysis of a finite population represented by all the workers of said Library, applying a mixed questionnaire as the main data collection technique. This exercise allowed us to recognize that the organizational climate represents the “cornerstone” for the proper functioning of the library institution since it articulates work spaces, professional practice and intersubjective relationships. Finally, a proposal is presented to improve the organizational climate of this Library through a work well-being program.

Keywords: Organizational climate, post-pandemic, public libraries, Universidad de Los Andes, Workplace well-being program.



PÓRTICO: Pendón promocional del día del libro, del idioma y el derecho de autor de la Biblioteca de la Facultad de Humanidades y Educación "Gonzalo Rincón Gutiérrez". SERBIULA.

INTRODUCCIÓN

Desde finales de 2019, la aparición de un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2) trasmisor de la COVID-19, cambió significativamente la dinámica global. Lo que inició como un virus atípico en la provincia de Wuhan (China) se extendió rápidamente por todo el planeta afectando drásticamente la normalidad de todos los procesos vitales humanos. La gravedad de este problema sanitario determinó que la Organización Mundial de la Salud (OMS) definiera este fenómeno como “pandemia” en marzo de 2020, poniendo en marcha una serie de protocolos para controlar los niveles de contagio y orientar a los gobiernos nacionales en la aplicación de distintos mecanismos para sobrellevar un escenario eminentemente crítico.

La paralización de todas las actividades laborales fue uno de las medidas con mayor impacto en las sociedades a escala mundial. Para el caso venezolano, este lineamiento tendría consecuencias nefastas teniendo en cuenta que el país venía sufriendo los embates de una crisis económica y social sin precedentes generada por las malas políticas del gobierno nacional. En términos generales, la población venezolana recibió la noticia de la “pandemia” teniendo previamente sobre sus hombros una serie de afectaciones físicas y emocionales propias del declive acelerado de la calidad de vida y el estado de derecho en el país.

A partir de lo anterior, el retorno laboral —entendido como la vuelta a las actividades laborales una vez suspendidas las restricciones impuestas por la pandemia— en las instituciones públicas venezolanas, tuvo una lectura completamente distinta en comparación de buena parte de Latinoamérica y demás países del mundo. Retornar al trabajo en postpandemia significaba para el asalariado venezolano asumir cargas laborales sin ningún tipo de estímulo monetario, situación que se agravaba teniendo en cuenta que trasladarse al lugar de trabajo exigía confrontar múltiples circunstancias adversas, entre ellas, la

inseguridad, el déficit de transporte y la imposibilidad del trabajador de cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido y salud; es decir, una economía laboral completamente afectada.

Ante dicho contexto problemático, la presente investigación ha asumido el objetivo de analizar el impacto del clima organizacional en el proceso de retorno laboral de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela) durante la postpandemia. Para lograr dicho cometido resulta imperante diagnosticar las percepciones y actitudes de los empleados respecto al clima organizacional de la Biblioteca, con el propósito de identificar aspectos de carácter formal e informal que describen a la organización y que generan actitudes y percepciones en los empleados que inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

A partir de los resultados de dicho diagnóstico, el propósito final de la presente investigación será presentar una serie de recomendaciones específicas orientadas a consolidar un clima organizacional en la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” que permita lograr mejores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas a través de la participación activa de su personal; como en todo servicio bibliotecario, el mejoramiento del clima organizacional tendrá un impacto positivo en la atención satisfactoria de sus usuarios.

En definitiva, se trata de un trabajo que se enmarca dentro del programa de la Especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad de Los Andes, particularmente en el área dedicada al estudio de las nuevas tendencias en el control y gestión pública. Más allá de centrarse en el abordaje de la variable principal “clima organizacional” y la variable secundaria “retorno laboral” aplicadas al caso de la Biblioteca de Humanidades y Educación durante la postpandemia, debe decirse que este esfuerzo de investigación pretende generar un aporte que permita mejorar el rendimiento de la organización, la situación de los empleados y

la satisfacción de los usuarios a través del diseño de un programa de bienestar laboral. Por tanto, el desarrollo del trabajo presenta la siguiente estructura:

Capítulo I, referido a la situación problema, constituye un apartado en el que se expone ampliamente la situación problemática, los objetivos de la investigación (generales y específicos), la justificación, la delimitación disciplinar y los posibles alcances.

Capítulo II, circunscrito al marco teórico referencial, incluye los antecedentes de la investigación, los referentes teóricos que dan soporte a las reflexiones y el aparataje conceptual que se maneja a lo largo de la investigación.

Capítulo III, dedicado al aspecto metodológico, permite puntualizar aspectos como el tipo de Investigación, el diseño, la población y la muestra, así como las técnicas de recolección y análisis de los datos recabados.

Capítulo IV, limitado a la presentación de los resultados, permite exponer el proceso de análisis de la investigación y la presentación de los hallazgos recabados que esclarecen el problema planteado.

Capítulo V, dedicado a la propuesta, la cual consiste en el diseño de un programa de bienestar laboral para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN PROBLEMA

ACERCAMIENTO A LA SITUACIÓN PROBLEMA

Entre los años 2019-2021 el mundo se enfrentó a una crisis sanitaria sin precedentes, debido a la pandemia de COVID-19 originada en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China; la cual tuvo una rápida propagación hasta alcanzar dimensiones globales. Su impacto generó un desequilibrio en la dinámica social de la población mundial, aumentando los índices de pobreza, intensificando la desigualdad y disminuyendo los niveles de calidad de vida ya amenazados históricamente por la inestabilidad de cada región (Cardinale, De Vincenzo y Nerelli, 2022). Más allá de las evidentes consecuencias en términos de pérdidas de vidas humanas, el virus SARS-CoV-2 generó efectos negativos tanto a nivel político y económico como sociocultural, lo cual se puede observar siguiendo los índices micro y macroeconómicos (Alarco y Sanchium, 2023).

En los ámbitos institucional y organizacional, la pandemia tuvo fuertes repercusiones debido a los largos lapsos de confinamiento y el temor generalizado por los riesgos de interrelación humana en la transmisión de la enfermedad, hecho que propició un escenario de ruptura en la dinámica de trabajo y en el ejercicio gerencial a partir de cada programación interna y agenda de funcionamiento. La pandemia obligó tomar medidas debido a su impacto económico en cada país (Cardinale, De Vincenzo y Nerelli, 2022), un hecho que no se solucionó con el llamado a la reincorporación laboral, sino que se trasformó en un tema urgencia para los presidentes, directores, gerentes y coordinadores que asumieron como prioridad recobrar un clima de trabajo óptimo, acorde con las exigencias de su estructura laboral y los objetivos programados en sus planes de desarrollo (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2020).

Al cierre oficial del confinamiento estipulado por la organización Mundial de la Salud (OMS), se abrió el periodo conocido como *post-pandemia* (Giménez-Guariguata, 2021), la cual trajo consigo las consecuencias directas de la ruptura de la dinámica laboral: interrupción de los planes acordados, retraso en la consecución de las metas propuestas, ajuste de los horarios de trabajo, impacto

emocional del personal afectado por la pérdida de familiares y amigos y estrés laboral en los ámbitos institucionales, con miras a lograr mayores niveles de prevención de riesgos laborales, tanto a nivel de los empleadores como en los trabajadores profesionales, administrativos, técnicos y obreros (Abascal, 2022).

En consecuencia, sobrellevar situaciones apremiantes como la pérdida de familiares, restricciones de movilidad y secuelas en la salud debido al coronavirus, generó la necesidad de diagnosticar, identificar, discutir y sugerir acciones concretas con la finalidad de superar la crisis y estabilizar el *clima laboral*, toda vez que ante una situación inédita de tales proporciones e hizo imperativo asumir con compromiso y serenidad científica el contexto postpandemia y actuar en consecuencia (Carrión-Bósquez y otros, 2022).

En tal sentido, se asume que la figura del gerente ha tenido que confrontar situaciones y decisiones críticas y urgentes, entre las que destacan: liderazgo motivacional, inversión en la recuperación de espacios de trabajo, ajustes de horario, pérdida de personal capacitado y recortes de nómina, entre otros; circunstancias propias de una situación inesperada que generó un clima contraproducente en los espacios de trabajo, sobre todo en aquellos dedicados en la conservación y preservación de materiales de consulta a un público variado, diverso y exigente como es el que acude a los repositorios documentales y a las bibliotecas. Como escribe Parada (2021):

...la pandemia, en el universo bibliotecario, trajo consigo un profundo desorden en la ejecución de la gestión, aún en las menores actividades administrativas. El acceso ordenado y normativo característico del mundo presencial se metamorfoseó en una presentización casi caótica del propio devenir de las bibliotecas. Pero el verdadero tema en cuestión, y que nadie puede determinar con certeza sus límites móviles, es la maleabilidad de nuestra mentalidad bibliotecaria. Un presente a caballo entre lo presencial y lo remoto, entre lo impreso y lo digital e inmerso en una virtualidad que, aunque esperada, ya se ha precipitado en un escenario definitivo (pp.6-7).

De tal manera, se identifica así un problema con fuertes implicaciones psicológicas y físicas entre los miembros de una institución en un periodo que aún

no se cierra y que llama la atención sobre las posibilidades siempre latentes de que una crisis sanitaria ponga en vilo al mundo, como ya se había anunciado desde comienzos de siglo (Osterholm, 2006).

Por consiguiente, las sensaciones de angustia, desánimo, desconfianza, temor y apatía, entre otras, que afectaron el rendimiento de las organizaciones y, por ende, a sus clientes o usuarios en los primeros meses de la postpandemia, merecen ser abordados, identificarlos y debatidos en base a sus consecuencias y acciones, de tal manera que la institución implicada pueda superar esta problemática. Para ello, se hace menester, la intervención profesional de quienes evaluando el clima organizacional puedan ayudar a las personas encargadas de tomar decisiones gerenciales a recuperar la dinámica eficiente y comprometida del recurso humano con el cual cuenta y prepararlo para problemas futuros; sobre todo en América Latina.

En primer lugar, para poder reconocer esta problemática, se hace imperativo asumir históricamente que el escenario postpandémico representa un momento singular en el devenir de la sociedad contemporánea, cuyas consecuencias en todos los ámbitos de la vida son palpables en la actualidad (Aurell, 2021). Las afectaciones en lo laboral y organizacional, de lo cual se ocupa la presente investigación, representa una lectura que forma parte de un problema estructural mucho más complejo, con una profunda incidencia en el territorio venezolano, toda vez que se suma a la crisis política y socioeconómica que ha atravesado el país desde el año 2014 (Lizardo, 2021).

El martes 17 de marzo de 2020 se anunció que Venezuela entraba en un proceso de cuarentena social en todo su territorio. Se trató de una medida gubernamental decretada para minimizar los riesgos de contagios en la población, no obstante, las restricciones de movilidad, así como otras medidas como el cierre de fronteras profundizaron el impacto de la crisis socio-económica que se vivía en el país. Se trataba de una crisis estructural patentada a lo largo de seis años consecutivos (2012-2018) de caída abrupta del producto interno bruto (PIB),

indicador que registró los niveles más bajos desde que Venezuela dio los primeros pasos como República independiente (Millán y Torrealba, 2021).

La destrucción sistémica y sostenida a lo largo del siglo XXI del aparato productivo nacional, y particularmente de la industria petrolera entendida como el principal motor de la economía venezolana, conllevó un recrudecimiento de los problemas económicos, sociales e institucionales en el país. A escala local, dichos efectos se vieron materializados a través del fenómeno de la hiperinflación, el cual, socavó el poder adquisitivo de buena parte de población disminuyendo drásticamente la posibilidad de consumir los productos básicos. Los informes actuales dan cuenta de esta situación generalizada de forma estructural (Universidad Católica Andrés Bello [UCAB], 2023).

Cabe agregar que los trabajadores venezolanos del sector público sufrieron de manera directa la devaluación de los sueldos desde el año 2015. Este fenómeno generó nuevas problemáticas sociales como el éxodo migratorio, fenómeno que ocasionó el abandono de innumerables puestos de trabajo en las instituciones estatales. Además, quienes decidieron quedarse en el país debieron asumir una serie de actitudes propias de los contextos de supervivencia, por lo que las responsabilidades laborales dejaron de ser una prioridad en sus vidas. La migración laboral es un fenómeno que está presente en todo el país e incluye el ámbito bibliotecario (Ceballos, 2018).

Este escenario crítico comenzó a delinear una postura en el trabajador del sector público venezolano marcada por la falta de compromiso (Rodríguez y Cruces, 2022). Sin embargo, desde los primeros meses del año 2020, todas estas actitudes gestadas en Venezuela durante 2015 y 2019 se intensificaron con el advenimiento de la pandemia. En este sentido, una de las instituciones en donde se reflejó en mayor medida esta problemática fueron las universidades públicas venezolanas (Meleán y Contreras, 2020).

Una vez explicado el panorama anterior, resulta posible plantear de manera más clara la problemática que ha dado origen a la presente investigación. Luego

de la paralización de las actividades laborales durante un año como medida preventiva ante la propagación del virus SARS-CoV-2, las autoridades de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela), reunidas el primero de febrero de 2021 en sesión virtual del Consejo Universitario, decidieron retomar progresivamente algunas actividades presenciales (Prensa ULA, 2021). A partir de este momento, se dio inicio a un espacio temporal determinado por un declive en la propagación masiva del coronavirus, lo que dio paso a la implementación de estrategias orientadas a la recuperación y adaptación de la sociedad a una “nueva normalidad” (Savona, 2020).

En este llamado institucional al retorno laboral comenzó a evidenciarse una serie de situaciones problemáticas en el recurso humano de las dependencias universitarias. Para muchos trabajadores el retorno laboral representaba exponerse a un nuevo contagio viral, pero también significaba asumir responsabilidades laborales en circunstancias de plena indefensión y daños en la economía laboral. Como señalan Meleán y Contreras (2020), la universidad venezolana en tiempos de pandemia se debatió entre la acción y la reacción. Ante la “nueva normalidad” el salario resultó escaso, los servicios de salud públicos se encontraron colapsados, mientras que otros beneficios como las coberturas de seguros de vida se habían devaluado totalmente. Todos estos factores repercutieron sensiblemente en los trabajadores y, por ende, en el clima laboral de las dependencias universitarias. No hay que olvidar que, como indican Rodríguez y Cruces (2022):

La situación sanitaria producto de la pandemia, nos ha motivado a colaborar en todos los niveles, resolver problemas e innovar en las soluciones. Se puede afirmar que el Covid-19, es la mayor crisis humanitaria desde la segunda guerra mundial, con grandes pérdidas humanas y económicas, generando un alto índice de desempleo e incremento de la población mundial (p. 310).

En el presente trabajo se plantea analizar el impacto del concepto *clima organizacional*, considerando el proceso de retorno laboral durante la

postpandemia y tomando como caso de estudio a la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (ULA). Cabe agregar que el clima laboral constituye un concepto que permite reflexionar en torno a las percepciones, actitudes y emociones compartidas por los empleados dentro de una institución, cuyo impacto puede afectar el rendimiento de dicha organización. Como ha señalado García (2009): el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. En lo que sí se visualiza un consenso es en “expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción” (p.45).

El problema planteado permite además diseñar propuestas y hacer recomendaciones de tipo gerencial para que desde la coordinación de la biblioteca se puedan ampliar las habilidades gerenciales enfocadas a superar climas laborales que han sido afectados por situaciones de crisis extrema como la pandemia.

En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se han planteado las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles fueron las principales secuelas emocionales generadas por la pandemia en los trabajadores de la Biblioteca?
- ¿En qué medida las percepciones, actitudes y emociones de los empleados afectaron el retorno laboral de la Biblioteca en la postpandemia?
- ¿Qué técnicas gerenciales fueron (y son) aplicadas por la Dirección de la Biblioteca para mejorar el clima organizacional?

DELIMITACIÓN TEMÁTICA

Este Trabajo Especial de Grado se ubica dentro de la línea de investigación intitulada “Dinámica Organizacional e Innovación”, practicada en el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Los Andes. Sin embargo, la naturaleza del tema planteado ha exigido la aplicación de un enfoque interdisciplinario en el que dialogan variables y conceptos propios de distintas áreas del conocimiento humano como la gerencia, la economía, la medicina y la bibliotecología.

El estudio de caso se limita espacialmente a la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela), mientras que temporalmente se ubica en el periodo conocido como “postpandemia”, el cual estuvo marcado por el declive en la propagación masiva del coronavirus y el inicio de un proceso de adaptación de la sociedad a una “nueva normalidad”.

Para el caso de la Universidad de Los Andes, este periodo tiene por fecha de inicio el primero de febrero de 2021 cuando en sesión virtual del Consejo Universitario se decidió retomar progresivamente algunas actividades presenciales (Prensa ULA, 2021), medida que se enfatizó en el mes de octubre de 2021 a través de la comunicación N° CU.0517/21 emitida por el mismo Consejo Universitario, en la cual se exhorta al personal ATO a reincorporarse al trabajo presencial tres días a la semana durante las denominadas “semanas flexibles” según el cronograma diseñado por el Gobierno Nacional (Consejo Universitario de la Universidad de Los Andes, 2021).

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Analizar el impacto del clima organizacional en el retorno laboral postpandemia de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales secuelas emocionales generadas por la pandemia en los trabajadores de la Biblioteca.
- Diagnosticar en qué medida las percepciones, actitudes y emociones de los empleados afectaron el retorno laboral de la Biblioteca en la postpandemia.
- Valorar las habilidades gerenciales que fueron aplicadas por la Coordinación de Biblioteca para mejorar el clima laboral en la postpandemia.
- Proponer una estrategia con recomendaciones de tipo gerencial que permitan mejorar las habilidades orientadas a superar climas laborales afectados por situaciones de crisis extrema.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La COVID-19 generó impactos complejos en todos los ámbitos de la vida humana a nivel global. La comprensión integral de este fenómeno desde el campo de las ciencias sigue actualmente en plena construcción, aunque debe decirse que los análisis desde el punto de vista de la medicina constituyen gran parte de la literatura especializada sobre esta temática. En este sentido, la presente investigación se justifica en función de la necesidad de generar lecturas interdisciplinarias que permitan analizar los efectos del coronavirus en distintos aspectos de la vida cotidiana, como, por ejemplo, en las dinámicas laborales y el ámbito gerencial.

Aunado a lo anterior, debe decirse que se ha determinado un vacío importante de aportes destinados a abordar el impacto del clima organizacional durante la etapa de retorno laboral en postpandemia. Dicho déficit en las producciones científicas se profundiza si se pretende comprender la temática planteada en organizaciones específicas como los espacios bibliotecarios. Esta realidad permite justificar una propuesta que, por su naturaleza, impacto y

vigencia, exige nuevas revisiones teóricas, conceptuales y prácticas orientadas a generar respuestas académicas que permitan comprender la crisis ocasionada por la pandemia, especialmente en el rendimiento de las universidades venezolanas.

No debe obviarse que el esfuerzo de estudiar el impacto del clima organizacional en el retorno laboral postpandemia, permitirá ampliar la literatura dedicada a relacionar el ámbito gerencial con los efectos emocionales y psicológicos causados por el coronavirus en los espacios laborales. Por tanto, esta investigación apunta a la apertura de una línea de investigación con el propósito de extender las reflexiones a cada una de las dependencias de la Universidad de Los Andes.

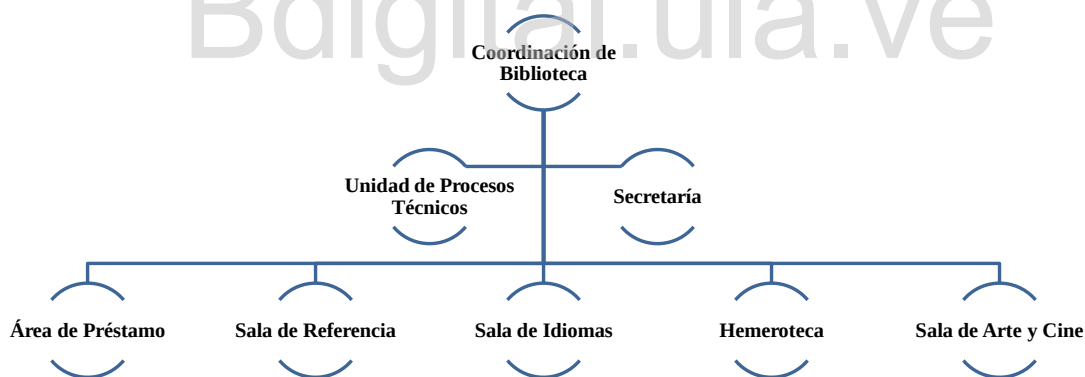
Para el caso particular de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez”, resulta imperante atravesar por el proceso de diagnóstico previo que supone analizar el clima organizacional y su impacto durante el retorno laboral en la postpandemia. Este tipo de valoración apunta a una mejora interna de esta dependencia universitaria, particularmente a nivel de las percepciones, actitudes y emociones de los empleados, factores cuya mejora se traducirá en beneficios significativos para la comunidad de usuarios de la Biblioteca (estudiantes, profesores, investigadores y público en general) (Caligiore y Díaz, 2003).

Por último, no puede desestimarse la intención de generar una serie de recomendaciones gerenciales diseñadas para superar climas laborales afectados por situaciones de crisis extrema. Para el caso de la Universidad de Los Andes, y particularmente de la Biblioteca de Humanidades y Educación, estas recomendaciones pueden entenderse como habilidades gerenciales que pueden contrarrestar los efectos psicológicos y emocionales en los trabajadores que afectan el rendimiento de la organización. Dichas recomendaciones tienen un valor agregado teniendo en cuenta que el recurso humano aún sufre los embates de una crisis social, política y económica que ha cercenado la calidad de vida de la población venezolana en las dos últimas décadas.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

En términos de alcances académicos, un estudio con las características previamente expuestas, puede abrir los debates en torno a los nuevos roles del especialista en la gestión del talento humano. Asimismo, este aporte puede incentivar el desarrollo de investigaciones interdisciplinarias orientadas al mejorar el rendimiento de las organizaciones. En este sentido, el estudio de caso aplicado a la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes, constituye la “piedra angular” de un proceso mayor que puede generar otros abordajes y beneficiar a esta institución académica en su marco organizacional (Figura 1).

Fig.1. Organigrama interno de la Biblioteca “Gonzalo Rincón Gutiérrez”



Fuente: Dirección de la Biblioteca de la Facultad de Humanidades y Educación-ULA

El aporte puede ayudar a mejorar el rendimiento de las organizaciones bibliotecarias en términos generales. Además, de ser aplicada la propuesta podría generar un impacto positivo en dos sentidos: 1- A nivel Interno, se generarían acciones concretas de cara a enfrentar situaciones similares a futuro; y 2- A nivel

externo, una mejora en la atención y acceso a la información por parte de los investigadores.

Así mismo, el problema abordado en el presente trabajo plantea generar un aporte que permita mejorar las condiciones de un clima organizacional impactado por el coronavirus y la crisis estructural venezolana. Por ende, las reflexiones que se generen pueden ser adaptables a otros contextos laborales del país, mientras que el análisis del concepto “clima organizacional” y su vinculación con el rendimiento de las universidades públicas venezolanas, puede asumirse como una competencia significativa en los profesionales de la gestión de talento humano de cara a los avances y vicisitudes del siglo XXI (Alles, 2007).

LIMITACIONES

- Ausencia de archivos sistemáticos de información del periodo de estudio.
- Las respuestas de los informantes claves estuvieron sujetas a la emotividad elevando así el nivel de subjetividad.
- Ausencia de informes oficiales por parte de SERBIULA que permita el acceso a datos objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Las consecuencias generadas por la pandemia en el ámbito laboral de los espacios bibliotecarios, así como en el plano gerencial de estas instituciones, constituyen una temática cuya literatura se encuentra en pleno proceso de construcción. Por tanto, son pocos los aportes directos que se pueden localizar para alcanzar una lectura cercana de este tipo de problemática. De esta manera, en el presente capítulo dedicado al marco teórico se aborda un primer apartado para dar a conocer los principales antecedentes que han sido relevantes durante el proceso de investigación; seguidamente, se desarrolla un apartado para dar a conocer la perspectiva teórica y los conceptos operacionales que sostienen el proceso de análisis, reflexión y comprensión del problema planteado.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El tema abordado en la presente investigación exige la revisión y valoración general de una literatura caracterizada por la presencia de aportes interdisciplinarios. En primer lugar, ha sido imperante la revisión de estudios sobre el clima organizacional y su impacto en las bibliotecas universitarias; y posteriormente, se han incorporado algunos trabajos de enfoque general cuyas reflexiones se han orientado a valorar las principales variables cualitativas abordadas en esta investigación, tales como clima organizacional y retorno laboral en la postpandemia.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: ESTADO DE LA LITERATURA

En principio, la investigación realizada por Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte (2020) intitulada “El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia”, ha constituido un aporte directo para la presente investigación. Se trata de un estudio centrado en analizar el clima laboral en seis bibliotecas universitarias de la ciudad de Bogotá, para lo cual se

definieron una serie de categorías como relaciones laborales, innovación y cambio, recursos y condiciones de trabajo, compensación y remuneración, y orientación e identidad.

Ha resultado particularmente importante que Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte (2020), luego de la aplicación de un instrumento a más de un centenar de empleados bibliotecarios, concluyeron que en las bibliotecas analizadas existe un clima laboral estable. Además, se constató que la categoría “identidad”, entendida como apropiación de los valores de la institución a la que pertenecían, fue la que generó las mejores percepciones. A su vez, las percepciones negativas identificadas como factores discordantes del ambiente laboral en las bibliotecas estudiadas, se han relacionado a las faltas de innovación, a la remuneración y a la existencia de dificultades en las relaciones laborales.

Aunado a lo anterior, puede decirse que el esfuerzo realizado por Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte (2020) ha permitido visibilizar la necesidad de llevar a cabo estudios sobre el impacto del clima organizacional con miras a llevar a cabo virajes de tipo gerencial que permitan mejorar tanto el bienestar de los trabajadores como el rendimiento de la biblioteca (Altamirano, Galvez y Vizcarra, 2018). Asimismo, el abordaje del clima laboral en las bibliotecas bogotanas ha demostrado que el clima influye en el rendimiento de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos de esta unidad que apoya transversalmente a la universidad” (p. 73). En definitiva, este aporte también ha permitido constatar la necesidad de llevar a cabo nuevas investigaciones, lo cual, confirma una de las justificaciones que sostienen la elaboración del presente trabajo. De manera complementaria, teniendo en cuenta la importancia de conocer antecedentes que aborden el desarrollo de estrategias de gestión aplicadas en las bibliotecas ante el advenimiento de la pandemia, el trabajo titulado *Estrategias de gestión en las bibliotecas de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, ante la pandemia del*

COVID-19, expone aspectos fundamentales para conocer el tema de la gestión de bibliotecas de manera más cercana en tiempos de pandemia

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS ESPACIOS BIBLIOTECARIOS: ACERCAMIENTO A LOS ESTUDIOS MÁS RECIENTES

El trabajo titulado *Los servicios bibliotecarios en las universidades públicas de la Comunidad de Madrid durante la crisis sanitaria de Covid-19. El punto de vista de estudiantes y bibliotecarios*, realizado por Tania Martín (2022) para optar al grado Máster en Gestión de Bibliotecas, ha abordado de manera sistemática sobre el impacto de la pandemia en los trabajadores. En este sentido, la autora confirma una serie de afectaciones de tipo psicológico y emocional, las cuales han tenido su impacto en el clima organizacional y en el rendimiento de la institución. Por ejemplo, se ha explicado que el bibliotecario enfrenta una situación complicada ante los efectos del confinamiento y ante la imposibilidad de ser capaces de desconectar de la realidad pandémica, a lo que se añadieron otros aspectos de análisis vinculados a sensaciones como miedo, angustia y ansiedad.

Por otro lado, el trabajo presentado por Montano, López y Naseiro (2020) bajo el título “El impacto de la Covid-19 en el trabajo de bibliotecas y archivos: nuevas formas de trabajo y de comunicación con los usuarios”, permitió constatar que la situación de alarma causada por la pandemia sorprendió a todos los archivos y bibliotecas del mundo, sin embargo, el impacto de este fenómeno se puede visibilizar en el retorno laboral durante la etapa de postpandemia.

Estos autores han destacado que el coronavirus exigió a los trabajadores de este tipo de organismos una serie de ajustes para la adaptación a nuevas formas de trabajo y comunicación, particularmente en las bibliotecas y archivos con servicios presenciales y fondos en papel. Este tipo de exigencia ha convertido a la pandemia en una especie de reto para los trabajadores, el cual amerita “un

gran esfuerzo de adaptación y colaboración realizado en condiciones muy difíciles en las que se han sentido desbordados y, en algún caso, faltos de apoyo” (Montano, López y Naseiro, 2020, p. 35). Sin lugar a dudas, los trabajadores bibliotecarios se vieron afectados por el alcance crítico de la pandemia, realidad que también fue abordada por Lorena Lara Sierra (2021) en su tesis para optar a la licenciatura en Información y Documentación en la Universidad de Zaragoza. Con el título *El impacto del Covid-19 en las bibliotecas públicas españolas: el caso de Aragón*.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y RETORNO LABORAL EN LA POSTPANDEMIA: VALORACIÓN DE ESTADO ACTUAL DEL TEMA

Abordando de manera general el ámbito empresarial se han generado aportes significativos que se han dedicado a analizar el clima organizacional en distintos escenarios laborales en tiempos de la pandemia y postpandemia. Al respecto debe destacarse el artículo publicado por Vaquerano, Flores y Morán (2020) con el título “¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19?”, en el cual se analiza el impacto del coronavirus en las condiciones y situaciones laborales afectando la productividad individual y colectiva de las personas empleadas y las organizaciones.

En relación a la concepción de *clima* en las organizaciones, el mismo está dado por el rendimiento productivo, los ambientes de trabajo adecuados, el desarrollo del individuo y su impacto en el avance de la institución. Este hecho incluye la comunicación entre los actores colaboración y reciprocidad entre los que dirigen y los que están bajo dirección o liderazgo. Así como, la valoración de los aportes profesionales, las condiciones físicas, conciencia de la eficiencia y sentido teleológico de la labor en la institución; en este caso de las bibliotecas (Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte, 2020).

Para los autores de este aporte resulta imperante que las organizaciones presten mayor atención al tema del clima organizacional, “dado que incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de las y los colaboradores y, por ende, en cómo desarrollan sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo” (Vaquerano, Flores y Morán, 2020, p. 1). Cabe agregar que a través de este artículo es posible constatar que aquellas empresas comprometidas con la gestión del talento humano han logrado superar buena parte de los daños causados por la pandemia, al punto de lograr mayores niveles de disposición y compromiso para con sus responsabilidades laborales.

El artículo de Vaquerano, Flores y Morán (2020) ha permitido ampliar las reflexiones generadas por otro estudio publicado por los mismos autores con el título “Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19”, en el cual se acude al análisis de las percepciones de los trabajadores tanto de empresas privadas como públicas con el fin de comprender el impacto de la pandemia en el clima organizacional. En este sentido, factores como las condiciones económicas, físicas, de oportunidad, organizacionales, psíquicas, de seguridad y salud ocupacional, de tiempo y productividad, han sido entendidas como elementos que han alterado el ambiente laboral y, por ende, el desempeño empresarial (Vaquerano, Flores y Morán, 2020b).

A través de este segundo antecedente se destaca la capacidad de muchas empresas de proyectar escenarios postpandemia. En este esfuerzo de proyección gerencial se asumió que la pandemia terminaría tarde o temprano, por tanto, resultaba determinante comenzar a delinear estrategias para superar los daños empresariales. De esta manera, factores como los enojos, aflicciones y temores presentes en los trabajadores y que podrían afectar el retorno laboral en postpandemia, comenzaron a abordarse tempranamente evidenciándose la siguiente realidad:

En la medida que las personas están regresando a sus puestos de trabajo, o cuando aquellos que se quedaron durante la crisis comiencen a interactuar con los que regresan, muchos seguirán pensando en aquellas situaciones personales y laborales que les han afectado. Situación que tanto los colaboradores como los líderes y gerentes de las organizaciones deben reconocer y aceptar, pues será normal que muchas personas, en esta vuelta a la nueva normalidad, presenten cuadros de problemas emocionales y psicológicos (Vaquerano, Flores y Morán, 2020b, p. 5).

Finalmente se concluyó que la postpandemia debía entenderse “por parte de los líderes y tomadores de decisiones de las organizaciones como una oportunidad” (Vaquerano, Flores y Morán, 2020b, p. 5). También se podría agregar que la postpandemia se puede asumir como un contexto en el que los encargados de la gestión del talento humano pueden diseñar habilidades gerenciales orientadas a reestructurar el funcionamiento de las bibliotecas a partir de la revisión crítica de la variable principal “clima organizacional”.

ASPECTOS TEÓRICOS

El impacto que tuvo la Pandemia de COVID-19 en el desempeño de las actividades bibliotecarias en Venezuela aún está en proceso de estudio. Los espacios bibliotecarios, al ser lugares públicos donde confluye multiplicidad de personas, entraron en alerta debido al riesgo que corría el personal profesional y los usuarios. Ante la emergencia sanitaria disminuyó el desempeño del personal debido al confinamiento, el temor por los altos niveles de contagio y el inevitable cierre de las salas de referencia y la atención al público.

Durante la etapa de retorno laboral en postpandemia, algunos bibliotecarios iniciaron sus labores junto a los directores asumiendo tareas administrativas y de servicio simultáneamente, con el fin de cumplir con un principio ético básico de toda biblioteca: mantener una política de “puertas abiertas”. Sin embargo, en esta etapa el recurso humano de la biblioteca encaró sus responsabilidades

presentando una serie de afectaciones físicas y emocionales que impactaron el clima organizacional de la institución.

Ahora bien, ante dicha problemática se hace imperativo considerar teóricamente dos variables cualitativas¹ fundamentales. La variable principal será **clima organizacional**, la cual permitirá analizar cómo se percibió el ambiente de trabajo en la biblioteca durante el proceso de retorno laboral después de la pandemia. Por su parte, la variable secundaria será **retorno laboral en postpandemia**, la cual se refiere al proceso y las condiciones bajo las cuales los empleados regresaron al trabajo después de la crisis sanitaria causada por la COVID-19.

✓ **Clima organizacional**

Chiavenato (2011) define el clima organizacional como las cualidades percibidas por los miembros de la organización, las cuales tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados. La evaluación del clima organizacional como factor clave en el rendimiento productivo de una organización, está íntimamente relacionada con la productividad. Los ambientes de trabajo adecuados suman al desarrollo del individuo y de la institución en la medida en que los factores que conforman ese “clima” están a buen nivel. Como señalan Pilligua y Arteaga (2019), aspectos como la comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y las condiciones físicas son claves para crear un clima organizacional eficiente (Álvarez, 1992). En el caso particular de las bibliotecas, el clima organizacional resulta ser bastante particular y motivo de estudio. Como lo han señalado Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte (2020):

¹ Según Rodríguez, Breña y Vargas (2021, p. 92), las variables cualitativas tienen elementos de variación que poseen carácter de categoría, atributo o cualidad. El término ‘cualitativo’ puede referirse al atributo de algo o alguien (como la proactividad como cualidad de ciertas personas) o a otra con mayor grado de comprensividad (como el constructo calidad total, pues busca la excelencia basada en estrategias de gestión para satisfacer equilibradamente las necesidades y expectativas que los stakeholders demandan de un producto o proceso).

Los nuevos roles del personal bibliotecario, producto de los cambios en el manejo y acceso a los recursos de información, lo ubican como un actor central para el desarrollo de la biblioteca, sus usuarios y en consecuencia de la universidad; de ahí surge la necesidad de estudiar el ambiente laboral como un factor crítico que media los procesos y servicios ofrecidos por la biblioteca universitaria (p. 61).

En tal sentido, el diagnóstico del clima organizacional se ha convertido en un instrumento apto para generar cambios en busca orientados a lograr una mayor efectividad en una organización. De esta forma, es posible detectar y evaluar las causas que afectan el desempeño de los trabajadores, lo cual para el estudio de caso de la presente investigación debe analizarse teniendo en cuenta el periodo de pandemia y postpandemia.

Al abordar la variable “clima organizacional” surgen una serie de elementos vinculados al recurso humano susceptibles de ser analizados, tales como la salud, la seguridad, la calidad de vida, las emociones, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el rendimiento y la cooperación entre los trabajadores (Imagen N° 1). Estos elementos se expresan de acuerdo al proceso de interacción social y dentro de una estructura organizacional, en este caso las bibliotecas. Dichos elementos orientan las percepciones, el grado de participación, el comportamiento, la satisfacción y el nivel de eficiencia en el trabajo (Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte, 2020, p. 63).

En esta misma tónica, el clima organizacional en las universidades considera el trabajo académico una vocación por lo que es común apreciar cómo algunos trabajan desde casa con horarios y salarios flexibles, lo que no los exime de estrés y de responsabilidades que sobrecargan la vida personal. Por tanto, el estudio del ambiente laboral en la biblioteca universitaria (Lau, 2007) incluye varias experiencias que evidencian la necesidad de mejorar la comunicación, el liderazgo directivo, el reconocimiento, las oportunidades de participación, de crecimiento y equidad, demostrando así la importancia de orientar la percepción

negativa del bibliotecario en la institución y lograr una mejor percepción del clima laboral con miras a que mejore en el comportamiento del funcionario e impacte el desarrollo de su trabajo y los fines de la biblioteca (Parker y otros, 2003).



Imagen N° 1
Elementos inherentes al clima organizacional
Fuente: elaboración propia

✓ Retorno laboral en postpandemia

Según la Unión General de Trabajadores-España (2020) esta variable apunta al análisis de factores relacionado al proceso y las condiciones bajo las cuales los empleados regresaron a sus lugares de trabajo después de las restricciones y cambios impuestos por la pandemia de COVID-19. Esta variable puede incluir varios aspectos como:

Modalidad de Trabajo: Si el retorno es presencial, híbrido o remoto.

Medidas de Seguridad y Salud: Protocolos implementados para asegurar la salud y seguridad de los empleados, como el uso de mascarillas, distanciamiento social, y desinfección regular.

Adaptaciones en el Lugar de Trabajo: Cambios físicos en el entorno laboral para cumplir con las nuevas normativas de salud.

Apoyo Psicológico y Emocional: Programas de apoyo para ayudar a los empleados a manejar el estrés y la ansiedad relacionados con el retorno al trabajo.

Capacitación y Desarrollo: Formación adicional para adaptarse a nuevas tecnologías o métodos de trabajo que se hayan implementado durante la pandemia.

CONCEPTOS OPERACIONALES

1. Gestión de Recursos Humanos

Es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico.

Esta labor implica acciones como la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Escobar, 2013; Armijos, Bermúdez y Mora, 2019).

2. Biblioteca universitaria

La biblioteca constituye una institución imprescindible para el funcionamiento de Universidad como institución educativa. La American Library Association (ALA), define la Biblioteca Universitaria 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” (ALA, 1989, p. 8).

Esta definición incluye una estrecha relación entre la biblioteca, la docencia y la investigación, lo que permita la producción de conocimiento en la Universidad. Además, presupone un manejo necesario de información y prácticas comunicativas e informativas. Por ende, hay una necesidad en el siglo XXI de que todos los elementos del sistema bibliotecario estén integrados de manera orgánica, es decir, estructurados y no sólo superpuestos, así como planificados de manera ordenada y coherente. Como expone J. A. Magan:

El reto de la biblioteca universitaria a principios del nuevo milenio es poder compaginar el servicio a nuestros usuarios más cercanos, que nuestro carácter determina, con la ética más alta del pensamiento humanista representada por el espíritu universitario de compromiso hacia ciudadanos que superan nuestras fronteras (Magan, 2002, p. 11).

En este sentido, la biblioteca se constituye en un punto de apoyo para el desarrollo de la institución universitaria, la investigación, creación de conocimientos y enseñanza. Son espacios para la creación intelectual donde la información es un recurso de un importante valor. Como señalan Calderón y Febles (2017), la biblioteca universitaria es una institución destinada para el aprendizaje y la investigación, “donde se trazan estrategias que faciliten el acceso a la información, los conocimientos y la cultura” (p.5), a los que se suman las funciones comunitarias de su entorno y la sociedad en general.

3. Gerencia bibliotecaria

La Gerencia bibliotecaria incluye el conjunto de funciones que llevan a cabo las personas destinadas a funciones de planificación, organización, dirección y control de una biblioteca, con el fin de hacer eficiente a la institución y lograr los objetivos planteados. Por ende, se espera que el gerente, como persona que gerencia la biblioteca, sea una persona que conozca a fondo el funcionamiento de la organización en todos sus niveles operativos, desde almacenar la información hasta realizar una reestructuración completa de la misma, “pasando por procesos técnicos, administrativos, e incluso la atención al usuario o cliente, que en una biblioteca es fundamental” (Fernández, 2009, p. 17). La gerencia bibliotecaria implica:

Planificación: Establecer objetivos y determinar las acciones para alcanzarlos.

Organización: Distribuir y coordinar los recursos y tareas para lograr los objetivos.

Dirección: Guiar y motivar al personal para que realice sus tareas de manera eficiente.

Control: Supervisar y evaluar el desempeño para que se cumplan los objetivos.

La gerencia bibliotecaria es esencial para asegurar que la biblioteca funcione de manera eficiente y efectiva, proporcionando servicios de calidad a sus usuarios.

4. Órganos de gestión bibliotecaria y gestión de conocimiento

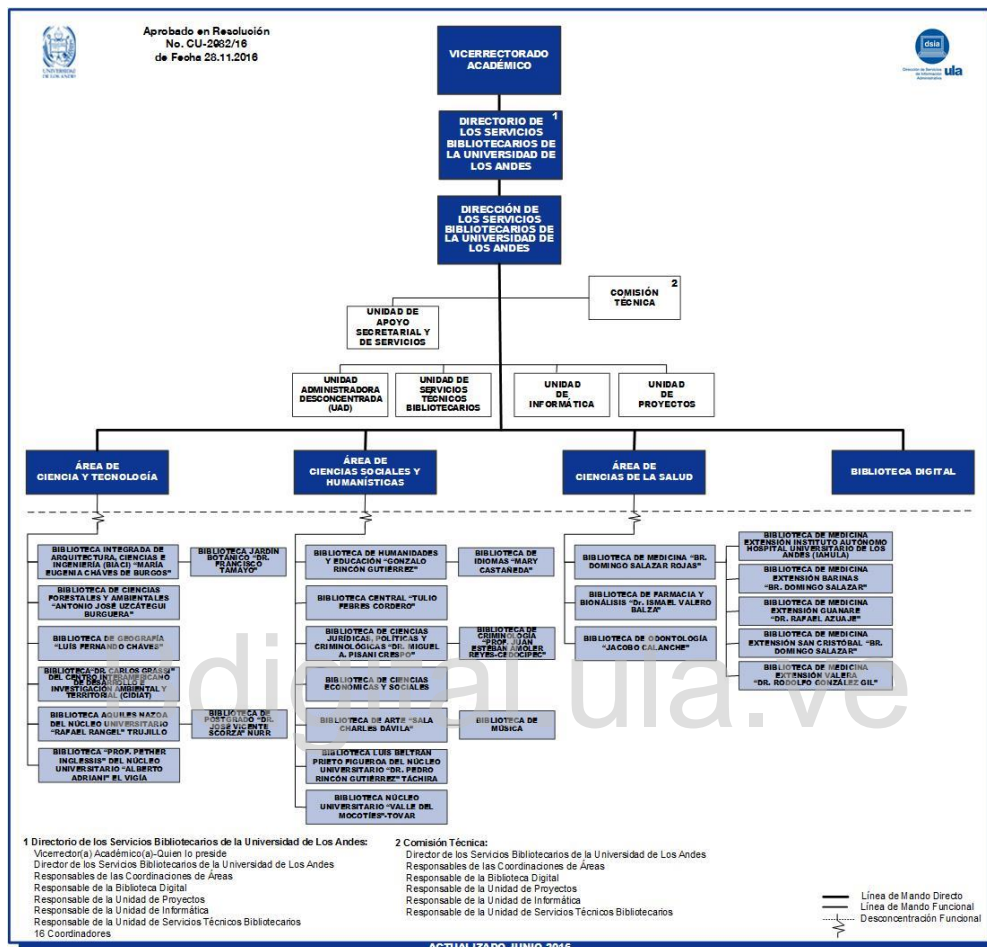
Entre los órganos de gestión de la biblioteca universitaria se pueden mencionar los órganos unipersonales, como la Dirección de Biblioteca y Direcciones de Áreas; los órganos colegiados, entre los que se cuentan las comisiones generales de biblioteca y las comisiones técnicas de biblioteca. En este punto, el cargo de director es central como órgano de gestión, ya que preside la misma y está asistido en sus funciones por las comisiones técnicas. El director debe cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Biblioteca y demás normas de

aplicación, ejecuta la política bibliotecaria de la Universidad y desarrollar las decisiones emanadas del Consejo de Dirección y los órganos superiores que rigen la materia bibliotecaria dentro de la Universidad. En este caso la Dirección de Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes [SERBIULA] (Figura 2).

Además, representa a la biblioteca ante los órganos unipersonales y los órganos colegiados, así como a otras instituciones externas siguiendo las directrices del Vice-Rector y el Rector según el caso. A él se debe que se pueda organizar y coordinar, técnica y administrativamente, todos los servicios y proyectos de la Biblioteca Universitaria. Así como dirigir la planificación y organización bibliotecaria de acuerdo con las directrices establecidas tanto por la Universidad, lo que implica considerar el presupuesto anual estimado de la Biblioteca Universitaria, así como la forma de distribuirlo para satisfacer las necesidades de las distintas unidades y servicios bibliotecarios.

Sin embargo, un aspecto significativo es que su trabajo influye de manera directa en el clima laboral de la institución bibliotecaria, lo que lo convierte en una figura determinante a la hora de pensar la relación entre la dirección y el resto de personal y entre el personal, considerando las distintas áreas y a sus responsables. En el caso de SERBIULA, este órgano de gestión debe ayudar a satisfacer las necesidades de información de la comunidad universitaria requeridas para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión, consolidando un modelo de gestión del conocimiento (SERBIULA, 2017).

Fig. 2. Organigrama SERBIULA



Fuente: SERBIULA (2016).

De esta forma se busca consolidar la biblioteca como un centro del saber a través de un modelo en gestión del conocimiento, el cual sea innovador en la creación de servicios y productos, así como en el uso de tecnologías. La idea central es hacer de la biblioteca un centro de gestión de recursos de información que satisfaga de manera informacional a los usuarios mediante la generación de productos y servicios.

5. Planificación como base para la gestión bibliotecaria: la planeación estratégica

La gestión bibliotecaria al estar en constante permuta frente a los cambios de la biblioteca, induce a pensar en los avances tecnológicos en las nuevas tendencias de la información y el conocimiento. Por ende, los órganos responsables constituyen una columna vertebral a la hora de lograr que la biblioteca cumpla su función de satisfacer las necesidades de los usuarios. Pero el método que goza de mayor aceptación es la elaboración de un plan estratégico que cumpla con los objetivos y metas que persigue la biblioteca en beneficio de su comunidad, sobre todo a la hora de superar crisis internas. Como señala Olguin-Camacho (2019):

Los servicios que ofrece la biblioteca están basados en las necesidades de información de los usuarios, con el fin de satisfacerlos. Para ello la planeación de las actividades y mejoramiento de cada servicio, no deben darse de manera inferida, al azar o por moda. Para ello es vital elaborar un plan estratégico basado en la gestión bibliotecaria y en un estudio de usuarios, que plasme de antemano lo que deseamos lograr y cómo llevarlo a cabo (p. 56).

En tal sentido, el diseño del plan estratégico constituye el punto de partida metodológico para alcanzar la misión de la biblioteca, en el marco del plan institucional. Como señalan los mencionados autores, la planeación se da en todos los niveles directivos de la organización, por ende, la estratégica debe englobar a toda la organización en su conjunto tanto a corto, como mediano y largo plazo, todo dependerá de la ambición y el esfuerzo que se desee emplear para alcanzar la misión y los objetivos organizacionales.

En este sentido, se requiere un clima laboral óptimo dentro de la biblioteca, razón por la cual el coordinador es responsable de elaborar el plan estratégico, junto con los jefes de las distintas áreas que conforman la estructura organizacional, de impulsar las relaciones humanas necesarios y el compromiso profesional pertinente. La planeación estratégica también conocida como

administración estratégica o administración global (Olguin-Camacho, 2019) considera aspectos que permiten llevar a cabo el diagnóstico, visión, misión, objetivos, estrategias, resultados y retroalimentación que requiere de la biblioteca universitaria.

6. Gestión de recursos humanos en el ámbito bibliotecario

Uno de los aspectos fundamentales en el ejercicio de la gestión bibliotecaria es la forma como se gestionan los recursos humanos disponibles. Esta forma de gestión en organizaciones de servicio, específicamente en la Universidad, pone sobre la mesa de debate el rol del personal en relación a las políticas, metas y objetivos institucionales, proporcionando una mayor posibilidad de crecimiento del personal, así como un éxito organizacional interno.

Autores como Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2008), han abierto un marco de discusión para comprender a fondo el tema de los recursos humanos cuya incidencia recae en las bibliotecas. Este escenario permite reflexionar sobre la evolución del trabajo del individuo a nivel institucional, enfatizando las etapas de exploración, establecimiento, sostenimiento y declive de las actividades bibliotecarias, así como las relaciones de participación de los participantes en una organización bibliotecaria. Como señala De Soto (2006):

Los recursos humanos tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales; son factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas y, por ende, exitosas, de allí la importancia de desarrollar una gestión de re-cursos humanos que garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y, comprometido con el futuro de la organización (p.11).

Por ende, se establece una relación entre capacitación, trabajo y efectividad en el ámbito bibliotecario que tiene como eje transversal el clima laboral que envuelve estos factores. Las relaciones humanas en un entorno de gestión efectivo están directamente relacionadas con el factor profesional, por lo que la gestión de los recursos humanos debe ser un proceso continuo y permanente que

responda a los requerimientos personales y organizacionales. Como escribe De Soto (2006), se deben tomar en cuenta las funciones principales de la gestión, planificación, reclutamiento y selección de personal, así como el desarrollo de recursos humanos, la remuneración e incentivos, seguridad e higiene, relaciones con los empleados y relaciones laborales.

7. Protocolos para fases críticas

Ante la pandemia de COVID-19, se hizo necesario tomar decisiones esenciales sobre las acciones a seguir. Esto ameritó una cuidadosa observación de los procedimientos de gestión en medio de la crisis, ya que el hecho mismo de las restricciones sanitarias hizo que se complejizara la contingencia. En este sentido, el replanteamiento de las actividades y los servicios de las bibliotecas universitarias resultó un asunto medular, ya que “no pueden dejarse de lado la misión, las funciones y el papel de las mismas como pilares en las sociedades democráticas, en relación con el acceso a la información, el conocimiento y los recursos bibliohemerográficos” (Universidad nacional Autónoma de México [UNAM], 2020).

Los protocolos para la reactivación de actividades en las bibliotecas en el contexto de COVID-19 y en la postpandemia han buscado retomar gradualmente las actividades bibliotecarias que a lo largo de tres años se han realizado de forma irregular, mitigando el impacto del SARS-CoV-2 y atendiendo a la seguridad de los usuarios, el personal, los proveedores y visitantes, así como la preservación de las instalaciones. La experiencia de la UNAM en este sentido es válida para las universidades cuyas bibliotecas también han sufrido los estragos de la crisis sanitaria.

Desde esta experiencia, de las cuatro fases que consideraron transitar (Preparación-contención-confianza-recuperación), la última está estrechamente relacionada con este proyecto de investigación, toda vez que es en esta donde

resalta el restablecimiento del servicio (UNAM, 2020); lo que involucra de manera directa al personal disponible y capacitado hasta llegar a la “normalidad”. Se contempla en esta fase la adecuación de los espacios bibliotecarios, partiendo de la modificación de los procesos y servicios bibliotecarios, ajustados a la nueva realidad, así como la observancia de medidas que promuevan las condiciones laborales más idóneas para la comunidad que es cuentadante de los acervos bibliotecarios. En suma, es la “fase de recuperación”, la que obliga crear las condiciones necesarias para cultivar un clima laboral efectivo para el desarrollo de la institución.

ENFOQUE TEORICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Para el desarrollo de esta investigación, se ha considerado, desde una perspectiva teórica-metodológica, el trabajo realizado por los investigadores Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte, de la universidad de la Sabana (Colombia), quienes han abordado el clima laboral en las bibliotecas considerando aspectos relevantes como la cultura organizacional, la cual ha tenido diversas definiciones y prácticas (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). El clima organizacional deviene en un fenómeno que “media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte, 2020, p. 63).

Así, como exponen los actores, el diagnóstico del clima es una técnica en administración y se ha convertido en el instrumento apto para generar cambios en busca de lograr una mayor efectividad organizacional, ya que consiste en detectar y evaluar las causas que afectan el desempeño de los colaboradores, como escriben Pilliguay Arteaga (2019), el clima laboral constituye un factor clave en el

rendimiento productivo de las empresas. Por tanto, este estudio presente una perspectiva metodológica cualitativa, la cual busca reconocer la necesidad que tienen las bibliotecas universitarias de poner en práctica una gestión estratégica para mejorar el clima laboral interno en el periodo de postpandemia, considerando que un clima laboral saludable y seguro influye de manera positiva en la calidad de vida y el rendimiento del personal bibliotecario.

En este sentido, el enfoque documental que prevalece en la investigación, da importancia a los estudios sobre las bibliotecas en el marco de los valores y actitudes que relacionan la satisfacción laboral, los valores humanos y la vocación profesional. El equilibrio entre estos elementos incluye de manera determinante en un clima donde prevalezca la felicidad, la motivación y la satisfacción laboral, generando así un agrado independencia, responsabilidad, creatividad y logros beneficios para la institución universitaria (Patterson, Warr y West, 2004).

Bdigital.ula.ve

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

CAMINO METODOLÓGICO

El presente apartado está dedicado a exponer los aspectos relacionados al camino metodológico que ha permitido analizar el problema planteado y generar una serie de recomendaciones para mejorar dicha situación. Resulta oportuno recordar que se trata de una investigación cuya naturaleza exige aplicar las directrices del método cualitativo, incorporando un diseño de investigación fenomenológico con el fin de conocer las percepciones, actitudes y emociones generadas por la pandemia en el recurso humano de la Biblioteca de Humanidades y Educación, mismas que han podido afectar el rendimiento de esta dependencia durante el proceso de retorno laboral.

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza eminentemente humana y subjetiva del problema planteado, ha determinado la aplicación del método cualitativo. Las directrices de esta metodología parten de un proceso de recolección de datos que permite conocer el estado actual del tema a investigar, el cual, encuentra su fundamento en la observación de campo y en la revisión general de la literatura vinculada a dicha temática. Este primer paso proporciona claridad en cuanto al estado actual del conocimiento sobre el tema-problema planteado (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 8).

Es importante destacar que el método cualitativo permite conocer “procesos complejos de subjetividad y su significación”, por tanto, es posible aplicar una serie de técnicas para determinar aspectos como “las actitudes, los valores, las opiniones de las personas, las creencias, percepciones y preferencias de las personas” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 586). Por lo tanto, la aplicación del método cualitativo exige el desarrollo de estudios de campo con el fin de conocer personalmente tanto el entorno donde se llevará a cabo el estudio como la población a analizar, posibilitando una elección precisa de los instrumentos de recolección de datos. Según Hernández-Sampieri y otros (2014) esta etapa

enmarcada en el método cualitativo se conoce como “inmersión inicial de campo”, tratándose además de una fase que permite iniciar las exploraciones del fenómeno, describir las circunstancias que rodean a la muestra y luego hallar la perspectiva teórica que mejor se adapte a los intereses de la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de optar por la aplicación del método cualitativo, dicho enfoque se ha complementado con la incorporación de un diseño de investigación fenomenológico. La elección de este tipo de diseño en el marco de una investigación cualitativa como la expuesta en este trabajo, resulta vital para conocer aspectos como la perspectiva personal de los involucrados frente al problema, ya que a través de distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos es posible explorar, describir y comprender “lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 493).

En consecuencia, es posible abordar aspectos humanos como los sentimientos, emociones, experiencias, visiones y percepciones sobre un fenómeno determinado; en este caso, para conocer las percepciones, actitudes y emociones compartidas por los empleados y que han impactado el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes durante el retorno laboral en postpandemia.

PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los procedimientos de investigación están relacionados a las actividades de acopio de datos, así como al tratamiento estratégico y análisis de los mismos por parte del investigador, orientados a generar las reflexiones pertinentes para dilucidar el problema planteado (Pérez y Maldonado, 2004). En este punto resulta determinante explicar las operaciones lógicas que permiten el análisis de datos,

por lo que en palabras de Hernández-Sampieri y otros (2014), en esta etapa del trabajo la acción esencial consiste en que se reciben una serie de datos no estructurados, a los cuales se les debe proporcionar una estructura.

A partir de lo anterior, el procedimiento de investigación aplicado en el presente Trabajo Especial de Grado puede resumirse a través de los siguientes pasos:

1. Pesquisa bibliográfica y documental con el fin de recopilar la mayor cantidad de referencias sobre el tema de investigación.
2. Clasificación de los datos obtenidos a través de las fuentes consultadas, aplicando las técnicas de investigación adecuadas a cada caso.
3. Observación de campo.
4. Aplicación del cuestionario mixto.
5. Análisis cualitativo de la información recabada a partir de las teorías, variables y conceptos previamente estipulados.
6. Elaboración de gráficos ajustados al tema de investigación.
7. Redacción del trabajo estableciendo un vocabulario conceptual y categorial ajustado al área de la gerencia de talento humano
8. Presentación de los resultados preliminares y exposición de las recomendaciones.

SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS

En consonancia con el diseño de investigación fenomenológico, se ha seleccionado el cuestionario como la principal instrumento de recolección de datos. En el marco de una investigación cualitativa, el cuestionario es utilizado “por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad” (Hernández-Sampieri et.al., 2014, p. 217). Así, a través de esta técnica fundamentada en una dinámica de preguntas y

respuestas, es posible recopilar datos determinantes para la comprensión y esclarecimiento del problema planteado.

Aunado a lo anterior, debe decirse que para el proceso de recolección de datos de la presente investigación se aplicaron dos cuestionarios mixtos, (compuesto por preguntas cerradas y abiertas). Las cerradas pueden entenderse como aquellas interrogantes que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas; por su parte, las preguntas abiertas no limitan a los encuestados respecto a las alternativas de respuesta, proporcionando información más amplia y particularmente útil en situaciones de insuficiencia de datos (Hernández-Sampieri et.al., 2014, p. 220).

En definitiva, el primer cuestionario ha sido diseñado para ser aplicado al coordinador de la Biblioteca (Anexo N° 1), por su parte, el segundo cuestionario está orientado para llevar a cabo un acercamiento al recurso humano que trabaja en dicha organización (Anexo N° 2). Cabe decir que cada pregunta ha sido diseñada con la finalidad de recabar información crucial para el desarrollo de la investigación y dar solución al problema gerencial identificado en el seno de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ambos instrumentos tienen el objetivo de recolectar información de primera mano de los actores involucrados en la dinámica bibliotecaria durante el retorno laboral una vez concluida la pandemia de COVID-19. En tal sentido, con los datos que puedan recopilarse se busca analizar cómo tras el periodo de confinamiento para controlar la propagación del virus, el retorno a la “nueva normalidad” planteó retos significativos en todos los escenarios laborales; incluyendo el bibliotecario. En este contexto, el retorno laboral de las universidades públicas venezolanas conllevó afrontar retos gerenciales sin precedentes.

De esta manera, la investigación se orientó a analizar el clima organizacional durante el proceso de retorno laboral de la mencionada Biblioteca durante la

postpandemia. Cabe aclarar que, desde el punto de vista metodológico se asumió un método cualitativo, incorporando un diseño de investigación fenomenológico que conllevó el análisis de la experiencia de los trabajadores de dicha Biblioteca, aplicando cuestionarios mixtos como técnica de recolección de datos.

Este ejercicio permitió reconocer que el clima organizacional representa la “piedra angular” para el buen funcionamiento de la institución bibliotecaria toda vez que articula espacios laborales, práctica profesional y relaciones intersubjetivas. Esto conllevó a presentar una propuesta para mejorar el clima organizacional de esta Biblioteca a través de un programa de bienestar laboral.

Por consiguiente, la aplicación de los cuestionarios constituye una parte fundamental del proceso investigativo, ya que ha sido un ejercicio sui generis hasta ahora en el ámbito de las bibliotecas de la Universidad de Los Andes (ULA). La validación de los cuestionarios estuvo a cargo de dos reconocidos investigadores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (ULA-Mérida): Dra. Carmen Carrasquel Jerez, Directora de la Escuela de Historia, adscrita al Centro de Estudios Históricos “Carlos Emilio Muñoz Oraá”, y el MSc. José Antonio Gil Daza, Profesor-investigador del Departamento de Antropología y Sociología de la ULA (Anexo 3).

INFORMANTES CLAVES

Llevar a cabo un estudio de caso ha permitido abordar en términos cualitativo un contexto delimitado. En términos metodológicos, los actores involucrados constituyen la principal fuente de información. En este sentido, los informantes claves para efectos de este estudio lo compone el recurso humano (10 personas) de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes.

ANÁLISIS DE DATOS

En este punto se describen las operaciones a las que serán sometidos los datos para su análisis. Como explica Hernández-Sampieri y otros (2014), en el proceso cualitativo la recolección de datos y el análisis de los mismos se van llevando a cabo de manera simultánea, mientras que, a su vez, el proceso de análisis no es uniforme ya que cada estudio requiere un esquema particular. Sin embargo, la presente investigación se apoyará particularmente en la técnica de triangulación de datos con el fin de poner en diálogo la “observación o interpretación del fenómeno” en estudio (Okuda y Gómez-Restrepo, 2005, p.118).

Cabe decir que el procedimiento de análisis de datos en la investigación cualitativa exige cumplir con etapas como:

1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y variables), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, variables, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos (Hernández-Sampieri et.al., 2014, p. 418).

Resulta fundamental tener presente que la naturaleza del análisis cualitativo se caracteriza por ser un proceso ecléctico (que concilia diversas perspectivas) y sistemático. Asimismo, los datos más importantes recabados en estas investigaciones (impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias) serán sometidos a reflexiones a partir de la óptica de teorías, variables y conceptos particulares, que a su vez, serán representados a través de gráficos y tablas ilustrativas.

CAPÍTULO IV

LOS HALLAZGOS

Análisis de la investigación

Una vez desarrollado el estudio sobre la base teórica y metodológica enunciada, se procedió al análisis de los datos recopilados a través de los cuestionarios aplicados (Véase Anexos N.º 1 y 2), lo que ha permitido lograr una triangulación de los mismos. Esta triangulación de datos ha permitido la verificación y comparación de la información, consintiendo ampliar el conocimiento sobre el clima organizacional al cual está sometido el personal de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela).

En tal sentido, fundamentados en la observación y la aplicación del método cualitativo señalado antes, se realizó la verificación y comparación de la información obtenida a través de las fuentes. En este sentido se trianguló la información recolectada en los que participa el personal bibliotecario consultado para determinar la concepción que tienen al respecto del tema investigado (Okuda y Gómez-Restrepo 2005, 121-122)

Al triangular los datos recolectados en los cuestionarios, se puede señalar que entre los años 2019 y 2021 y entre 2022 y 2023 la pandemia de COVID-19 generó un alto grado de inestabilidad en la dinámica laboral de la Biblioteca objeto de estudio, esto aumentó los índices de precariedad entre el personal (directivos, profesionales, técnicos y obreros) e intensificó la tensión laboral entre los distintos espacios que conforman esta institución académica (véase apéndice fotográfico).

Por tanto, en el marco organizacional, la pandemia tuvo fuertes repercusiones que afectaron toda la estructura de SERBIULA, y, por ende, la organización interna de la Biblioteca “Gonzalo Rincón Gutiérrez”. Esta realidad fue constatada a través del cuestionario aplicado al coordinador de dicha Institución. Ambos cuestionarios han permitido valorar cómo los largos lapsos de confinamiento y el temor generalizado por los riesgos de contagio en los espacios laborales propiciaron un escenario de desestabilización emocional, afectando además la dinámica de trabajo y el ejercicio gerencial. Sin dudas, la pandemia

obligó a la Coordinación de la Biblioteca de Humanidades y Educación a tomar medidas improvisadas, ya que no se encontraba preparada para asumir un reto de estas proporciones.

Por otro lado, el llamado a la reincorporación laboral no se hizo sobre la base de un protocolo que mostrara alguna experiencia en este tipo de situaciones, lo que obligó al coordinador y a los responsables de cada área a actuar de manera inmediata, tomando en cuenta las prioridades del servicio: la comunidad de usuarios. De tal manera, la recuperación de un clima de trabajo óptimo se ha dado desde entonces de manera progresiva, haciendo frente a distintas alteraciones emocionales causadas tanto por la crisis interna del país como por la pandemia (Sánchez y García, 2017).

El fin del confinamiento estipulado por la organización Mundial de la Salud (OMS), no significó sino el comienzo de las actividades y prácticas bibliotecarias en el marco de una precariedad material y con un recurso humano afectado en su salud emocional y física. De hecho, algunos de los bibliotecarios tuvieron que hacer frente al contagio directo y un proceso de recuperación lento que ocasionó serias secuelas. En la postpandemia, se evidenció con más rigor esta situación, fundamentalmente en la dinámica laboral.

El cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos a diez personas integrantes de la Biblioteca, arrojó información significativa en 6 renglones: Afectación emocional y psicológica; Consecuencias de la pandemia a nivel individual; Afectación en el ámbito laboral postpandemia; Relación entre impacto emocional y psicológico del trabajador bibliotecario y el clima laboral al retorno de la crisis sanitaria; Impacto en el clima organizacional tras el retorno laboral; y Estrategias aplicadas por la coordinación institucional.

Para el análisis de los datos se mantiene el anonimato del informante, identificando cada instrumento entregado al investigador con el código de serie I000. Es decir, I001; I002; I003; I004; I005; I006; I007; I008; I009; I010. A

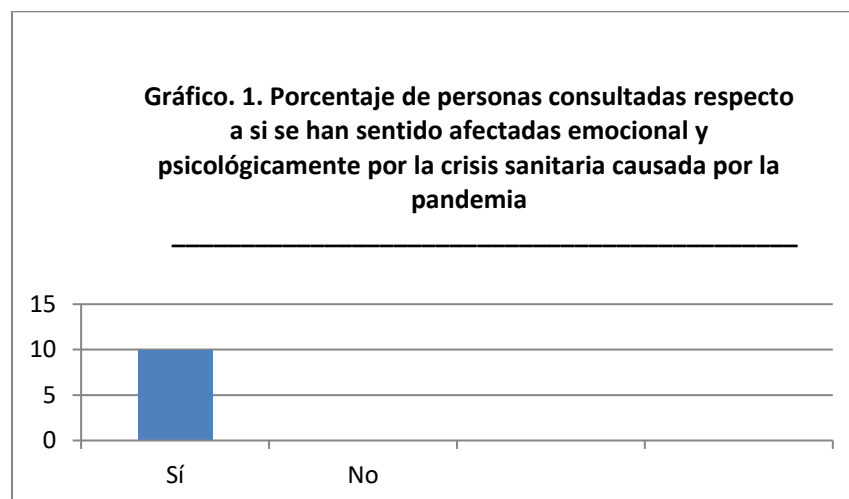
continuación, se exponen los resultados del análisis de los *ítems* de los cuestionarios aplicados y se agrega gráficos y tablas ilustrativas del proceso:

1. Afectación emocional y psicológica:

Las respuestas de los diez informantes dan cuenta de la gravedad de la situación postpandémica en Venezuela, la cual tiene una impronta mucho más grave al presentarse en un escenario nacional donde la destrucción del aparato productivo ha conllevado a problemas económicos, sociales e institucionales de gran envergadura.

Los trabajadores bibliotecarios han sufrido de manera directa la devaluación de los sueldos desde el año 2015, activando problemáticas sociales y estimulado el éxodo, ocasionando el abandono de innumerables puestos de trabajo en las instituciones estatales y, este caso, universitarias; haciendo de la migración laboral un fenómeno creciente.

Todos estos factores, aunados al confinamiento y la incertidumbre ante el avance de la pandemia, generaron una afectación emocional y psicológica innegable y que queda expresada en las respuestas de los informantes consultados (Gráfico 1)



Fuente: La investigadora.

2. Consecuencias de la pandemia a nivel individual:

Durante los primeros días del retorno laboral se identificó un incremento de las implicaciones psicológicas entre los miembros de la Biblioteca, ya que las posibilidades latentes de que la crisis sanitaria continuara mantuvieron bajo tensión al recurso humano en general. Así, se identificaron un conjunto de emociones que generaron un clima organizacional y laboral inestable. Como señalan los informantes, hubo inquietud, cambio de humor, inseguridad, temor, irritabilidad, insomnio. Además, uno de los informantes clave expresó sentir ansiedad e ira (I001); mientras que el aislamiento y la desmotivación también se hicieron presente (I003).

Cada una de estas emociones afectó el rendimiento del personal y, por ende, el clima organizacional y la productividad académica de la institución universitaria. Entre los grupos y equipos de trabajo se desarrolló un menor nivel de comunicación, lo que rompió con la empatía construida por años entre los integrantes del personal bibliotecario (mayoritariamente femenino) y los colaboradores, generando cambios sensibles en las rutinas personales y de trabajo (Tabla 1)

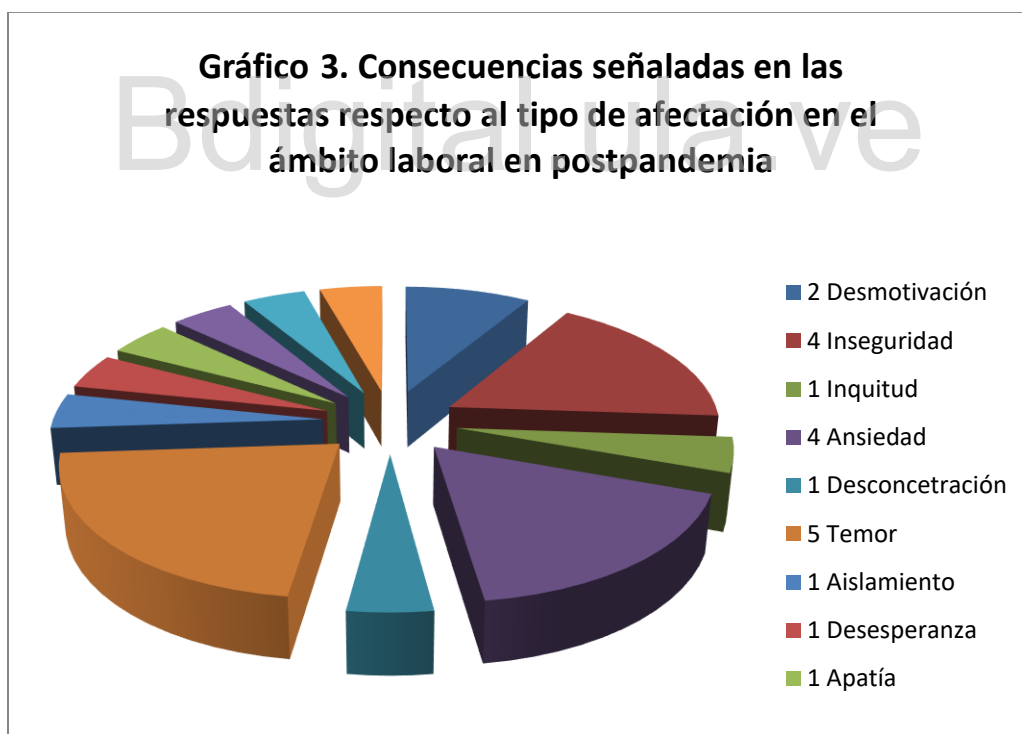
Tabla 1. Emociones más comunes a partir de los 10 informantes

Cambios de humor: 3	Irritabilidad: 2
Inquietud: 4	Temor: 7
Apatía: 3	Insomnio: 3
Desmotivación: 3	Ansiedad: 5
Pánico: 2	Ira: 2
Aislamiento: 6	Conductas de evitación: 1
Inseguridad: 7	Ausencia de sueño: 2
Desesperanza: 3	Abandono de actividades: 5

Fuente: La investigadora.

3. Afectación en el ámbito laboral postpandemia :

Cabe destacar que la vuelta al trabajo del personal se vio afectada de manera directa por circunstancias personales. Por ejemplo, la pérdida de familiares y amigos incrementó una serie de temores y preocupaciones que afectaron emocional y físicamente al trabajador, los cuales se sumaron a una serie de factores negativos relacionados a las condiciones propias de la realidad venezolana, entre estas, déficit de transporte público, problemas de electricidad, inseguridad y una insuficiencia salarial que impactó en la pérdida significativa de la calidad de vida (alimentación, vestido, calzado, medicamentos, seguridad social, esparcimiento, entre otros) y daños profundos en la economía laboral (Gráfico 3).

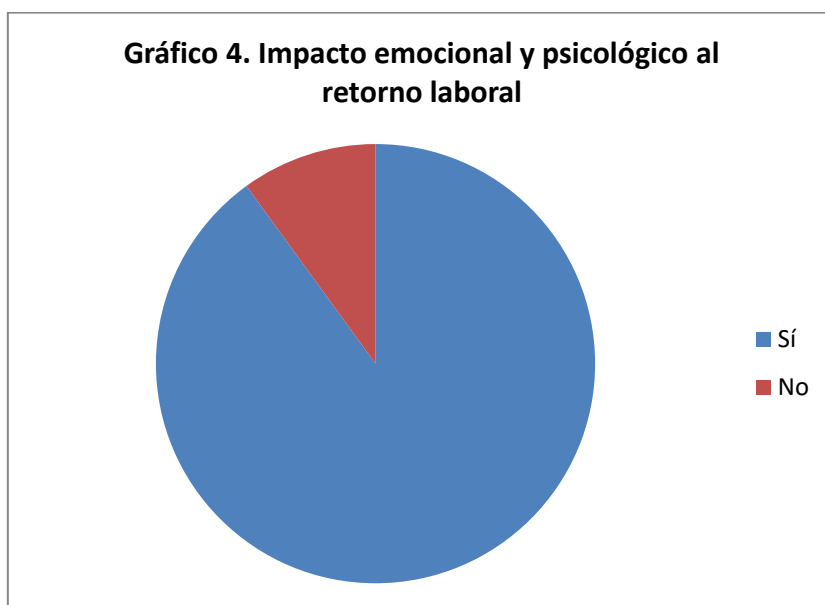


Fuente: La investigadora.

Los informantes señalaron que “el temor y la inseguridad a la ausencia de una cura y la gravedad del virus” se cuenta como una de las consecuencias que más afectó el retorno laboral, lo que ocasionó “aislamiento con los compañeros de trabajo” (I002). También señalaron que hubo “temor e inseguridad para integrarme al grupo de trabajo y a los usuarios” (I004); por supuesto, prevaleciendo el temor al contagio y de “estar en alguna situación crítica a causa de la enfermedad”, debido a que al volver a la casa ponían en riesgo el entorno familiar (I006; I008).

4. Relación entre impacto emocional y psicológico del trabajador bibliotecario y el clima laboral al retorno de la crisis sanitaria:

El retorno laboral del recurso humano de la Biblioteca de Humanidades y Educación representó una etapa traumática, ya que 9 de 10 personas consultadas señaló que tuvo un impacto emocional y psicológico producto de la pandemia que afectó el clima organizacional donde trabaja. Si bien el reinicio de actividades estuvo marcado por ajustes de horarios que favorecieran al personal, debe decirse que esta medida no fue suficiente como mecanismo para mejorar la sensación de seguridad laboral en los trabajadores, ya que no se complementó con otras medidas como la entrega insumos de bioseguridad (mascarillas, guantes, alcohol y materiales de limpieza), los cuales, contradictoriamente terminaron siendo materiales costeados por el mismo personal (Gráfico 4).



Fuente: La investigadora.

5. Impacto en el clima organizacional tras el retorno laboral:

Otra consecuencia directa de la pandemia fue el recorte de la nómina de facto. Si bien no se suscitaron despidos, la crisis sanitaria sumada a las condiciones de crisis estructural del país, generaron un clima contraproducente que desencadenó una deserción importante de miembros activos del personal de toda la Universidad de Los Andes. Por otro lado, no se puede olvidar que las bibliotecas en general requieren de labores constantes de conservación y preservación de sus materiales, no obstante, esta fue una de las primeras tareas en sufrir las consecuencias de la ausencia de personal y los ajustes de horario. Así se puede señalar un aspecto central hallado en este estudio: La flexibilidad se convirtió en un elemento central en la forma de ejercer la práctica bibliotecaria y de asumir las relaciones de trabajo, con el fin de no descuidar los objetivos y sostener un clima organizacional apropiado (Tabla 2).

Tabla 2. Anomalías relacionadas al clima organizacional de la Biblioteca durante el retorno laboral señaladas por los informantes

Aspectos:
<i>Dificultad de Adaptación</i>
<i>Ausentismo constante</i>
<i>Proceso de readaptación complejo</i>
<i>Rotación obligatoria de personal</i>
<i>Impuntualidad creciente</i>
<i>Desmotivación generalizada</i>
<i>Notoria aptitud negativa en las relaciones interpersonales</i>
<i>Ambiente laboral tenso</i>
<i>Incumplimiento en lo objetivos trazados</i>
<i>Inestabilidad horaria</i>
<i>Apatía</i>
<i>Predominio de la obligatoriedad</i>
<i>Incertidumbre</i>
<i>Bajo rendimiento</i>

Fuente: La investigadora.

Los informantes señalaron que el clima organizacional fue “traumático por el abandono de las actividades que se acostumbraban a hacer. No era fácil seguir trabajando y seguir con el aislamiento por el virus” (I005). Por otro lado, algunos señalaron que “era desfavorable, ya que había mucha apatía dentro del ambiente laboral, especialmente con respecto a la responsabilidad que cada uno tenía” (I006).

6. Estrategias aplicadas por la coordinación institucional:

Uno de los aspectos más delicados de este escenario, según se puede apreciar en los datos recopilados, es la interrupción de los planes acordados desde la coordinación de la Biblioteca. En este sentido, el procesamiento de material bibliográfico, actualización de registros, atención a usuarios, emisión de solvencias y otros servicios de información especializados, sufrieron alteraciones que impactaron en el cumplimiento eficiente de estas labores. Las metas planteadas en este periodo por la coordinación de la Biblioteca fue imposible alcanzarlas, a razón tanto de los ajustes de los horarios de trabajo como por la disminución de usuarios interesados en realizar consultas particulares.

Durante la fase de retorno laboral en postpandemia la coordinación de la Biblioteca se implementaron estrategias gerenciales orientadas a superar en alguna medida las afectaciones causadas por el coronavirus al clima organizacional de esta institución. Debe decirse que los esfuerzos gerenciales tuvieron el objetivo principal de reactivar los servicios de información con mayor demanda por parte de los usuarios. A pesar de aplicarse técnicas básicas de liderazgo y motivación, los primeros esfuerzos llevados a cabo en el retorno en postpandemia no se complementaron con la dotación de recursos materiales y presupuestarios.

Los informantes señalan que se buscó un “ambiente de apoyo, flexibilidad en el lugar de trabajo y dar autonomía al personal” (I009). Igualmente se buscó el “trabajo en equipo y la flexibilidad en los horarios” (I010). Aunque a nivel de la coordinación de la Biblioteca se ha reconocido el desconocimiento de estrategias y habilidades profesionales de tipo gerencial, la decisión de trabajar todos por igual y sin distinción de cargos en la recuperación y limpieza de los espacios bibliotecarios se convirtió en una técnica que sirvió para promover el compromiso y la identidad institucional.

De esta manera, progresivamente todo el recurso humano fue incorporándose y aportando su “grano de arena” para establecer las condiciones mínimas necesarias para abrir las puertas de la Biblioteca a la comunidad universitaria y al público en general (Gráfico 6). Lo que se buscaba era “implementar la seguridad del personal con la debida protección para la salud, generar confianza y apoyo para un mejor desenvolvimiento laboral” (I007).

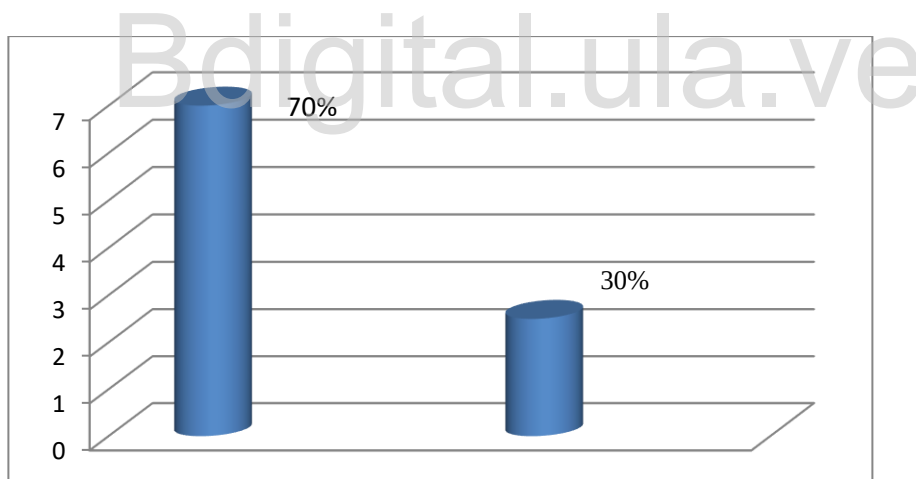
Ante esta situación, no cabe duda que la postpandemia entendida como un momento singular en el devenir de la sociedad del siglo XXI, trajo consecuencias en todos los ámbitos de la vida. Las afectaciones en lo laboral y organizacional fueron más notorias y, para el caso de la Universidad de Los Andes, los daños causados por la pandemia afectaron el rendimiento profesional del personal disminuyendo el diseño de propuestas académicas orientadas a mantener activa la institución. La pérdida de la cohesión interna tuvo una impronta que la coordinación de la Biblioteca tuvo que hacer frente de manera integral y de forma estratégica. Por esta razón se reconoce que la postpandemia ha sido un periodo en el cual SERBIULA ha tenido que hacer frente a un problema estructural complejo que se sumó a la ya grave crisis política y socioeconómica que ha atravesado el país desde el año 2014.

Los datos recabados evidencian una serie de consecuencias propias de la cuarentena que afectaron notablemente el clima organizacional de la biblioteca. Al respecto, en este periodo se generaron tantas restricciones de forma tan acelerada, que asentó una dependencia al trabajo digital y a distancia, tanto de manera sincrónica como asincrónica. Pero a diferencia de lo que se puede señalar acerca de que abrió una posibilidad para mejorar las habilidades digitales, en el escenario de obsolescencia de los equipos informáticos con los que cuenta la Biblioteca de Humanidades y Educación en la actualidad, este fenómeno profundizó aún más las dificultades para responder oportunamente a las solicitudes de los usuarios. El escenario digital, en medio de una institución que

carece de una dotación de equipos operativos básicos, neutralizó hasta cierto punto áreas que eran operativas de manera presencial.

Si bien hay que reconocer que el personal de trabajo, de manera honesta y preocupada asumió responsabilidades laborales desde su casa, poniendo a disposición sus equipos personales, debe afirmarse que trabajar desde casa no trajo ningún beneficio plausible. Cabe acotar que, en este aspecto, la problemática institucional sólo se trasladó de lugar y afectó de manera más cercana al personal, ya que el problema de la Biblioteca se volvió también un asunto doméstico. El cuestionario para el coordinador de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez”, permitió evaluar lo siguiente:

Gráfico 6. Porcentaje de aceptación de las estrategias gerenciales



Fuente: La investigadora.

El recurso humano espera que se hagan los ajustes correspondientes para llevar adelante una vida laboral: beneficios socioeconómicos, protocolos de

seguridad, recuperación y cuidado de las instalaciones, preparación para otros casos inminentes de crisis sanitarias, preparación interna para afrontar los cambios dentro de un marco institucional, entre otros.

Al presentar la información obtenida a partir de este cuestionario y los informantes claves, con la observación de la investigadora, se puede concluir que, se plantea la necesidad de analizar el impacto de este contexto considerando las afectaciones al clima organizacional, tomando como ejemplo lo que ha ocurrido en la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (ULA), donde el clima laboral constituye una parte fundamental para el desempeño de la institución bibliotecaria (Lozano, 2019). El problema en sí, ha obligado en los años recientes a plantear y diseñar propuestas y recomendaciones para superar situaciones de crisis organizacional. La experiencia de la Biblioteca de Humanidades y Educación ha permitido identificar un conjunto de aspectos esenciales de este periodo:

- Evidencia de secuelas emocionales generadas por la pandemia en los trabajadores de la Biblioteca.
- Opiniones que dan cuenta de las percepciones, actitudes y emociones del personal afectado.
- Voces y silencios respecto a las acciones gerenciales llevadas a cabo por la coordinación de la Biblioteca para mejorar el clima organizacional.
- Distintas lecturas respecto a las condiciones en que se ha dado el retorno laboral de la Biblioteca.
- Necesidad de poner en práctica técnicas orientadas a superar climas laborales afectados por situaciones de la crisis en el periodo de postpandemia.

A partir de lo anterior, se espera que en los próximos años se genere una mayor comprensión de este fenómeno desde el campo de los estudios

organizacionales, lo que conlleva realizar lecturas interdisciplinarias que permitan analizar los datos que dan cuenta de los efectos del coronavirus en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

Los instrumentos de recolección de datos han permitido la verificación de una realidad respecto al clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes, específicamente en la Biblioteca de Humanidades y Educación. La información recabada ha permitido advertir la necesidad que tiene el personal de expresar sus ideas e inquietudes al coordinador como una forma de abrir el diálogo en un momento en que el contexto obliga un mayor nivel de cohesión interna, con la finalidad de sostener y optimizar los servicios de información.

Por otro lado, entre los resultados que se desprenden de los instrumentos aplicados se evidencia un reconocimiento de los aportes de la coordinación para la resolución de problemas relacionados con el cumplimiento de deberes por parte del personal, también se constatan la existencia de niveles de distanciamiento contraproducente entre el personal y la parte gerencial. En este sentido, se deja entrever la relevancia de las reuniones ordinarias como escenarios que brindan la oportunidad de tratar la gravedad de la situación interna en dos sentidos: 1. La crisis del país y su impacto en el personal, apuntando a la preparación necesaria para escenarios problemáticos futuros; y 2. Las secuelas de la pandemia que aún están latentes, a pesar de haber transcurrido un tiempo prudencial.

Igualmente, a través de los instrumentos aplicados al personal activo de la Biblioteca, se pudo determinar que sigue existiendo una valoración del trabajo bibliotecario aun cuando las condiciones de trabajo no están dadas y falta un mayor incentivo por parte de la organización. Este dato permite señalar que el clima organizacional tiene ventajas y desventajas que deben ser atendidas de manera inmediata, las primeras para su fortalecimiento y las segundas para su solución en el menor tiempo posible.

La pandemia ha admitido tomar medidas gerenciales destinadas por apoyar al personal universitario en un contexto problemático latente. Sin embargo, esta estrategia relacionada a la aplicación de horarios “flexibles” se ha convertido en un detonante de faltas y ausencias laborales que constituyen un problema a dilucidar desde la coordinación de cada dependencia. En este orden de ideas, debe reafirmarse que, ante la existencia de un clima organizacional con debilidades, el incremento de faltas como el incumplimiento de los horarios de la Biblioteca disminuye aún más el interés del personal por cumplir con las metas planteadas por cada servicio de información.

El contexto deja claro que el coordinador requiere delegar más funciones en un personal que no tiene incentivos materiales para el desempeño de sus actividades, pero también reclama del personal un mayor grado de comprensión respecto a la realidad que vive la universidad venezolana hoy. Esta es la razón por la cual la comunicación entre coordinación-encargados de áreas-personal, debe ser incrementada y en gran medida recíproca; un hecho que ayudaría a los funcionarios a asumir medidas concretas para ayudar a solventar la crisis. La posibilidad de tomar decisiones es potestad de la gerencia, pero son tiempos que demandan de una participación directa de cada miembro de la institución con el fin de mejorar la práctica bibliotecaria (Maldonado, Pérez y Bustamante, 2006).

Frente a la realidad actual, se hace necesario valorar la participación de cada miembro del personal a la luz de la visión, misión y objetivos de SERBIULA, ya que los mismos están sujetos a un clima organizacional acorde con el contexto vigente. Se requiere así de un apoyo conjunto para la ejecución de los trabajos en cada área, promover una buena relación entre los miembros de la organización y diseñar estrategias colaborativas para realizar trabajos en equipo.

El contexto postpandémico demanda de estrategias y habilidades gerenciales que motiven al trabajador a cumplir con las actividades dentro de una organización oficial. No cabe duda que el entusiasmo es un factor determinante para la consecución de las metas dentro de una institución, por lo que se espera

que el coordinador valore mucho más el trabajo de su personal tanto en lo individual como en su conjunto. A ello se suma la necesidad de reconocer las actitudes que fortalezcan el trabajo de grupo, permitiendo asumir la integración de todo el recurso humano como un aspecto a tomar en cuenta desde la coordinación, pero también entre el personal activo en cada espacio bibliotecario.

Por esta razón, se requiere que en este escenario se fomente la capacitación del personal, lo cual generaría un salto cualitativo en el desempeño en las funciones en cada área. No cabe duda que el fortalecimiento emocional de las competencias necesarias para realizar el trabajo, puede coadyuvar a la conformación de un clima organizacional acorde con la realidad actual del país y de las instituciones bibliotecarias en particular.

Se espera que para tener un buen clima organizacional se haga un diagnóstico periódico con la finalidad de conocer las debilidades y/o fortalezas presentes en la institución. De esta manera, se pudieran ejercer acciones de apoyo a los trabajadores, fomentar las relaciones interpersonales y promover el trabajo en equipo. La pandemia y sus consecuencias exigen un clima donde prive el entusiasmo y la motivación, así como la satisfacción por el cumplimiento de metas personales y organizacionales. Destacarse o sobresalir en el desempeño de sus funciones en un elemento significativo para aumentar la calidad del ambiente laboral.

Se espera que, desde la coordinación de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA, el personal trabaje de manera integrada para lograr las metas establecidas institucionalmente, con el fin de que estén satisfechos con los resultados obtenidos y sean cada vez más propositivos. Los resultados de la evaluación han permitido el hallazgo de estos factores, los cuales dan cuenta de la necesidad de tomar medidas correctivas que permitan mejorar el desenvolvimiento del desempeño laboral y el clima organizacional como un todo y no de manera fragmentaria.

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

LA PROPUESTA

Introducción

El análisis de datos realizado a nivel investigativo relacionado con la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” de la Universidad de Los Andes, permite abordar cómo su clima organizacional se vio afectado durante la etapa de retorno laboral en postpandemia. El impacto emocional causado tanto por la COVID-19 como por la grave situación político-económica que ha afectado estructuralmente al país en la última década, amerita la aplicación de estrategias que permitan superar dichas alteraciones. Para el caso del recurso humano de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la ULA, el recurso humano afrontó el retorno laboral en la postpandemia con diversos daños emocionales entre los que se destacaron la inseguridad, temor al contagio, aislamiento, ansiedad y abandono de actividades, entre otras (Véase Fig. 2). Por tanto, estas emociones afectaron el clima organizacional del espacio bibliotecario y, paralelamente, el cumplimiento de las actividades asignadas a cada trabajador y la productividad de los servicios de información.

A partir de lo anterior, resulta propicio diseñar un *programa de bienestar laboral* como una estrategia diseñada para superar progresivamente las anomalías del clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA, registradas en la etapa de retorno laboral en postpandemia. Cabe decir que un programa de bienestar laboral puede entenderse como “los instrumentos que tienen las empresas para incorporar a su gestión el BIENESTAR. Lo más importante es que este programa incluya a todos los trabajadores de la empresa, desde el más alto ejecutivo, hasta el trabajador recién incorporado” (Gobierno de España, 2019). En este sentido, la estructura del programa de bienestar abordará tres factores determinantes para el mejoramiento de las condiciones laborales en dicho espacio bibliotecario: el clima organizacional; el riesgo psicosocial; y la satisfacción laboral.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- ✓ Diseñar un programa de bienestar laboral orientado a mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA.

Objetivos Específicos

- ✓ Retomar los resultados del diagnóstico de clima organizacional aplicado a los informantes claves.
- ✓ Determinar los principales problemas y necesidades que afectan el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA.
- ✓ Definir las estrategias gerenciales para combatir los problemas organizacionales, riesgos psicosociales y la insatisfacción laboral.
- ✓ Elaborar un plan de acción factible para la aplicación del programa de bienestar en el futuro inmediato.

Justificación

Lo expuesto en los capítulos anteriores permite identificar que las consecuencias materiales y emocionales generadas por la pandemia han impactado de manera significativa en la vida personal de los trabajadores y la dinámica laboral de la institución objeto de estudio, lo que justifica ampliamente este tipo de investigaciones y las particularidades del contexto venezolano. Al levantarse las medidas de confinamiento y decretarse el retorno laboral en postpandemia, las personas canalizaron muchas de sus afectaciones al seno de sus trabajos, influyendo en el clima organizacional y la productividad de dichas organizaciones, lo cual ha exigido la participación activa de los encargados de la gestión del recurso humano. Por consiguiente, se justifica una propuesta que vaya en esta dirección.

La *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999) establece que “toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar” (Art. 87).

Además, en otros artículos de esta *Carta Magna* se expone abiertamente la responsabilidad del Estado o de la empresa privada de garantizar unas condiciones laborales satisfactorias que resguarden el bienestar del trabajador y su familia. Por otra parte, en la *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras* (LOTTT, 2012) vigente en el país, se ha expuesto una serie de lineamientos que resguardan el derecho que tiene todo trabajador de tener un puesto de trabajo digno. Al respecto, resulta pertinente presentar el siguiente articulado:

Artículo 299. El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación (LOTTT, 2012, p. 236).

Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño y la aplicación de programas de bienestar laboral cobra vigencia si se tiene presente lo expuesto en las principales leyes laborales del Estado venezolano. Por ende, puede afirmarse que ante el impacto de la crisis estructural que ha afectado la calidad de vida de todos los venezolanos en la última década, así como por las consecuencias generadas por la pandemia de COVID-19, resulta pertinente considerar la aplicación de este tipo de programas en tanto mecanismos que permitan contrarrestar los distintos factores que han alterado emocionalmente a los trabajadores y, en consecuencia, afectado el clima organizacional de las dependencias universitarias.

Las universidades públicas venezolanas han resentido particularmente los embates de la crisis político-económica del país. En los últimos años se ha perdido un importante número de recursos humanos (fuga de talento de profesores, personal técnico y administrativo), se ha registrado una disminución abrupta en el número de estudiantes activos (deserción estudiantil) y se ha generado un declive de la productividad académica. Buena parte de estas consecuencias han sido motivadas por el daño emocional que ha hecho mella en la psique de los

universitarios, quienes han optado por el abandono de sus responsabilidades como una salida expedita para sus padecimientos.

Para el caso de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes, la presente investigación ha permitido diagnosticar el clima organizacional de esta dependencia en la etapa de retorno laboral en postpandemia. Por tanto, luego de identificar las principales alteraciones emocionales en el recurso humano, resulta imperante diseñar un programa de bienestar que, además de apuntar al mejoramiento progresivo de los trabajadores y del clima organizacional, también constituya un aporte dirigido a recuperar la eficiencia en los servicios de información y aumentar los niveles de la producción académica en términos de docencia, investigación y extensión.

Aunque se trata del diseño de un programa piloto de bienestar laboral que se desprende de un estudio de caso, puede decirse que el alcance de esta propuesta puede llegar a convertirse en una guía de acción aplicable a todos los trabajadores y espacios universitarios del país. Por último, no debe obviarse que el bienestar laboral es sinónimo de bienestar emocional y, por tanto, constituye una variable determinante para formar equipos de trabajo productivo, eficiente, motivado y comprometido con los objetivos, la visión y la misión de la dependencia.

Conceptos operacionales

Los conceptos que se presentan en esta propuesta tienen la finalidad de ampliar la comprensión de los programas de bienestar laboral y su aplicabilidad para mejorar el clima organizacional.

Bienestar laboral: entiéndase como un aspecto relacionado de manera estrecha con el ámbito laboral, con el propósito de valorar el equilibrio entre dimensiones distintas como el entorno laboral, social y familiar. El bienestar laboral tiene la finalidad de generar mayor identidad, compromiso y efectividad en la organización (Pérez, 2021). De manera similar, este término se refiere “al estado

de satisfacción que logra el/la empleado/a en el ejercicio de sus funciones. Es producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, que repercute en un bienestar familiar y social” (Gobierno de España, 2019, p. 3).

A partir de lo anterior, puede afirmarse que al hablar de bienestar laboral se estará aludiendo al estado más óptimo posible entre el equipo de trabajo de una empresa, propiciando así el clima organizacional propicio para alcanzar las metas planteadas. El bienestar laboral puede fomentarse a través de programas que busquen mejorar factores como el entorno social inmediato del trabajador, las condiciones de trabajo, la participación activa y el desarrollo individual del trabajador. En definitiva, “este concepto va más allá de esta connotación económica y es que incluye al ser humano desde todas sus dimensiones; familiares, laborales, culturales, espirituales, etc.” (Arrieta, Cabarcas y Rodríguez, 2019, p. 75).

Objetivos del bienestar laboral: según autores como Arrieta, Cabarcas y Rodríguez (2019), Gobierno de España (2019) y Pérez (2021), es posible señalar los siguientes:

- Mejorar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo.
- Promover las condiciones óptimas para la vida laboral y personal en los trabajadores.
- Incentivar el equilibrio de la vida personal y laboral en cada trabajador.
- Propiciar beneficios físicos, psicológicos, emocionales y financieros en los trabajadores.

Programa de bienestar laboral: se trata de una serie de estrategias propias del ámbito de la gerencia de recursos humanos con el objetivo de aportar servicios que permitan beneficiar la dinámica interna de las organizaciones, intentando satisfacer las necesidades personales y laborales de los trabajadores. Este tipo de programas constituye “la piedra angular de la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de bienestar laboral pueden afectar la productividad

de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral” (Arrieta, Cabarcas y Rodríguez, 2019, p. 74).

La aplicación efectiva de un programa de bienestar puede mejorar el desempeño de la empresa, disminuir el nivel de quejas por parte de clientes y de trabajadores, combatir el ausentismo y apoyar la estabilidad laboral y personal del recurso humano. En el ámbito universitario, los programas de bienestar permiten combatir el impacto que pueden generar los cambios de funcionamiento y los reajustes administrativos, a sabiendas de tratarse de instituciones que se mantienen en una constante búsqueda de la calidad académica que les permita posicionarse favorablemente en los índices nacionales e internacionales de educación superior. Por ende, los programas de bienestar laboral en este tipo de organizaciones “se extienden al núcleo familiar de sus trabajadores, pues en la medida que su entorno se sienta a gusto e involucrado con la organización, este sentido de pertenencia se afianza cada día más, para un mejor desarrollo en sus actividades laborales” (Arrieta, Cabarcas y Rodríguez, 2019, p. 77).

Programa de Bienestar Laboral para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA

Proporcionar la mayor suma de bienestar a los trabajadores debe ser una prioridad para los encargados de la gerencia de toda organización. La pandemia incrementó los niveles de angustia y causó otros daños emocionales importantes en los trabajadores, repercutiendo en el clima organizacional y en la productividad empresarial. Teniendo presente el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se ha propuesto diseñar un programa de bienestar laboral orientado a superar los daños emocionales causados por la pandemia en el recurso humano de la Biblioteca y, paralelamente, mejorar el clima organizacional en dicha dependencia; para lograr dicho cometido, resulta pertinente considerar el procedimiento recomendado por Monroy (2019), Gobierno de España (2019), Bautista y otros (2020), y Pérez (2021):

- 1. Diagnóstico.** Fase inicial con el propósito de identificar los problemas y necesidades que afectan al recurso humano de la organización. Se lleva a cabo a través de la aplicación de encuestas, entrevistas o cuestionarios que permitan comprender los desafíos de salud y bienestar que enfrentan tus trabajadores. Esta primera etapa ayudará a identificar áreas específicas que requieren atención.
- 2. Identificación de problemas.** A partir de la etapa de diagnóstico, se eligen los principales problemas y necesidades que afectan el clima organizacional.
- 3. Definición de objetivos.** Con base en el diagnóstico, se procede a plantear las metas específicas del programa de bienestar. Por ejemplo, reducir el estrés, fomentar la comunicación o superar traumas personales.
- 4. Elaboración de propuestas.** Apoyados en la información recopilada, se procede a generar propuestas destinadas a superar los problemas y necesidades identificados.
- 5. Aprobación del programa.** Con un avance significativo del programa de bienestar, se expone a los directivos de la empresa para solicitar su aprobación y el presupuesto para ser aplicado.
- 6. Aplicación.** Difusión del contenido del programa al recurso humano de la empresa y ejecución de las actividades.
- 7. Evaluación de resultados.** Los encargados de la aplicación del programa deben realiza un seguimiento regular de las actividades para evaluar el impacto del programa. De ser necesario, se reformulan las actividades.

Fig. 7
Procedimiento a seguir para el
diseño de un programa de
bienestar laboral

Fuente: La Investigadora



Al aplicar el procedimiento anterior (Fig. 7) al caso de estudio abordado en la presente investigación, se puede decir que en términos generales el programa de bienestar laboral estará orientado a mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA. Sin embargo, los problemas diagnosticados en el capítulo anterior han sido clasificados en base a tres conceptos clave: clima organizacional; riesgo psicosocial; y satisfacción laboral. Cada una de estas permitirá la agrupación de distintos factores que ameritan solventarse a través de un diseño práctico y efectivo de las acciones del programa. En este sentido, luego de la Identificación de problemas, se cumplirá con la definición de objetivos, exposición de propuestas, denominación del programa y, por último, la exposición de resultados esperados.

Clima organizacional

El clima organizacional constituye una categoría que agrupa un conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores de una empresa sobre el ambiente interno de trabajo (Pedraza, 2018). Dichas percepciones son construidas a partir del significado que otorgan los empleados a sus experiencias laborales, las cuales influyen tanto en el comportamiento del trabajador como en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional. En cuanto a la categoría “clima organizacional”, durante el retorno laboral en postpandemia se registraron tres áreas problemáticas que afectaron el ambiente interno de la Biblioteca de Humanidades y Educación, por tanto, a continuación, se expone la propuesta de abordaje (Cuadro N° 1):

Bdigital.ula.ve

	Área problemática	Identificación de problemas	Objetivo	Propuestas	Programa	Resultado esperado
Clima organizacional	Enfoque de gestión	- Falta de liderazgo en el coordinador. - Ausencia de estrategias de motivación.	Enseñar habilidades de liderazgo al coordinador de la Biblioteca	- Taller de liderazgo. - Campaña de incentivos.	<i>Del jefe al líder...</i> <i>La importancia de reconocer el valor del recurso humano</i>	- Aprehensión de conductas y estrategias de liderazgo que afiancen vínculos entre la coordinación y los empleados. - Reconocer el buen trabajo realizado por los empleados buscando que aumenten los niveles de motivación y de productividad.
	Comunicación e integración	- Ausencia de canales entre la coordinación y los empleados. - Poca comunicación entre compañeros de trabajo.	Crear mecanismos para mejorar la comunicación entre áreas y entre el equipo de trabajadores	Taller para la comunicación asertiva.	<i>Tengo que decir algo</i>	Establecer bases de comunicación asertiva que mejoren el clima laboral y aumenten los niveles de escucha activa.
	Espacio físico	- Falta de aseo en las estanterías. - Baños contaminados. - Presencia de virus y bacterias.	Mejorar las deficiencias de la planta física y llevar a cabo un proceso de fumigación con el apoyo de las autoridades competentes	- Contratar empresas privadas para la limpieza y fumigación. - Conformar equipos de trabajo con otras dependencias con el fin de reacondicionar los espacios.	<i>Unamos esfuerzos por la Biblioteca</i>	Promover el mejoramiento de los espacios físicos de la Biblioteca, estimulando así el bienestar de los trabajadores y la productividad de los servicios de información.

Cuadro N° 1. Programa de Bienestar Laboral para abordar los problemas relacionados al clima organizacional

Riesgo psicosocial

Un riesgo psicosocial en el ámbito laboral “es el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes” (Moreno y Báez, 2010, p. 17). Cabe decir que durante la etapa de retorno laboral en la postpandemia los riesgos psicosociales son constantes al momento de retomar el cumplimiento de funciones en la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA, los cuales, afectaron la salud de los trabajadores de forma importante, aunque en cada uno de los integrantes del equipo los efectos fueron diferentes.

Tal y como se mostró en el capítulo anterior, la inseguridad, temor al contagio, aislamiento, ansiedad y abandono de actividades, fueron parte de los principales efectos causados por la pandemia. Sin embargo, estos efectos afectaron el espacio bibliotecario durante el retorno laboral ante una gestión de recursos humanos deficiente, dando lugar a dos áreas problemáticas agrupadas bajo la categoría “riesgo psicosocial”; a continuación, se expone la propuesta de abordaje (Cuadro N° 2):

	Área problemática	Identificación de problemas	Objetivo	Propuestas	Programa	Resultado esperado
Riesgo psicosocial	Trabajo en postpandemia	Imposibilidad de cumplir labores a razón de los efectos en la salud emocional causados por la pandemia.	Disminuir el daño emocional generado por la pandemia y reorganizar las cargas laborales de los trabajadores	- Campaña de Información y concienciación. - Solicitar la creación de un servicio de asistencia psicológica para el trabajador universitario.	<i>Ante el coronavirus, seamos resilientes</i> <i>Mi salud también es importante.</i>	- Recurso humano consiente respecto a la importancia de cumplir con sus responsabilidades. - Personal con capacidades para el manejo de las emociones y resolución de problemas laborales.
	Seguridad social y económica	- Dificultad para conciliar la vida cotidiana con los deberes laborales. - Temor al contagio y desconfianza en los servicios sanitarios y seguro social.	Redefinir los requerimientos mínimos de seguridad social y económica que ameritan los trabajadores para cumplir con sus responsabilidades	- Reorganizar horarios. - Solicitar la dotación estable de materiales de bioseguridad.	<i>El trabajador universitario frente a la "Nueva Normalidad"</i>	Trabajadores dispuestos a mejorar su desempeño.

Cuadro N° 2. Programa de Bienestar Laboral para abordar los riesgos psicosociales

Satisfacción laboral

Según Salazar y Ospina (2019), la satisfacción laboral es la respuesta emocional que experimentan los empleados en la empresa para la que trabajan. La satisfacción laboral favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal. Con la aplicación de un programa de bienestar laboral, se apunta a fomentar dos tipos de satisfacción que disfrutaran los trabajadores: la satisfacción en la vida personal que incluye la “satisfacción y/o insatisfacción con la vida social, la vida familiar, la recreación, la espiritualidad, entre otras; y por otro lado la satisfacción en el trabajo que comprende la satisfacción y/o insatisfacción con el pago, oportunidades de ascenso, el trabajo en sí, compañeros de trabajo, entre otras” (Arrieta, Cabarcas y Rodríguez, 2019, p. 75).

Cabe agregar que más allá de las satisfacciones personales y laborales, los programas de bienestar también apuntan a mejorar otros componentes importantes para el recurso humano de una organización, tales como la salud general del individuo y sus implicaciones psicológicas y fisiológicas. En este sentido, al incorporar la categoría “satisfacción laboral” es posible incorporar dos áreas problemáticas inherentes al recurso humano de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA: condiciones de trabajo y desmotivación del recurso humano. El abordaje de estas dos áreas se hará de la siguiente manera:

	Área problemática	Identificación de problemas	Objetivo	Propuestas	Programa	Resultado esperado
Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	- Incertidumbre respecto a los planes de retorno laboral. - Déficit en la infraestructura tecnológica para el teletrabajo.	Aplicar estrategias gerenciales que permitan mejorar las percepciones respecto a las condiciones laborales en la postpandemia	- Capacitación sobre Gestión del estrés. - Jornada de autoevaluación y formación continua para los trabajadores.	<i>Fortaleciendo las habilidades del Equipo de trabajo</i>	- Cambios positivos en la motivación de todo el recurso humano. - Mejoras en la capacidad intelectual de cada trabajador. - Creación de nuevos servicios de información ajustados a la realidad post-pandémica.
	Desmotivación del recurso humano	- Estancamiento profesional. - Insatisfacción personal.	Motivar y comprometer al recurso humano a través de programas de formación y flexibilidad laboral	- Apoyar el desarrollo de habilidades y talentos. - Promover el compañerismo y el trabajo positivo.	<i>Programa de Formación: "Bibliotecario Integral"</i>	- Crecimiento personal y profesional de cada trabajador de la Biblioteca. - Sensación de respaldo institucional en el recurso humano.

Cuadro N° 3. Programa de Bienestar Laboral para abordar los problemas de satisfacción laboral

Factibilidad de aplicación del Programa de Bienestar Laboral para la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA

Un programa de bienestar laboral es una iniciativa cuyo diseño está centrado en mejorar la salud y la satisfacción general de los empleados. Se trata de una propuesta con la finalidad de crear un entorno de trabajo que apoye y mejore las distintas facetas de la vida del empleado. Cuando se diseñó el programa de bienestar previamente expuesto como alternativa para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca de Humanidades y Educación ULA, ha sido necesario agrupar los distintos problemas diagnosticados en base a tres categorías: clima laboral, que refiere al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización; satisfacción laboral, que es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo; y riesgos psicosociales en el trabajo, que son todos aquellos factores que pueden afectar a la salud física, psíquica o social de un trabajador.

La elección de estas tres categorías ha sido pensada en función de la factibilidad y eficacia del programa. Cabe decir que la factibilidad de implementar un programa de bienestar laboral en la postpandemia depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, los recursos humanos y presupuestarios disponibles, así como las metas específicas del programa. A continuación, se presenta un análisis al respecto:

✓ Horas/Hombre

Análisis y Planificación: La fase inicial de diagnóstico e investigación orientada a identificar los problemas y necesidades de los empleados con miras a diseñar el programa, ya ha sido realizada. Esto podría llevar varias semanas teniendo presente el contexto actual.

Implementación y Coordinación: Una vez diseñado el programa de bienestar, se necesitarán al menos 6 meses distribuidos en términos de

horas/hombre para implementar las actividades, coordinar eventos y llevar a cabo los esfuerzos de comunicación con los empleados. Para esto se solicitará el apoyo del personal calificado que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección de Servicios Bibliotecarios, de Vicerrectorado Académico y del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

Seguimiento y Evaluación: El monitoreo continuo y la evaluación del programa también requerirán tiempo y recursos. Sin embargo, la elaboración de informes por parte de cada trabajador, así como del coordinador de la Biblioteca de Humanidades y Educación y del encargado de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección de Servicios Bibliotecarios, servirá como un mecanismo que permita examinar detalladamente los resultados del programa.

✓ Presupuesto

Recursos Humanos: Ante la existencia de una oficina central de Recursos Humanos en la Dirección de Servicios Bibliotecarios, los costos de personal para administrar el programa pueden minimizarse significativamente. Asimismo, teniendo presente la existencia de profesionales de recursos humanos, especialistas en bienestar y consultores externos que laboran en distintas dependencias de la Universidad de Los Andes, resulta factible encontrar el apoyo necesario para mantener un presupuesto ajustado a la realidad.

Eventos y Actividades: Los talleres, capacitaciones y demás estrategias de bienestar incluidos en el programa de bienestar pueden ser impartidos por especialistas de la misma Universidad de Los Andes. Los honorarios de capacitadores que no pertenezcan a la Universidad podrán solicitarse a la Dirección de Servicios Bibliotecarios y al Vicerrectorado Académico.

Tecnología, Plataformas y Espacios: Si se utilizan aplicaciones o plataformas digitales para el programa, habrá costos asociados. Sin embargo, el diseño de estrategias semipresenciales permitirá implementar los equipos y espacios de la misma Biblioteca de Humanidades y Educación así como de la Facultad.

Comunicación y Marketing Interno: La promoción del programa puede requerir recursos financieros. No obstante, aprovechando la cercanía con la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación, se podría solicitar el apoyo de estudiantes en etapa de pasantías.

✓ Evaluación de Factibilidad

Análisis de Costo-Beneficio: Si se tiene en cuenta el impacto positivo en la salud mental y física de los empleados y el coordinador de la Biblioteca, además de la mejora en la productividad de los servicios de información y el reforzamiento de las actividades de docencia, investigación y extensión de la Universidad de Los Andes, puede afirmarse que los gastos mínimos que exige el ejercicio de este programa de bienestar laboral pueden resultar fácilmente cubiertos en la actualidad, ya sea con el apoyo presupuestario de la misma Universidad, o bien, a través de la generación de recursos propios en la Biblioteca de Humanidades y Educación.

Finalmente, la factibilidad también puede depender del compromiso y apoyo de los líderes de la organización y de la alta dirección de esta dependencia. En este sentido, podría decirse que el bienestar de los empleados siempre ha constituido un pilar fundamental para la Dirección de Servicios Bibliotecarios y el Vicerrectorado Académico, lo que permite pensar en que la propuesta presentada en las páginas anteriores puede ser bien recibida y aplicada en lo inmediato por estas instancias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES

La Biblioteca “Gonzalo Rincón Gutiérrez” como dependencia universitaria, articula una serie de espacios que requieren un clima organizacional óptimo, por lo que la gerencia bibliotecaria debe fomentar un conjunto de funciones que permitan una mejor planificación, organización, dirección y control. En consecuencia, al cierre del análisis de los datos recabados es posible señalar lo siguiente:

- El cargo de coordinador representa un campo central en la conducción del equipo de trabajo y su gestión, ya que permite generar en la práctica las condiciones técnicas para que la institución pueda funcionar de manera eficiente, fomentando así el logro de metas establecidas en los servicios de información y la ejecución de proyectos internos en beneficio de la comunidad universitaria.
- Un clima organizacional propicio dentro de las instituciones bibliotecarias se considera determinante a la hora de pensar la relación entre la coordinación y la conducción del equipo presente en cada área de trabajo.
- Los Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes permiten desarrollar actividades académicas, de investigación y extensión, dentro de un modelo de gestión del conocimiento cuyo cumplimiento amerita de un clima organizacional sano, adecuado y funcional.
- La gestión bibliotecaria requiere de un clima organizacional que impulse planes estratégicos dentro de la biblioteca, lo cual demanda del coordinador una mayor responsabilidad a la hora de elaborar actividades en las distintas áreas que conforman la estructura organizacional.

- El ejercicio de la gestión bibliotecaria orientada a tratar de la manera más efectiva posible al recurso humano disponible, admite abrir el debate positivo acerca de las políticas, metas y objetivos institucionales que se deben trazar, lo que proporciona una mayor posibilidad de crecimiento y éxito organizacional.
- La capacitación en el ámbito bibliotecario es un aspecto fundamental para fortalecer el clima organizacional, ya que impacta positivamente las relaciones humanas y fomenta un entorno profesional en donde los recursos humanos accionen de manera positiva y productiva.
- El recurso humano de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la ULA, al afrontar el retorno laboral en la postpandemia con efectos adversos (inseguridad, temor al contagio, aislamiento, ansiedad y abandono de actividades, entre otras), evidencia que hubo un cambio sensible en el clima organizacional del espacio bibliotecario. Por tanto, es menester diseñar un *programa de bienestar laboral* destinado, principalmente, a superar las anomalías del clima organizacional de la Biblioteca de forma progresiva. Se requiere un *programa de bienestar laboral* cuyos instrumentos generen una gestión del bienestar, incluyendo a todos los trabajadores, mejorando las condiciones laborales, elevando positivamente el clima organizacional disminuyendo el riesgo psicosocial, y fomentando un mayor grado de satisfacción laboral.

Se contempla así la postpandemia como una fase la adecuación de los espacios bibliotecarios, partiendo del clima organizacional como un indicador que debe revalorarse para el desarrollo de la institución.

RECOMENDACIONES

- Profundizar en los estudios sobre la situación laboral en tiempos de postpandemia, reconociendo en los datos recogidos cómo entre los años 2019/ 2021 y 2022/ 2023 la pandemia de COVID-19 generó un alto grado de inestabilidad en la dinámica laboral bibliotecaria.
- Evaluar la capacidad de respuesta institucional de la organización interna de la Biblioteca “Gonzalo Rincón Gutiérrez”, con el fin de valorar los espacios laborales y propiciar un contexto emocional adecuado y una dinámica de trabajo acorde con una actitud resiliente y actualizada.
- Incentivar a la coordinación de Biblioteca a tomar medidas de preparación gerencial para el abordaje de situaciones problemáticas futuras.
- Observar el llamado a la reincorporación laboral como parte de una decisión que debe ir acompañada de un protocolo que permita enfrentar este tipo de situaciones, buscando la recuperación de un clima de trabajo inapreciable para todos los involucrados.
- Fomentar nuevas actividades grupales con la ayuda de personal profesional que ponga en práctica la cohesión y el apoyo mutuo.
- Buscar personal de salud que ayude a organizar charlas y talleres donde se exponga la necesidad de un proceso de sanación psicológica y una recuperación de la dinámica laboral a un ritmo cotidiano.
- Retomar las metas propuestas en cada área considerando que los ajustes de los horarios de trabajo no son un hecho negativo, sino positivo para todos los involucrados, reconociendo que no es una situación personal sino colectiva y que con la ayuda de toda la institución puede salir adelante.

- Establecer planes de recuperación de espacios de trabajo donde el personal profesional ejerza labores de liderazgo.
- Discutir sobre lo que significa *flexibilidad* a la hora de ejercer la práctica bibliotecaria y sostener un clima organizacional apropiado.
- Combatir emociones negativas como la angustia, el desánimo, la desconfianza, el temor, la apatía, la incertidumbre, entre otras.
- Fomentar el diálogo entre los grupos y equipos de trabajo, con el fin de aumentar los niveles de empatía entre las integrantes del personal bibliotecario y los colaboradores.
- Combatir desde la coordinación, y por medio de talleres, la pérdida de cohesión interna con el fin de hacer frente y de forma estratégica a los problemas estructurales y complejos que atraviesa la Biblioteca como producto de la situación nacional e internacional.
- Mejorar las habilidades digitales en el escenario de obsolescencia de los equipos con los cuales cuenta la Biblioteca, ya que el escenario digital puede ser un campo que incentive de manera significativa nuevos comportamientos entre los actores involucrados.
- Coordinar con SERBIULA los protocolos de seguridad, retorno laboral, cuidado de las instalaciones y resguardo de colecciones, con miras a posibles situaciones críticas que a futuro exijan el cierre de las instalaciones.
- Valorar la experiencia de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez” en materia de psicología organizacional, percepciones, actitudes y emociones del personal afectado y la necesidad de generar estrategias y habilidades gerenciales orientadas a superar climas laborales afectados por situaciones como la crisis sanitaria.

Bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

C.C.Reconocimiento

- Abascal, E. (2022). *Impacto de la pandemia en las relaciones laborales: un primer análisis* (Trabajo de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54427>
- American Library Association [ALA] (1989). Standards for university libraries: Evaluation of performance. *College & Research Libraries News*, 50(8), 679-692. <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/23069/29977>.
- Alarco, G., y Sanchium, T. (2023). *La economía en tiempos de pandemia: Origen, reacciones y respuestas*. Universidad del Pacífico, Departamento Académico de Gestión, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <https://faculty.up.edu.pe/es/publications/la-econom%C3%ADa-en-tiempos-de-pandemia-origen-reacciones-y-respuestas>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Altamirano M., Galvez M., y Vizcarra, I. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del hospital de Chancay, Huaral, Lima*. Universidad Inca Garcilaso De La Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4075?show=full>
- Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, y M., Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arrieta E., Cabarcas M. y Rodríguez C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), 73-90. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703277.pdf>

- Aurell, J. (2021). El significado histórico de la pandemia. *Nuevas tendencias*, 105(1), 16-21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7955613>
- Bautista, N., Cala, L. y Santacruz, O. (2020). *Diseño de un programa de bienestar laboral en la empresa "Estupasta S.A.S Socorro"* (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Programa de Psicología. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/12416>
- Becerra-Márquez, C. y Bermudez-Aponte, J. (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación Bibliotecológica*, 34(84), 59-77. <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/58165>
- Calderón, E. y Febles, J. (2017). Bibliotecas universitarias: su papel en la planificación de la gestión universitaria. *Revista Científica Ecociencia*, 4(4), 1-13.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/42>
- Caligiore, I., y Díaz J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Cardinale, M., De Vincenzo, C. y Nerelli, F. (2022). *Covid-19: pandemia, medidas e impacto económico: el efecto secundario de la pandemia, en diferentes países del mundo*. Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y Negocios.
<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2127>
- Carrión-Bósquez, N., Castelo-Rivas, W., Alcívar-Muñoz, M., Quiñonez-Cedeño, L., & Llambo-Jami, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1), 1-11.
<http://scielo.sld.cu/pdf/ric/v101n1/1028-9933-ric-101-01-e3632.pdf>

Ceballos, J. (2018). Servicios bibliotecarios para inmigrantes venezolanos en Medellín. *Información, cultura y sociedad*, (39), 115-128.
<https://www.redalyc.org/journal/2630/263057241008/>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.

Consejo Universitario de la Universidad de Los Andes (2021). Comunicación CU 0517/21. Dirigida a Miembros del Consejo Universitario, Dirección de Personal, Dirección de Asuntos Profesorales y Dependencias Centrales.
<http://web.ula.ve/serviciojuridico/wp-content/uploads/sites/35/2022/11/Informe-sobre-la-reincorporaci%C3%B3n-progresiva-a-la-actividad-presencial-en-la-ULA.pdf>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860. Recuperado de
https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

De Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, (12), 10-27.
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>

Dirección de Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes [SERBIULA] (2017). Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes. Misión-Visión. <http://www.serbi.ula.ve/index.php/quienes-somos/objetivo-mision-vision>

_____ (2016). Organigrama de SERBIULA.
<http://www.serbi.ula.ve/index.php/quienes-somos/organigrama-de-serbiula>

Fernández, L. (2009). "Gerencia del servicio en las bibliotecas una necesidad inmediata y una buena inversión a largo plazo". En: *Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento: actas del congreso*. IX Congreso ISKO-España. pp. 13-22.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2921987>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Giménez-Guariguata, M. (2021). El Desarrollo Estratégico post-pandemia (COVID-19). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 1-3.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967031/576868967031.pdf>

Gobierno de España (2019). "Bienestar laboral". Fundación estatal para la prevención de riesgos laborales F.S.P.
<https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF

Hernández-Sampieri, H., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Kopelman, R., Brief, A., y Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En: B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. Josef-Bass, pp. 282-318.

- Lara, L. (2021). *El impacto del Covid-19 en las bibliotecas públicas españolas: el caso de Aragón* (Trabajo de Grado). Información y Documentación de la Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/108189/files/TAZ-TFG-2021-2267.pdf>
- Lau, J. (Coord.) (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. Alfagrama.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). (2012). Gaceta Oficial N° 6.076. Recuperado de <https://www.inces.gob.ve/wp-content/uploads/2017/10/lot.pdf>
- Lizardo, L. (2021). Crisis venezolana en el siglo XXI: reflexión desde su impacto en la docencia universitaria e investigación. Implicación Bioética. *Revista Ciencias de la Educación*, 31(57), 278-295. <https://www.revistas.uc.edu.ve/index.php/face/article/view/109>
- Lozano, S. (2019). *Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019* (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2515>
- Magán J. (2002). *Temas de biblioteconomía universitaria y general*. Editorial Complutense.
- Maldonado, I., Pérez, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia. Inductores de clima organizacional. *Revista investigación y postgrado*, 21(2), 231-248. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso
- Martín, T. (2022). *Los servicios bibliotecarios en las universidades públicas de la Comunidad de Madrid durante la crisis sanitarias de Covid-19. El*

punto de vista de estudiantes y bibliotecarios (Trabajo de Maestría). Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias de la Documentación. <https://docta.ucm.es/entities/publication/aed72704-be21-432f-99e4-ab457f48748e>

Meleán, R. y Contreras, J. (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(13), 194-207. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292726>

Millán, O. y Torrealba, W. (2021). La crisis económica venezolana en el contexto del covid-19. *Cuadernos del Cendes*, 38(106), 73-102. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_cc/article/view/22729

Monroy, V. (2019). *Bienestar laboral, su influencia en el empleado y lo que representa en las organizaciones*. Programa de Administración de Empresas, Diplomado en Gerencia del Talento Humano, Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35888/MonroySuarezDeicyViviana2019.pdf?sequence=1>

Montano, B., López, E. y Naseiro, A. (2020). El impacto de la Covid-19 en el trabajo de bibliotecas y archivos: nuevas formas de trabajo y de comunicación con los usuarios. *Clip de SEDIC, Revista de la Sociedad Española de Documentación e Información Científica*, (82), 21-36. <https://edicionsedic.es/clip/article/view/31>

Moreno, B. y Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Ministerio de Trabajo e inmigración, Gobierno de España. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psi>

[cosociales,+formas,+consecuencias,+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf](#)

Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>

Olguin-Camacho, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca. *MÉI. Métodos de Información*, 10(19), 55-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338623>

Osterholm, M. (2006). En previsión de la próxima pandemia. *Salud pública de México*, 48(3), 279-285. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=12615>

Parada, A. (2021). Pospandemia y bibliotecas: ¿y ahora qué? *Información, cultura y sociedad*, 44(6), 5-12. <https://doi.org/10.34096/ics.i44.10150>

Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, (24), 389-416. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.198>

Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company performance: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, (77), 193-216. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904774202144>

- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>
- Pérez, I. y Maldonado, M. (2004). Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista Encuentro Educacional*, 11(3), 448-459.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/5030>
- Pérez, K. (2021). *Plan de bienestar laboral para la empresa Inversiones Garcia Forero S.A.S.* (Trabajo de grado). Fundación Universidad de América, Especialización en Gerencia del Talento Humano.
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8872>
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Prensa ULA (2021). CU levantó suspensión de actividades en varias dependencias. <http://prensa.ula.ve/2021/02/02/cu-levant%C3%B3-suspensi%C3%B3n-de-actividades-en-varias-dependencias>
- Rodríguez, F. y Cruces, M. (2022). Venezuela y el trabajo en tiempos de pandemia y postpandemia... una realidad que llegó para quedarse. *Revista FACES*, 4(2), 301-317.
<https://www.revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/340>
- Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección académica de ciencias estratégicas*, 6(1), 47-67.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Sati>

[sfacci%C3%B3n%20laboral%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>

Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista de la CEPAL*, (132), 209-224.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46831-la-nueva-normalidad-como-nueva-esencialidad-covid-19-transformaciones-digitales>

Universidad Católica Andrés Bello [UCAB] (2023). *Informe de Coyuntura Venezuela Abril-2023*. UCAB. https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2023/05/Informe-de-coyuntura-IIES-UCAB-abril-2023_compressed.pdf

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] (2020). *Protocolo para la reactivación de actividades en las bibliotecas de la Facultad de Ingeniería en el contexto de COVID-19*. Coordinación del Sistema de Bibliotecas Facultad de Ingeniería-UNAM.
https://www.ingenieria.unam.mx/bibliotecas/documentos/inf/protocolo_reactivacion_bibliotecas.pdf

Vaquerano, A., Flores, M. y Morán, M. (2020). ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19? *Realidad Empresarial*, (10), 1-3.
<https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/view/4809/4798>

Vaquerano, A., Flores, M. y Morán, M. (2020b). Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/11/investigacion-uca-una-aproximacion-al-clima-organizacional-covid-19.pdf>

Vega, R. (2009). *La gestión de la universidad. Planeación, estructuración y control*. Edit. Biblos.

World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2020). *La recuperación empresarial tras la COVID-19: Una guía para una “nueva normalidad” sostenible e inclusiva Escenarios y checklist de Recuperación*. WBCSD, 2020. https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/11/La_recuperacion_empresarial_tras_la_COVID_19.pdf

Bdigital.ula.ve

ANEXOS

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ANEXO N° 1.
Cuestionado para el coordinador de la Biblioteca de Humanidades y
Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez”

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado Señor(a):

El presente cuestionario compuesto de preguntas cerradas y abiertas forma parte de un trabajo de investigación con fines académicos. Dicha investigación se ha planteado recabar información sobre la incidencia que ha tenido el clima organizacional durante la etapa de retorno laboral en postpandemia, particularmente en los espacios de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela).

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, pues solo tendrá acceso a ella la investigadora.

Gracias por su tiempo y colaboración.

CUESTIONARIO

1. ¿Posee usted formación profesional o técnica relacionada a la gestión de talento humano?

Sí: _____. No: _____.

2. ¿Cómo puede describir el clima organizacional de la Biblioteca durante la etapa de retorno laboral en postpandemia?

3. ¿Se vio afectado el rendimiento de la Biblioteca a causa del clima organizacional durante la postpandemia?

4. ¿Qué tipo de estrategias gerenciales aplicó para mejorar el clima organizacional de la Biblioteca?

5. ¿De qué formas apoyó al personal bajo su supervisión durante la postpandemia?

ANEXO N° 2

Cuestionario para los trabajadores de la Biblioteca de Humanidades y Educación “Gonzalo Rincón Gutiérrez”

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado Señor(a):

El presente cuestionario compuesto de preguntas cerradas y abiertas forma parte de un trabajo de investigación con fines académicos. Dicha investigación se ha planteado recabar información sobre la incidencia que ha tenido el clima organizacional durante la etapa de retorno laboral en postpandemia, particularmente en los espacios de la Biblioteca de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (Mérida-Venezuela).

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, pues solo tendrá acceso a ella la investigadora.

Gracias por su tiempo y colaboración.

CUESTIONARIO

1. ¿Se ha sentido afectado emocional y psicológicamente por la crisis sanitaria causada por la pandemia?

Sí: _____. No: _____.

2. ¿Cuáles han sido las consecuencias que le generó la pandemia en términos emocionales y psicológicos? Puede elegir opciones múltiples.

a- Inquietud.	b- Temor.
c- Cambios de humor.	d- Irritabilidad.
e- Apatía.	f- Insomnio.
g- Desmotivación.	h- Ansiedad.
i- Pánico.	j- Ira.
k- Aislamiento.	l- Conductas de evitación.
m- Inseguridad.	n- Ausencia de sueño.
o- Desesperanza.	p- Abandono de actividades habituales.

3. ¿Cuáles de las consecuencias elegidas anteriormente le han afectado más en la etapa de retorno laboral durante la postpandemia? ¿De qué manera le afectaron en el trabajo?

4. ¿Cree usted que el impacto emocional y psicológico causado por la pandemia ha afectado el clima organizacional* de la Biblioteca?

Sí: _____. No: _____.

5. ¿Cómo puede describir el clima organizacional de la Biblioteca durante la etapa de retorno laboral en la postpandemia?

6. ¿Qué estrategias aplicó el coordinador de la Biblioteca para mejorar el clima organizacional durante el retorno laboral en postpandemia?

* Entiéndase "Clima Organizacional" como el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

ANEXO N° 3

Instrumentos de recolección de datos

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

En el marco de los estudios de Especialización en Gestión del Talento Humano, realizados en el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Universidad de Los Andes, se ha presentado el trabajo de investigación intitulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y RETORNO LABORAL EN POSTPANDEMIA. CASO DE ESTUDIO: BIBLIOTECA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (MÉRIDA-VENEZUELA), como Trabajo Especial de Grado para optar al Título de *Especialista en Gestión del Talento Humano*, presentado por la Lda. Yeisbin Silbarán Chirinos bajo la tutoría del Dr. Johnny V. Barrios Barrios, se ha solicitado el aval de investigadores expertos con el propósito de que consideren la viabilidad de dos cuestionarios a ser aplicados en el periodo 2023-2024.

El objetivo de ambos instrumentos fue el de recolectar información de primera mano de los actores involucrados en la dinámica bibliotecaria durante el retorno laboral una vez concluida la pandemia de COVID-19. En tal sentido, con estos datos se busca analizar cómo tras el periodo de confinamiento para controlar la propagación del virus, el retorno a la "nueva normalidad" planteó retos significativos en todos los escenarios laborales; incluyendo el bibliotecario. En este contexto, el retorno laboral de las universidades públicas venezolanas conllevó afrontar retos gerenciales sin precedentes.

De esta manera, la investigación se orientó a analizar el clima organizacional durante el proceso de retorno laboral de la mencionada Biblioteca durante la postpandemia. Cabe aclarar que, desde el punto de vista metodológico se asumió un método cualitativo, incorporando un diseño de investigación fenomenológico que conllevó el análisis de la experiencia de los trabajadores de dicha Biblioteca, aplicando *cuestionarios mixtos* como técnica de recolección de datos.

Este ejercicio permitió reconocer que el clima organizacional representa la "piedra angular" para el buen funcionamiento de la institución bibliotecaria toda vez que articula espacios laborales, práctica profesional y relaciones

Instrumentos de recolección de datos

intersubjetivas. Esto conllevó a presentar una propuesta para mejorar el clima organizacional de esta Biblioteca a través de un programa de bienestar laboral.

Por consiguiente, la aplicación de los cuestionarios constituye una parte fundamental del proceso investigativo, ya que ha sido un ejercicio *sui generis* hasta ahora en el ámbito de las bibliotecas de la Universidad de Los Andes (ULA). La validación de los cuestionarios estuvo a cargo de dos reconocidos investigadores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (ULA-Mérica): Dra. Carmen Carrasquel Jerez, Directora de la Escuela de Historia, adscrita al Centro de Estudios Históricos "Carlos Emilio Muñoz Oraá", y el MSc. José Antonio Gil Daza, Profesor-investigador del Departamento de Antropología y Sociología de la ULA.

Cabe acotar que los informantes clave fueron debidamente notificados y sus respuestas fueron consideradas como material de estudio bajo su consentimiento y solo para efectos académicos. Toda la información recabada reposa estrictamente en los archivos de la investigadora y no están pensados para su divulgación o publicación. Igualmente, las respuestas han sido espontáneas y veraces. En adjunto se exponen los mencionados instrumentos avalados por:


Dra. Carmen H. Carrasquel Jerez
Directora de la Escuela de Historia
Adscrita al Centro de Estudios Históricos Carlos Emilio Muñoz Oraá-ULA


MSc. José Antonio Gil Daza
Profesor-investigador del Departamento de Antropología y Sociología-ULA

Bdigital.ula.ve

APÉNDICE FOTOGRÁFICO

C.C.Reconocimiento



Imagen 1. Espacios de la Dirección de Biblioteca

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

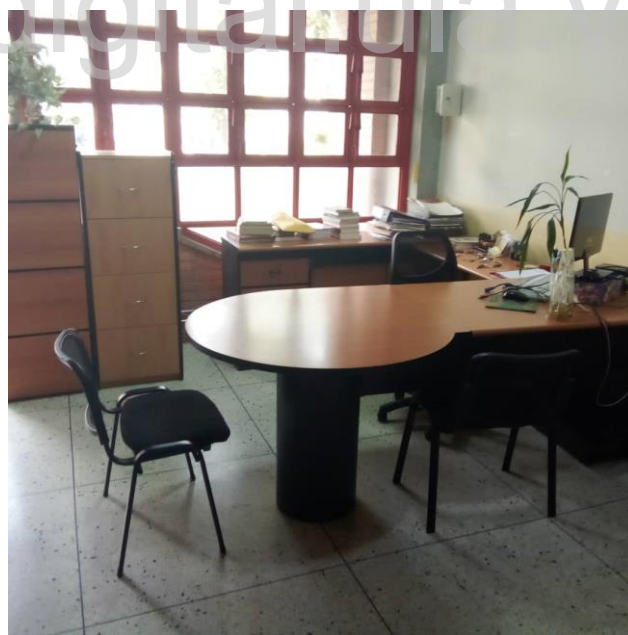


Imagen 2. Espacios de la Dirección de Biblioteca (Recepción)

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 3. Área de Procesos Técnicos
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 4. Lcda. Sabina Prieto
Centro de Referencia de Ciencias Sociales y Humanísticas.
Foto: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 5. Espacios del Centro de Referencia.

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

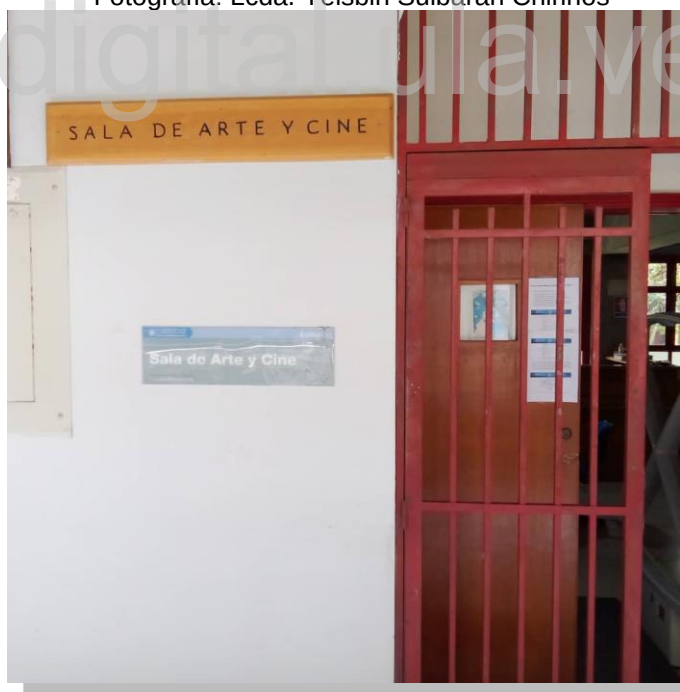


Imagen 6. Entrada de la Sala de Arte y Cine

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

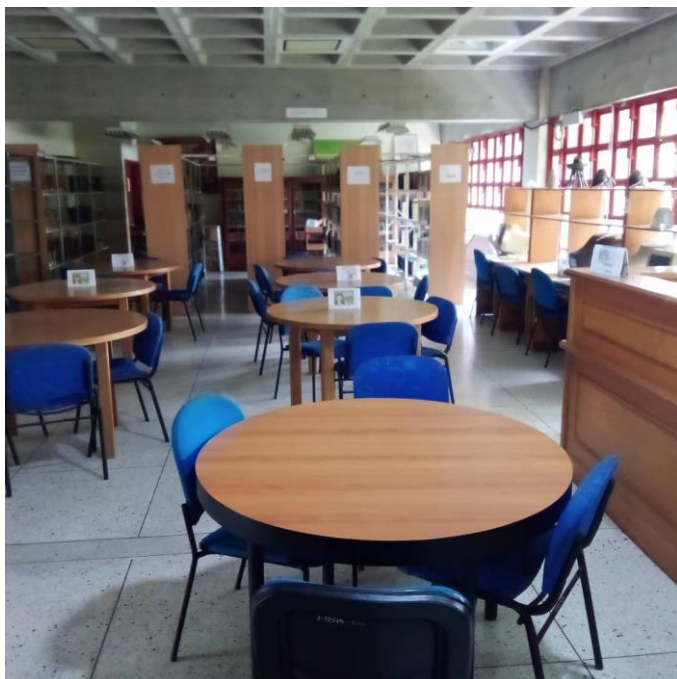


Imagen 7. Espacios de la Sala de Arte y Cine

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

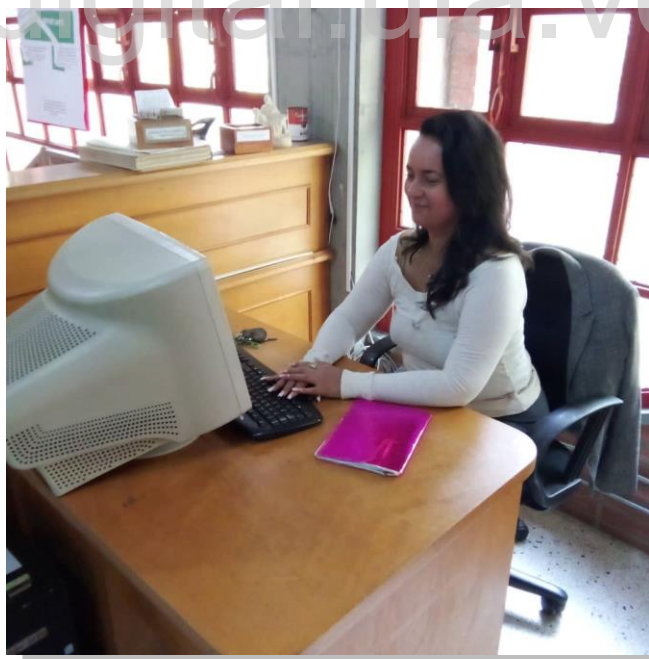


Imagen 8. Br. Leipzig Coll

Espacios de la Sala de Arte y Cine

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 9. Espacios de la Sala de Arte y Cine
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



**Imagen 10. Biblioteca “Mary Castañeda”
Escuela de Idiomas Modernos.**
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



**Imagen 11. Biblioteca Mary Castañeda.
Escuela de Idiomas Modernos.**

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 12. Hemeroteca "Carlos Emilio Muñoz Oraá"

Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 13. Hemeroteca “Carlos Emilio Muñoz Oraá”
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

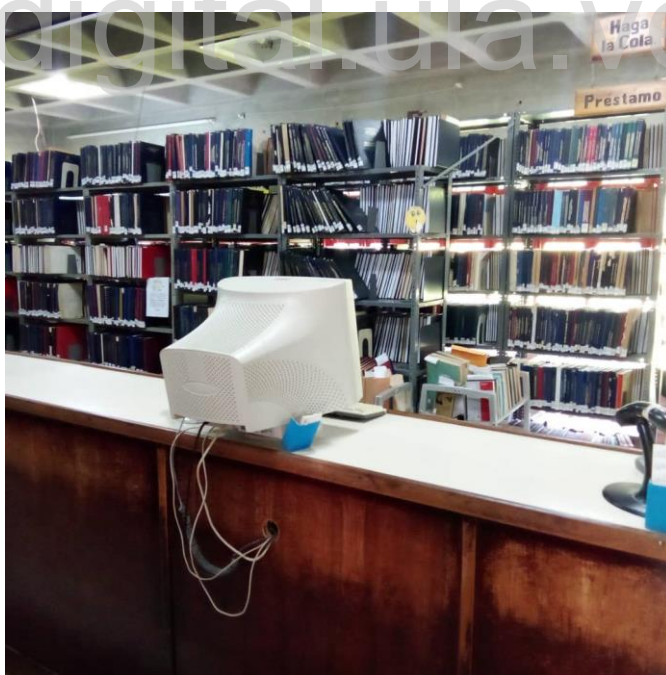


Imagen 14. Área de Préstamo
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

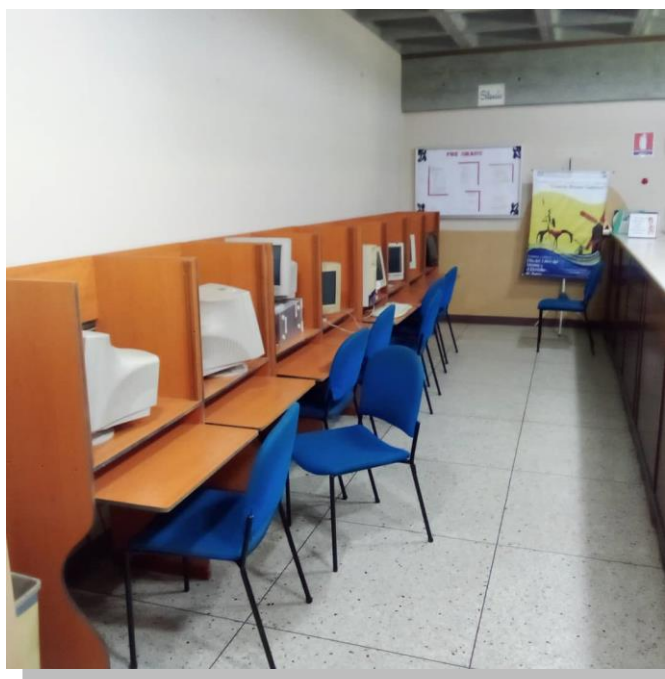


Imagen 15. Área de Préstamo
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

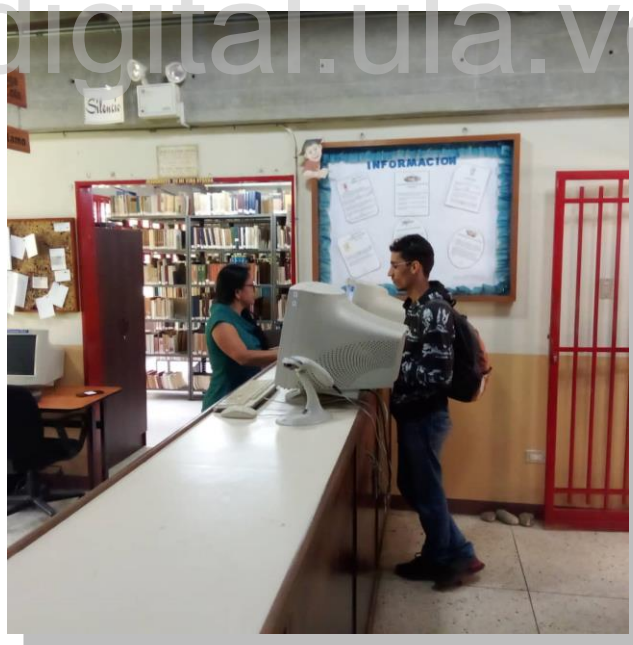


Imagen 16. Br. Rocío Pacheco
Área de Préstamo
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos



Imagen 17. Entrada del Área de Préstamo de la Biblioteca
Fotografía: Lcda. Yeisbin Sulbaran Chirinos

Bdigital.ula.ve