

## ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR A QUALITY CULTURE <sup>(1)</sup>

## CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA CULTURA DE CALIDAD

Elsy Thamara Visbal Pérez (2)  
Universidad Simón Bolívar, Caracas

### Resumen

El desarrollo del trabajador, de los laboratorios de calibración y ensayo universitario, para mejorar los servicios con calidad, se ha convertido en uno de los problemas más importantes a pesar de los esfuerzos por mejorar el ambiente laboral. El objetivo de la investigación es valorar el clima organizacional de un laboratorio de calibración y ensayo en una universidad pública del estado venezolano. El estudio no experimental y correlacional que se aplicó (encuesta de clima organizacional), generó un clima organizacional de un 63,7%, con 55% de respuestas abiertas contestadas. Se concluye en la necesidad de diseñar estrategias sustentables a largo plazo.

**Palabras clave:** Calidad, universidad, desarrollo, clima y ambiente.

### Abstract

Employee development, on calibration and testing laboratories at university to improve quality services, has become one of the most important problems despite efforts to improve the work environment. The objective of the research is to assess the organizational climate of a calibration and testing laboratory at a public university of the Venezuelan state. The non-experimental and correlational study (organizational climate survey) was applied, generated an organizational climate of 63.7%, with 55% of open questions answered. It is concluded on the need to design sustainable long-term strategies.

**Keywords:** Quality, university, development, climate and work environment.

DOI:<http://doi.org/10.5281/zenodo.5193348>

---

1) La investigación se realizó en el marco del proyecto de investigación S1 del año 2010 (nº USB-DID-S1-IN-CSHLI-005-09), presentado por la autora ante la Universidad Simón Bolívar, Sede Litoral, Venezuela. Versión detallada del poster presentado en: en EDUWEB, realizado en Valencia (Venezuela) en julio 2012 y en EDO, realizado en Barcelona (España) en Mayo 2014.

2) M. Sc, Ingeniería Industrial. Profesora a Tiempo Integral de la Universidad Simón Bolívar. Doctoranda en Innovaciones Educativas de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. [evisbal@usb.ve](mailto:evisbal@usb.ve)

Communication + Management + Education + Leadership + Informing Science + Peace Culture +  
Politics + Sociology + Economy +  
REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM / EBSCO  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama  
National University Library jp / Stanford.edu, www.nsd.org / University of Rochester Libraries / Korea  
Foundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt /  
www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de  
Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur  
les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble /  
Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org /  
www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries /  
www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com /  
www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com /  
www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-  
goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr /  
www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu /  
www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx /  
www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de /  
www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar /  
www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca  
www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk /  
www.celat.ulaval.ca / / +++ / Universal Impact Factor  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access  
www.revistaorbis.org.ve

## INTRODUCCIÓN

La investigación e innovación requieren de universidades dotadas de laboratorios especializados, no solo en equipos sino también en trabajadores altamente capacitados. La generación de conocimientos, en laboratorios de calibración y ensayo, permite resolver múltiples problemas asociados a las áreas de su especialización.

Los trabajadores altamente capacitados permiten un mayor rendimiento de los recursos, desarrollo sustentable y bienestar general. Para ello es necesario saber qué tipo de trabajador labora en estas unidades ya que es importante poderles capacitar adecuadamente.

Hoy día los laboratorios de calibración y ensayo están integrados por profesionales universitarios, técnicos y obreros. Este personal está inmerso en la problemática socio-económica de su región, presentando estrés y dificultades de desarrollo, lo cual limita la competitividad universitaria.

Las inquietudes e inconformidades de una empresa podrían ayudar a identificar o trazar estrategias de mejora. En este sentido, una de las herramientas que se podrían utilizar es el estudio de clima organizacional, ya que con él se recoge la

opinión de los trabajadores, datos que permitirían evaluar los servicios con una mirada introspectiva.

Por otra parte la percepción, del trabajador en su espacio, permite medir el clima laboral y su satisfacción con la empresa. Esto ayuda a determinar los factores que limitan la eficiencia y eficacia, y diseñar el plan de acción que mejor se adapte a ese entorno (Salazar, Guerrero, Machado y Canedo, 2009).

Si se logran generar cambios que permitan una mayor satisfacción del trabajador en su entorno laboral, el clima y ambiente laboral serán propicios para la productividad y la creatividad (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Esto permite observar la relación entre satisfacción y ambiente laboral, lo cual repercute en la calidad empresarial y hasta universitaria.

En las instituciones universitarias se debe tratar de manera diferente la búsqueda del bienestar del trabajador. Esto es debido a que las razones particulares de los trabajadores que la componen no son las mismas a los que laboran en una empresa privada. Por ello es crucial saber lo que le importa al trabajador universitario para poderle motivar positivamente, lograr el bienestar del trabajador y lograr con ello mejorar la calidad institucional (Abal 2010).

La cultura de calidad, además del clima laboral, podría ser otro aspecto a considerar en la búsqueda del desarrollo de una organización, ya que procura el desenvolvimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), tal como lo plantea Patarroyo (2012). En ese sentido la autora plantea que si se cuenta con un buen clima organizacional este puede favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno.

Por lo antes expuesto, y en base a los antecedentes señalados, en la presente investigación, se pretende analizar los laboratorios de ensayo y calibración en una organización pública universitaria de Venezuela, específicamente en los laboratorios de la Universidad Simón Bolívar (conjunto de laboratorios del Laboratorio "E"). Para ello se desarrolló un instrumento de medición del clima organizacional y la cultura de calidad, con el objeto de determinar los factores a mejorar.

En el análisis de los laboratorios de calibración y ensayo se consideró utilizar la Normativa vigente en el área de calidad y las referencias bibliográficas más actualizadas en los procesos de implementación de un SGC. Todo esto con el objeto de determinar la percepción de los trabajadores sobre la empresa, sus inquietudes, expectativas y motivaciones.

En base a lo expuesto se plantean las siguientes interrogantes: 1) ¿Qué elementos debe contener el instrumento de medición para poder valorar el clima organizacional con énfasis en los conceptos de calidad?, 2) ¿Qué características presentan los factores que definen el clima organizacional de los

laboratorios de calibración y ensayo? y 3) ¿Qué cultura de calidad poseen los laboratorios de calibración y ensayo?

Objetivo general: Valorar el clima organizacional en los laboratorios de calibración y ensayo de las organizaciones universitarias.

Objetivos específicos: 1) Diseñar un instrumento de medición del clima organizacional, con énfasis en variables de cultura de calidad, en los laboratorios de calibración y ensayo de las instituciones universitarias y 2) Analizar la percepción de los trabajadores sobre los estratos que definen el clima organizacional y la cultura de calidad, agrupados por valoración. 3) Analizar los resultados de las respuestas abiertas y cerradas de los instrumentos aplicados.

Para lograr los objetivos mencionados se eligieron métodos que permitieron determinar el clima organizacional y verificar si existe una cultura de calidad que se adecúe a las necesidades propias de un SGC.

Luego de analizar cada uno de los resultados por los factores seleccionados, por medio de grupos focales y participación de expertos, se pudo determinar la valoración del clima organizacional, el cual resultó en un 63,7%, observando limitaciones para reconocer los conceptos de calidad.

Finalmente se exponen los resultados detallados de cada uno de los factores analizados, así como las propuestas generales por desarrollar para lograr un sistema de gestión de la calidad universitaria.

## **ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES**

En el ámbito científico y de ingeniería Hunter (2011, 7 de julio) y Segredo (2011) comentan que los descubrimientos en investigación prosperan cuando el clima organizacional es adecuado y permite buenas condiciones de comercialización en el proceso del desarrollo tecnológico y científico. Por ello es importante determinar que trabajos y avances se han logrado desarrollar en este sentido, que tipo de factores son importantes considerar para evaluar el clima y los resultados a estudios previos de la presente investigación.

A continuación se expone una serie de aspectos teóricos relevantes para el análisis de la presente investigación.

### **Medición del clima organizacional y cultura de calidad**

La medición del clima permite diagnosticar a las organizaciones, generar reflexión y desencadenar consenso entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios sustentables. Así lo exponen Pérez de Maldonado,

Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006) en su trabajo sobre Clima organizacional y gerencia, donde concuerdan que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de clima organizacional:

1. Como el clima se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
2. El clima es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
3. El clima permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.

En este trabajo se aborda el tema del clima laboral de manera general para diversos tipos de organizaciones, donde para ello se analizan tres trabajos con 527 evaluaciones del clima organizacional. Los resultados del clima fueron cuantificados en medición porcentual y oscilan en un rango entre 50% y 70%.

Por otra parte, un segundo trabajo interesante de hacer referencia fue el desarrollado por la Oficina Nacional de Empleo Público para el año 2007, en Argentina, donde según Abal (2010), se realizó un estudio cuantitativo de clima laboral (a 1.141 trabajadores de la administración pública), en el que se aplicó una encuesta de carácter anónimo. Este estudio fue considerado por su amplia data de análisis, por haberse realizado en la administración pública.

En el estudio mencionado se expuso que un 58,9% estaba orgulloso de ser un empleado público (aunque el porcentaje disminuye al aumentar el nivel educativo), 64,5% dijo estar satisfecho con su trabajo, 93,9% cree realizar tareas útiles y un 79,8% les resulta esas tareas motivadoras. Además expone que los de antigüedad media (entre 5 y 12 años) están menos conformes con el trabajo que desempeñan.

Los factores de satisfacción por el trabajo están relacionados con el reconocimiento, y en este sentido Abal (2010) expone en su trabajo que los trabajadores perciben de una manera favorable (entre adecuada y muy adecuada) la consideración y el reconocimiento de su jefe ante sus labores (67,2%) e iniciativas (59,6%).

En este trabajo también se sintetiza un balance que divide en "agradable" y "menos agradable" los grupos de factores contrastantes. El resumen expone como factores "agradables" la cantidad satisfactoria de horas de trabajo (72%), horario flexible (74,2%), clima social entre pares, jefes y trayectoria

organizacional (64,1%). Los factores “menos agradables” más resaltantes en resultados fueron la presión laboral excesiva (59,8%) y el salario (52,6%).

Los resultados expuestos por el estudio mencionado, exponen un equilibrio que sustenta la permanencia de los trabajadores en la administración pública argentina. Además permitió recoger una serie de recomendaciones basadas en un mayor desarrollo del personal técnico y calificado, y un mayor reconocimiento moral y monetario para lograr mejorar la gestión pública.

Un tercer trabajo interesante de comentar fue el “clima organizacional en institutos de investigaciones del sector salud. Caso: Universidad del Zulia”, realizado por Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009), donde se determinó el clima organizacional, con una investigación de campo, aplicada, descriptiva y transeccional.

Para el estudio del clima de la Universidad del Zulia se aplicó un cuestionario tipo Likert, lo cual generó como principales resultados un estilo de liderazgo autocrático (43,2%), la comunicación en sentido descendente (87,4%) y el descontento de los trabajadores con la planta física donde laboran (60,8%). En este trabajo se concluye con un clima organizacional poco ideal para el desarrollo óptimo de los procesos en este tipo de institución. Mostrando la importancia de estos resultados para la productividad del personal y del sistema organizacional.

En Lima, Perú, también se realizó un trabajo para la determinación del clima y la motivación del personal por Balbín Ramírez y Vivas Acuña (2014). En este trabajo se logra concluir la importancia de la motivación del docente para lograr un clima organizacional apropiado para el desarrollo de la organización.

Es importante mencionar como antecedente a la presente investigación, entre el año 2007 y 2008 la Dirección del Gestión del Capital Humano y la empresa Visión Grupo Consultores C. A. (2008) realizaron en conjunto un estudio de ambiente interno, aplicado a las principales unidades administrativas de la Universidad Simón Bolívar (USB), en la que participó la investigadora.

Para el desarrollo de este estudio se diseñó una regla de valoración gracias a la participación de los supervisores (gerencia media) de las principales direcciones administrativas y los sindicatos, al cual se le llamó grupo focal de la USB conformado por la Gestión del Capital Humano, Finanzas, Servicios, Planta Física, Auditoría Interna, Seguridad Integral, Planificación y los Sindicatos de trabajadores administrativos y obreros.

Este estudio arrojó un clima laboral valorado como “bueno” en un rango entre 60% y 80%, lo cual fue interpretado por el grupo focal de la USB, como inconveniente para las exigencias de excelencia de la universidad, según lo contemplado en la misión, visión y valores expuestos en el Manual de

Organización de la Universidad Simón Bolívar (2005). Este trabajo se guió por la regla de valoración del estudio de ambiente interno mostrado en la tabla 2. Además se consideraron la mayoría de los factores evaluados, agregando los relacionados a la calidad.

Adicional a lo anterior es importante considerar la cultura de calidad, donde según los aportes de Robbins y Judge (2009) la cultura de calidad está constituida por todos aquellos valores, hábitos y técnicas como herramientas de calidad, permiten colaborar para el desarrollo de su entorno. Este desarrollo está guiado por la misión, visión, lineamientos, políticas y objetivos de la empresa.

Una organización, que aspire una verdadera cultura de calidad, debe guiarse por un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que asegure la puesta en marcha de todas aquellas metas planteadas según la Norma Internacional ISO 9001:2008. Estas normas buscan objetivos tanto de manera transversal como puntuales para cada unidad operativa, entre ellas los laboratorios de calibración y ensayo, los cuales necesitan actuar competitivamente ante el mercado investigativo regional.

## **Desarrollo del instrumento de evaluación de clima organizacional y cultura de calidad**

Por otra parte, para el desarrollo del instrumento de evaluación (en el estudio de clima organizacional) se basó en el modelo CLIOUNing, en especial los trabajos de Mejías, Reyes y Arzola (2006) y Brito y Jiménez (2009), ya que consideran las humanidades, ingenierías, estadísticas y la calidad, aplicando en su totalidad un estudio interdisciplinario.

También fueron considerados los valores de la organización tal como sugieren Bernal, Jover, Ruíz y Vera (2013) y Koontz y Weihrich (2010) para determinar cómo se viven los valores institucionales en la organización universitaria.

Adicional a esto, se decidió considerar, dentro del instrumento de evaluación los conceptos básicos de la calidad necesarios que permiten implementar un SGC (según las normas Internacionales ISO 9001), con el objeto de valorar la cultura de calidad y su aplicabilidad en el día a día, como lo sugieren Miranda, Chamorro y Rubio (2007), y Robbins y Judge (2009).

Estos autores mencionan este tipo de factores para poder relacionar las actividades cotidianas con las metas, valores, misión y visión de la empresa, es decir valorar la operacionalización de los lineamientos y estatutos organizacionales.

Por otra parte se tomó la decisión de considerar factores relacionados a la productividad individual, grupal y organizacional, referidos en cooperación

laboral, interacción, retos individuales, rendimiento institucional y gestión institucional, como lo sugieren Brito y Jiménez (2009).

## **Avances parciales a la presente investigación**

Como un primer avance, de la presente investigación, se expusieron resultados parciales al estudio de ambiente interno y cultura de calidad, en dos trabajos. Primero en la revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, Volumen 6, No. 2 Julio - Diciembre 2012, enmarcada en la octava expedición de Eduweb 2012 (Visbal 2012), y segundo, en las memorias del III Congreso Internacional del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO 2014) por Visbal (2014).

Los dos trabajos mencionados, de Visbal 2012, 2014, se realizaron con los mismos datos, bajo la misma metodología y el mismo grupo focal para el análisis de los datos.

En ambos trabajos se adoptó un tipo de investigación de campo, aplicando un diseño no experimental, con nivel exploratorio. En la metodología se siguieron las siguientes etapas:

- 1) Se diseñó una encuesta de ambiente interno con preguntas enfocadas a las competencias necesarias para la calidad.
- 2) Se aplicó la encuesta, con una charla introductoria.
- 3) Se analizaron los resultados con un grupo focal (de 9 personas) relacionado con el área de calidad (5 personas), recursos humanos (2 personas) y encuestados del laboratorio "E" de alto nivel jerárquico (2 personas).

Para el análisis de los datos con el grupo focal mencionado, se procedió a preparar una charla, luego se expusieron los resultados a los mismos trabajadores que participaron de la encuesta. En esta presentación surgió la necesidad de crear, primero espacios virtuales para la capacitación de la calidad, y segundo un plan de acción con base a los resultados de clima organizacional y cultura de calidad determinada.

Los principales resultados expuestos en Eduweb por Visbal (2012) fueron las características de un espacio virtual para la capacitación en la calidad. Caso: Universidad Simón Bolívar.

En este primer avance se presentaron los resultados cuantitativos que se exponen a continuación:

### **Tabla 1: Datos estadísticos**

Universo	1.800
Población	270
Muestra	200
N° preguntas formuladas	25 del área conductual 11 del área de calidad
Asistencia a la convocatoria	75%
Tipo de personal encuestado	obrero: 3% académico: 12 % administrativo: 85%
Personal por sexo	Mujeres: 54% Hombres: 46%
Tipos de personal por años de servicio en la USB	0 a 5 años: 24% de 6 a 15 años: 59% Con más de 15 años: 15% No respondió: 3%
Personal que han laborado en otras dependencias	"si" :41% "no":59%.

Fuente: tomado de Visbal 2012 y modificado por el autor.

Las características más resaltantes se exponen a continuación:

- Deficiencias en el manejo de los conceptos tanto de calidad como de tecnología de información.
- Deficiencias en la capacitación constante y oportuna a todos los niveles.
- Desconocimientos básicos en las TIC's.
- Falta de evidencias de una cultura de calidad.

Los resultados más resaltantes presentados en EDO por Visbal (2014) fueron:

- Desconocimiento de los conceptos de calidad.
- Poca participación en el trabajo en equipo.
- Desconocimiento de lo que significa una buena imagen corporativa.
- Desmejora en el beneficio salarial, pero buenos beneficios socio-económicos.
- Reconocimiento verbal mejorable.
- Posibilidades de desarrollo profesional a largo plazo.
- Cordialidad entre compañeros de trabajo.
- Falta de motivación para la capacitación.

Luego de ser analizados los resultados parciales del trabajo mencionado por el grupo focal, se propuso un plan de acción que permita el desarrollo del trabajador universitario para lograr la cultura de calidad apropiada a organismos universitarios.

El plan de acción mencionado presenta las siguientes fases cíclicas:

1. Planificación de acciones estratégicas.
2. Aprobación de las estrategias.
3. Implantación de estrategias en laboratorio piloto.
4. Implementación en laboratorios internos.
5. Asesorías en laboratorios externos y sustentabilidad.
6. Evaluación de estrategias, clima y cultura de calidad.
7. Evaluación continua de procesos.

Gracias a los resultados parciales de Visbal 2012, 2014, se pudo observar la necesidad de realizar un estudio de ambiente interno y de cultura de calidad de una manera exhaustiva, para analizar detalladamente cada uno de los factores que afecten la gestión de la calidad universitaria, ya que en los estudios previos solo se reflejaron los resultados parciales y las conclusiones sobre acciones concretas, dejando sin exponer cada una de las percepciones recogidas en los grupos focales.

## MÉTODOS

El artículo es la continuación de una investigación de campo, desarrollada directamente con el personal del laboratorio en sus escenarios naturales, específicamente en el laboratorio "E" de la USB y aplicado en enero del año 2012.

Como se presenta detalladamente la situación real encontrada dentro del ámbito laboral y se compara con lo expresado teóricamente por diversos autores, se puede decir que el nivel del estudio fue descriptivo. Además los resultados fueron presentados con base a los objetivos planteados.

La población considerada incluyó los trabajadores adscritos a los laboratorios A, B, C, D, E y F, lo cual representó 126 empleados.

El estudio fue de tipo no experimental ya que se quiso determinar la percepción de los encuestados sin modificar sus opiniones preconcebidas.

Para el análisis de los resultados se aplicó un estudio correlacional. La muestra considerada fue la mínima de sujetos con 30% de la población, donde la cantidad de trabajadores que participaron (fueron 34) equivalen al 42,8 % de la población.

Se decidió sesgar la muestra por la conveniencia de conocer las experiencias de los integrantes de un solo laboratorio (específicamente el Laboratorio "E"), medir su integración e interrelación como equipo de trabajo.

La validación del instrumento permitió agregar factores de diferentes modelos. Luego se decidió medir los resultados del instrumento con el alfa de Cronbach, tal y como lo sugieren Soler y Soler (2012). Donde el alfa de Cronbach fue de 0,983 lo que significa que los resultados de opinión de los 34 encuestados respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable.

La escala utilizada fue la tipo Likert, ya que permite sumar los juicios (como creencias, percepciones, ideas, entre otras) que tiene el trabajador sobre los factores a considerar. La valoración en percepción fue: muy alto (5), alto (4), medio (3), bajo (2), nulo (1), no contestó (0).

En la presente investigación la encuesta fue diseñada considerando varios de los factores del estudio de ambiente interno mencionado, excepto los factores de compromiso institucional, planificación institucional y mística por estar implícitamente incluidos a otros factores relacionados con la calidad y valores de la institución.

El instrumento fue validado por expertos en grupos focales, y en la escogencia de los factores (que se exponen en resultados) y estratos de interés se consideraron:

- 1) Los conceptos básicos de calidad (puntos 1 al 3).
- 2) Los valores y hábitos de la USB para determinar el patrón de comportamiento general con respecto a los valores compartidos (puntos 4 al 15).
- 3) Los factores relacionados a las características y objetivos de un SGC, como los principios de calidad (puntos 23 al 27).
- 4) Los factores sobre la gestión institucional, relacionados con la forma en la organización se hace cargo del desarrollo de los trabajadores (puntos del 29 al 36).

Como resultado de la validación la encuesta se diseñó con preguntas cerradas (tipo Likert) y abiertas. Las preguntas abiertas se sugirieron para analizar las respuestas desde la ontología del lenguaje y valorar los conocimientos de los conceptos, principios y hábitos de la cultura de calidad.

En la presente investigación se consideró como referencia la misma técnica de valoración aplicada en el año 2007, en la que se ejecutó un estudio ambiente interno por parte de la Dirección de Gestión del Capital Humano de la USB, donde los resultados para cada factor estaban determinados por la suma de los valores “Alto” y “Muy Alto” como lo muestra la tabla 2.

**Tabla n° 2: Regla de valoración aplicada.**

Rango	Valoración
-------	------------

[80% a 100%]	Muy bueno
[60% a 80%)	Bueno
[0% a 60%)	Deficiente

Fuente: Visión Grupo Consultores C.A.

Nota: Los corchetes [ ] representan la inclusión del valor que los contiene, mientras los paréntesis ( ) representan la exclusión del valor que los contiene.

Finalmente, para totalizar la valoración numérica del estado del clima organizacional del Laboratorio "E" se calculó el porcentaje de incidencia de cada percepción (por escala tipo Likert), sumaron las escalas "muy bueno" y "bueno".

En la aplicación del instrumento de medición se dictó una charla en la que se expuso la razón de la encuesta. Esta charla permitió sensibilizar al participante a responder las preguntas abiertas con el objeto de valorar su conocimiento real en los conceptos y principios de calidad.

La cantidad total de opiniones formuladas a las preguntas abiertas fueron 583. Todas se analizaron en grupos focales desde el análisis ontológico del lenguaje.

## RESULTADOS

El instrumento de medición del clima organizacional se diseñó con cinco estratos de interés (percepciones) y 36 factores (desde proceso hasta beneficios socioeconómicos), los cuales se exponen a continuación:

### 1. Percepción de los conceptos básicos de calidad

- 1) Proceso: Grado de conocimiento que posee el personal respecto a actividades que se interrelacionan para transformar insumos en resultados.
- 2) Requisitos: Grado de conocimiento que posee el personal sobre las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.
- 3) Sistema de gestión: Grado de conocimiento que posee el personal en cuanto a la relación e interacción entre procesos, personas, equipos, métodos para la orientación, conducción y control del laboratorio.

### 2. Percepción de la puesta en práctica de los valores de la organización

- 4) Servicialidad: Grado en que el personal posee la actitud de servir con diligencia, cuidado y voluntad a sus clientes internos y externos.
- 5) Solidaridad: Grado de disposición que tiene el personal para actuar con sentido de comunidad.
- 6) Laboriosidad: Grado en que el personal realiza su trabajo con perseverancia y mística.
- 7) Respeto: Grado en que el personal se valora a sí mismo y a los demás, aceptando sus limitaciones, admitiendo sus virtudes y reconociendo su autoridad.
- 8) Responsabilidad: Grado en que el personal se compromete y asume las consecuencias de un hecho acontecido.
- 9) Confianza: Grado de seguridad que tiene el personal con respecto a las personas, a los procesos y, en general, a su entorno de trabajo.
- 10) Lealtad: Grado en que el personal se mantiene firme a una causa, a un ideal o a un propósito, sin considerar o importar las circunstancias.
- 11) Honestidad: Grado en que el personal se comporta y expresa con coherencia y sinceridad con respeto a la verdad, considerando el interés colectivo y no el particular.
- 12) Disciplina: Grado en que el personal actúa de manera ordenada y perseverante, acatando normas o métodos y soportando las molestias que esto pudiera ocasionar, para el logro de un fin (objetivo) deseado.
- 13) Flexibilidad: Grado de disposición que tiene el personal para adaptarse fácilmente a los cambios y a aceptar nuevos retos, requerimientos y exigencias.
- 14) Conciencia Ecológica: Grado en que los trabajadores valoran y cuidan la estética y el equilibrio entre el medio social, natural, nuestra cultura y las instalaciones físicas de la organización.
- 15) Justicia: Grado en que el personal percibe que la institución aplica medidas con sentido de equidad.

### **3. Percepción de los hábitos**

- 16) Trabajo en equipo: Grado en que el personal se interrelaciona, comunica, siente confianza mutua y se apoya entre sí, combinando sus destrezas para el logro de los objetivos del laboratorio.
- 17) Prevención: Grado en que el personal está atento, monitorea y se anticipa a situaciones que pudieran acarrear desviaciones, problemas o accidentes, procurando evitar su ocurrencia.
- 18) Comunicación eficaz: Grado en que el personal emite y recibe información precisa, clara y oportuna, haciendo uso del canal adecuado, facilitando la retroalimentación y verificando si el mensaje que se desea transmitir es el que se ha recibido.
- 19) Planificación y verificación: Grado en que el personal participa en la elaboración de planes y formulación de objetivos del laboratorio, contribuyendo

a su ejecución y aportando información para la verificación del cumplimiento de los mismos.

20) Formación: Grado en que el personal es capacitado, entrenado y formado para alcanzar y mantener las competencias requeridas del cargo que ocupa.

#### **4. Percepción sobre los principios de calidad**

21) Enfoque al cliente: Grado en que el personal tiene la disposición de cumplir con los requisitos establecidos por sus clientes internos y externos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de estos.

22) Participación del personal: Grado en que el personal se siente comprometido a contribuir en la ejecución de las actividades o tareas del laboratorio que contribuyen al cumplimiento de las políticas y objetivos del laboratorio.

23) Enfoque basado en procesos: Grado en que las actividades y los recursos son gestionados como un proceso para alcanzar los resultados deseados.

24) Mejora continua: Grado en que el desempeño del laboratorio está basado en la planificación, ejecución, verificación, y toma de acciones a fin de incrementar la capacidad de satisfacer los requisitos de los clientes.

25) Toma de decisiones: Grado en que el personal se basa en el análisis de datos y de información para tomar decisiones.

26) Enfoque de sistema: Grado en que los procesos están identificados, son entendidos y gestionados de manera que contribuyen a la logro de los objetivos del laboratorio.

27) Relaciones con los proveedores: Grado en el que las relaciones entre el laboratorio y sus proveedores son mutuamente beneficiosas.

28) Liderazgo: Grado en el que el personal en los niveles jerárquicos superiores inspiran, motivan, orientan, inventan, innovan y mejoran, generando compromiso en el personal.

#### **5. Percepción sobre el reconocimiento institucional**

29) Imagen corporativa: Grado en que el personal muestra disposición para crear y mantener una imagen favorable del Laboratorio ante sus clientes internos y externos.

30) Sentido de pertenencia: Grado en que el personal se identifica como parte del Laboratorio sintiéndose orgulloso de pertenecer a él.

31) Calidad Profesional: Grado en que el personal pone en práctica sus aptitudes y actitudes para desarrollar un trabajo de excelencia.

32) Supervisión: Grado en que los supervisores proveen lineamientos y directrices claras a sus supervisados para asegurar el logro de los objetivos del Laboratorio.

33) Calidad de vida: Grado en que la institución facilita la satisfacción de las necesidades sociales de sus trabajadores, por encima de los beneficios socioeconómicos de la USB.

34) Crecimiento laboral: Grado en que el personal percibe la existencia de oportunidades de ascenso dentro de la institución.

35) Reconocimiento: Grado en que el personal percibe que sus esfuerzos, logros, iniciativas y desempeño de trabajo le son reconocidos y compensados.

36) Beneficios socioeconómicos: Grado en que el personal percibe que el paquete de beneficios está acorde al cargo y a las funciones que desempeña.

## Resultados del clima organizacional

A continuación se exponen los resultados cuantitativos en la medición del clima organizacional:

Tabla N° 3: Reporte de síntesis consolidado de todas las encuestas.

Estrato	/Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total Valoración
Laboratorio	0,7%	9,4%	26,2%	39,4%	24,3%	63,7%

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

En base a los estudios previos de Visbal (2012) y Visbal (2014) se aplicó la suma de los valores resultantes en las opciones "Alto" y "Muy alto" de cada factor analizado.

Al aplicar la regla de valoración escogida, el clima organizacional resultó como "Bueno" ya que lo totalizado fue de 63,7% (ver tabla 2).

## Resultados por cada uno de los estratos de interés, agrupados por valoración

Luego de sumar el total de la valoración de cada uno de los estratos "Alto" y "Muy alto" por categorías, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 4: Percepción de los conceptos básicos de calidad

Categorías	Total	Valoración según tabla 2
Proceso	62%	Bueno

Requisitos	59%	Deficiente
Sistema de gestión	53%	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Resultados a las preguntas abiertas: desconocimiento de los conceptos, procesos y requisitos de calidad, desconocimiento de las necesidades de los clientes, y revisión y actualización de los procesos existentes.

Tabla N° 5: Percepción de la puesta en práctica de los valores de la organización

Categorías	Total	Valoración según tabla 2
Servicialidad	91%	Muy bueno
Solidaridad	88%	
Laboriosidad	85%	
Respeto	77%	Muy bueno
Responsabilidad	77%	
Confianza	77%	
Lealtad	74%	
Honestidad	71%	
Disciplina	68%	
Flexibilidad	68%	
Conciencia ecológica	59%	Deficiente
Justicia	24%	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Resultados a las preguntas abiertas: desconocimiento de la operacionalización de los valores, desconocimiento de las funciones del personal y desesperanza con respecto a la justicia.

Tabla n° 6: Percepción de los hábitos

Categorías	Total	Valoración según tabla 2
Trabajo en equipo	88%	Muy bueno

Prevención	74%	
Comunicación	50%	
Planificación	47%	Deficiente
Formación	35%	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Resultados a las preguntas abiertas: desconocimiento de la operacionalización de los conceptos de trabajo en equipo, prevención y comunicación. Desconocimiento de los procesos internos para mejorar la formación y planificación.

**TABLA N° 7: PERCEPCIÓN SOBRE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD**

Categorías	Total	Valoración según tabla 2
Enfoque al cliente	88%	
Participación del personal	79%	
Enfoque en procesos	71%	Muy bueno
Mejora continua	68%	
Toma de decisión	59%	
Enfoque en sistema	53%	
Relaciones con proveedores	53%	Deficiente
Liderazgo	41%	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Resultados a las preguntas abiertas: desconocimiento sobre los conceptos de enfoque al cliente, principios de calidad y su aplicación, desconocimiento de las necesidades de los clientes, falta de integración y comunicación para tener una visión compartida sobre el enfoque en sistemas. Se pudo evidenciar juicios negativos sobre el desempeño del supervisor en general, detectando quejas y reclamos en la toma de decisiones y liderazgo.

**TABLA N° 8: PERCEPCIÓN SOBRE EL RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL**

Categorías	Total	Valoración según tabla 2
Imagen corporativa	85%	Muy bueno

Sentido de pertenencia	82%	
Calidad profesional	79%	
Supervisión	77%	
Calidad de vida	38%	
Crecimiento laboral	32%	Deficiente
Reconocimiento	27%	
Beneficios	24%	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Resultados a las preguntas abiertas: Sueldos y salarios insuficientes. No hay equidad entre la responsabilidad y la remuneración. Sensación de injusticia por desmejora de los ingresos en los últimos años. El ascenso no representa un beneficio representativo para el esfuerzo dado. Falta de gratitud en el ejercicio laboral. Ruptura de canales de comunicación entre trabajador y supervisor. En la mayoría de los casos el bono de evaluación no se asigna por el análisis del desempeño, sino como un aliciente a la coyuntura económica del trabajador, generando descontento en aquellos trabajadores que fueron evaluados de acuerdo a su desempeño real. Falta de un ejercicio eficiente en el desarrollo de carrera del trabajador.

### **Comparación de las respuestas a las preguntas abiertas y cerradas**

Las preguntas cerradas fueron respondidas en un 99%, sin embargo las abiertas en un 55%.

En las preguntas cerradas las variables: procesos, requisitos de calidad y flexibilidad fueron valoradas como muy buenas a buenas. Sin embargo al analizar las respuestas a las preguntas abiertas se corroboró el desconocimiento del concepto por parte de los encuestados.

Lo anterior también ocurrió con las variables de participación, enfoque en procesos y calidad de vida, ya que fueron valoradas como buenas o deficientes. Y analizando las respuestas a las preguntas abiertas se corroboró el desconocimiento del concepto por parte de los encuestados.

Finalmente no se observaron diferencias marcadas en las respuestas por género, ni las que trabajaron o no en otras dependencias de la institución. Sin embargo los trabajadores con más de 15 años en la institución y personal académico tuvieron diferencias marcadas a las preguntas abiertas.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los elementos considerados en el instrumento de medición del clima organizacional buscaron medir tanto la percepción del ambiente laboral como los conocimientos básicos de calidad, tal y como lo sugieren Méndez (2006) y Chiang, Martín y Núñez (2010), fundamentados en el modelo CLIOUNing.

Por esta razón se decidió aplicar preguntas abiertas, además de las cerradas, para determinar el grado de conocimiento de los conceptos, valores, hábitos, necesidades de desarrollo y principios de calidad planteados por Robbins y Judge (2009).

En este orden de ideas, los factores considerados en la percepción sobre el reconocimiento institucional fueron escogidos luego de analizar otros factores en la evaluación del clima organizacional universitario como los ofrecidos por Brito y Jiménez (2009).

En las estadísticas básicas se evidenció que la metodología utilizada en la convocatoria, donde se ofrecía un curso sobre aspectos de calidad y la ontología del lenguaje, generó una asistencia importante a la convocatoria (75%).

El hecho de responder en un 99% a las preguntas cerradas y 55% a las abiertas permite valorar el grado de interés del trabajador en participar activamente en la solución de sus problemas, ya que en la mayoría de los casos se generan quejas, pero no se evidencian los reclamos formales.

En los resultados cuantitativos se consiguió que la mayoría de los trabajadores, de los laboratorios, lo conforma el personal administrativo, con más de seis años en la institución, y que solo ha trabajado en los laboratorios, por lo que se deduce una falta de visión integral y sistémica del resto de las actividades universitarias.

El hecho cuantitativo de un resultado de clima organizacional de 63,7%, equivalente a la valoración de "bueno" implica una "percepción" interesante por atender. Ya que mientras los resultados cuantitativos indican un valor que podría interpretarse como favorable, a la gestión de la organización, el análisis cualitativo indica lo contrario.

Adicional a lo anterior, el valor de clima organizacional de 63,7% se encuentra dentro del rango (entre 50% y 70%) descrito por Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006) en el trabajo de clima organizacional y gerencia, lo cual indica que los valores porcentuales pareciera que tienden a comportarse de esta manera. Situación interesante por analizar en futuras investigaciones.

En base al resultado de clima organizacional, se generó la discusión por parte de los expertos, quienes estuvieron de acuerdo en que esta valoración no

representaba los ideales del desarrollo de excelencia de la institución universitaria en sus valores, misión y visión.

En este sentido los resultados, de la presente investigación, se acercan en algunos resultados de factores recogidos por Abal (2010), sobre la relación a los comentarios de la flexibilidad que ofrecen los supervisores para el desarrollo a largo plazo (74,2%). También por el horario en la organización educativa, la cooperación y cordialidad entre pares que facilita la convivencia, generando un ambiente agradable de trabajo para el desarrollo intelectual o formativo.

Los resultados de un 74,2% contrastan con la percepción que tiene los trabajadores sobre el apoyo a la formación por parte de la universidad (valorado en un 35%). Este punto es interesante de considerar para la toma de decisiones gerenciales, ya que a pesar de tener un horario flexible ofrecido por el supervisor, existir colaboración entre los pares y normas internas que propician su formación, no se percibe que el desarrollo sea producto del apoyo de la institución universitaria, sino más bien del esfuerzo particular e individual de cada trabajador.

También existen semejanzas con el trabajo desarrollado por Abal (2010) en relación al salario bajo (52,6%), ya que en la presente investigación los trabajadores perciben como “muy deficiente” los beneficios socioeconómicos (24%). Este factor se considera muy importante para la toma de decisiones, ya que su valoración fue la más baja percibida y registrada en la presente investigación.

En las interpretaciones de las respuestas abiertas (análisis cualitativo) se pudo evidenciar el desconocimiento de la mayoría de los conceptos y principios de calidad tal como lo expone Visbal (2014). Lo cual permite considerar la importancia de enfocar esfuerzos en ese sentido.

En la percepción de los valores, los resultados muestran el desconocimiento de formas de trabajo que permitan enlazar lo etéreo del significado de cada valor institucional con la puesta en práctica del valor en el día a día laboral. Además las respuestas al valor de “justicia” expresan reactividad y falta de compromiso al cambio, dado el grado de desesperanza mostrado en las respuestas abiertas para este valor.

En el análisis cualitativo, los hábitos de trabajo en equipo y prevención, son percibidos erróneamente como colaboración y resolución creativa de problemas riesgosos respectivamente. Además las variables comunicación, planificación y formación son nombradas como acciones que deben ser facilitadas por la institución al trabajador y no en ambos sentidos. Esto se percibe como desconocimiento de los conceptos y procesos mencionados.

La percepción en el reconocimiento institucional, relacionada a los factores de sentido de pertenencia y calidad profesional, se reconoce como una buena imagen corporativa, donde el trabajador declara orgullo por su organización, con una valoración de “muy bueno” (85% para la imagen corporativa y 82% para el sentido de pertenencia). Estos valores superan los resultados de Abal 2010 donde solo el 58,9% comenta estar orgulloso de ser un empleado público.

Los datos mencionados permiten evidenciar el valor de orgullo que tienen los trabajadores por pertenecer a la organización universitaria, a diferencia de la que podrían tener los trabajadores de la administración pública especificados en Abal (2010). Esto muestra lo que realmente valora el trabajador de los laboratorios universitarios, ya que a pesar de la percepción sobre sus beneficios, el orgullo de pertenecer a una organización de alta calidad profesional justifica su permanencia.

Por otra parte el reconocimiento a nivel individual con valoración “deficiente” (en 27%) contrasta con los resultados en otros países como en Argentina, donde Abal (2010) expone que los trabajadores perciben un reconocimiento del jefe muy adecuado con un valor porcentual de 67,2%. Todo esto concuerda con las conclusiones de Balbín Ramírez y Vivas Acuña (2014) en las que plantean la importancia del reconocimiento, y en este caso el del docente en particular.

En este mismo orden de ideas se puede observar como el liderazgo es un factor clave por desarrollarse al observarse una percepción de 41% (considerado deficiente). Esto se confirma en el trabajo de Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009) ya que muestra un liderazgo autocrático (43,2%) y una mayor comunicación en sentido descendente (87,4%).

En el estudio previo que realizó Visión Grupo Consultores C. A. (2008) en la USB, el resultado del clima organizacional fue valorado como “bueno”. Este resultado concuerda con la presente investigación y permite observar cómo a pesar de agregar los factores de calidad en la medición del clima organizacional, sigue resultando una valoración interpretada como poco favorable, al observar los lineamientos y ejes rectores como la visión, misión y objetivos estratégicos de la USB.

Es interesante mostrar también como en el trabajo de Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009) la percepción de los trabajadores con su espacio físico es de descontento (60,8%). Esto concuerda con las interpretaciones ofrecidas por los trabajadores, en la presente investigación, sobre el cuidado hacia las instalaciones físicas, relacionada con la conciencia ecológica (59%) considerado como deficiente.

Los resultados de las encuestas permitieron observar la brecha generacional en las percepciones y los cambios de paradigmas, ya que un grupo de

encuestados con más de seis años en la institución tuvieron opiniones encontradas con el resto de los trabajadores, tendiendo a expresar su descontento con mayor énfasis. Esto concuerda con el trabajo de Abal (2010) donde las opiniones disconformes se encuentran en los trabajadores entre 5 y 12 años de antigüedad.

Los resultados parciales de Visbal 2012 y 2014 permitieron ahondar sobre las posibles soluciones estratégicas a dos grandes ejes de acción, uno relacionado al desarrollo del trabajador universitario (Visbal 2014) y otro relacionado a las características, no tecnológicas sino conductuales, que deben presentar los portales web para facilitar el aprendizaje de los trabajadores.

En ambos casos se plantean soluciones para permitir la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que se observa, con preocupación, la falsa creencia de avances en este sentido, evidenciado en la mayoría de los factores relacionados con la calidad.

Resumiendo, se considera que no se puede observar un adecuado desarrollo del trabajador universitario y tampoco se puede conceptualizar ni evidenciar una cultura de calidad clara por el desconocimiento de muchos de los conceptos relacionados con ella, ya que estaría viciada por la percepción errónea de los conceptos que la pudieran definir.

Por todo lo expuesto se plantea la necesidad de diseñar políticas y estrategias que permitan mejorar la percepción de los trabajadores en cuanto a reconocimiento institucional, beneficios socioeconómicos, generar mayor motivación y estímulos como lo plantean Balbín Ramírez y Vivas Acuña (2014).

Finalmente se sugiere el desarrollo sostenido de un programa de capacitación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de mejorar el desempeño de los laboratorios de calibración y ensayo, y lograr en los trabajadores una conducta más proactiva y productiva para la investigación y comercialización de sus servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAL, Juan. (2010). *Clima Laboral. Primer estudio. 2007/2008.* (Colección Estudios. Condiciones y Clima Laboral del personal de la administración pública nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General Decreto N° 214/06.). Buenos Aires. Recuperado de: [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima\\_Laboral.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima_Laboral.pdf)
- BALBÍN RAMÍREZ, Doris Estela y VIVAS ACUÑA, Beatriz Teresa (2014). Clima organizacional y la motivación personal de los docentes de las instituciones educativas del distrito de San Mateo de Huanchor - 2013. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado. Maestría en educación, con Mención en Administración de la Educación. Lima, Perú.

BERNAL, Antonio, JOVER, Gonzalo, RUÍZ, Marta, VERA, Julio. (2013). Liderazgo personal y construcción de la identidad profesional del docente. Ponencia Presentada en el XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Liderazgo y Educación. Santander, 10-12 de noviembre de 2013. Recuperado de: <http://www.site.unican.es/Ponencia%201.pdf>

BRITO, Yves. y JIMÉNEZ, Juan (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería – Universidad de Carabobo [versión electrónica] *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 1(2). 77-80. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. ISSN: 1856-8327. [fecha de consulta: 13 de diciembre 2013]. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/voll-n2/art5.pdf>

CHIANG Margarita, MARTÍN María, NÚÑEZ, Antonio. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. ISBN: 978-84-8468-305-6. Servicios Editoriales, S. L. Quinta edición, 433 Págs. [fecha de consulta: 15 de noviembre 2013]. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). R. B.

HUNTER, Emily. (2011, 7 de julio). Organizational Climate Drives Commercialization of Scientific and Engineering Discoveries. *Revista Journal of Policy Research*. Retrieved from <http://www.baylor.edu/mediacommunications/news.php?action=story&story=96439>

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (2010). *Essentials Of Management. An nternational Perspective*. Retrieved from [http://books.google.es/books?id=s\\_wzNWdevJoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=s_wzNWdevJoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

MEJÍAS, Agustín, REYES, Oscar y ARZOLA, Minerva (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*. Vol. 10, Núm. 38, Pp. 55 – 61.

MÉNDEZ, Carlos. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colección Lecciones. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración. [fecha de consulta: 20 de enero 2014]. Disponible en: [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MIRANDA, Francisco, CHAMORRO, Antonio y RUBIO, Sergio. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta publicaciones universitarias. Primera edición. ISBN:84-96477-64-9.

NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Requisitos (2008). Ginebra, Organization for Standardization.

PATARROYO Jenny Celmira (2012). Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud. Ensayo presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Administración en Salud Pública. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Medicina, Programa de Especialización En Administración En Salud Pública, universidad nacional de Colombia. Bogotá,

Colombia. [Fecha de consulta: 15 de Julio 2014]. Disponible en:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/7590/1/05599413.2012.pdf>

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Versión impresa Investigación y Postgrado v.21 n.2 Caracas oct. 2006. ISSN 1316-0087.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson educación.

SALAZAR, José; GUERRERO, Julio; MACHADO, Yadira y CANEDO, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED. 2009, vol.20, n.4, pp. 67-75. ISSN 1024-9435.

SEGREDO Alina. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177. Ciudad de la Habana abr.-jun. 2011. Versión ISSN 0864-2141.

SOLER Silvio y SOLER Lisbet. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*, 34(1), 01-06. Matanzas ene.-feb. 2012. Versión ISSN 1684-1824.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, (2005). Manual de organización de la Universidad Simón Bolívar. Disponible en: <http://ipo.dii.usb.ve/manuales/Organizacion/MO%20USB.pdf>

URDANETA Q, Omar R; ALVAREZ M, Carmen J y URDANETA Q, Milagros del V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.14, n.47, pp. 446-457. ISSN 1315-9984.

VISBAL PÉREZ, Elsy Thamara (2012). Características de un espacio virtual para la capacitación en la calidad. Caso: Universidad Simón Bolívar. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, Volumen 6, No. 2 Julio - Diciembre 2012. ISSN: 1856-7576. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Educación. Venezuela.

VISBAL PÉREZ, Elsy Thamara (2014). Clima Organizacional y Cultura de Calidad de Laboratorios Universitarios. Caso: Laboratorio "E" de la Universidad Simón Bolívar. III Congreso Internacional del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO 2014).

VISIÓN GRUPO CONSULTORES C.A. (2008). Reportes de resultados del estudio de ambiente interno USB. (Reporte inédito). Universidad Simón Bolívar, Dirección de Gestión del Capital Humano, Departamento de Desarrollo de Personal, Sede de Sartenejas, Caracas. Venezuela.