ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COMPLEJO ACADEMICO CHURUGUARA

STRATEGIES FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE CHURUGUARA ACADEMIC COMPLEX

AUTORA:
MARÍA CRISTINA GÓMEZ

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Se llevó a cabo una investigación de campo con un enfoque positivista y un paradigma cuantitativo de nivel descriptivo. La recolección de datos se realizó mediante observación directa y una encuesta, utilizando un cuestionario dicotómico de 41 ítems aplicado a 87 trabajadores del núcleo. La validez del instrumento fue determinada por el juicio de tres expertos de la UNEFM, y la confiabilidad se estableció mediante el método KR20 de Kuder Richardson, obteniendo un coeficiente de 0.84. Los resultados fueron analizados utilizando estadística descriptiva con el programa Excel.

Palabras Clave: Estrategias, clima organizacional, mejora.

ABSTRACT

The main objective of this research was to propose strategies to improve the organizational climate at the Churuguara Academic Complex of the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEFM). Field research was conducted using a positivist approach and a descriptive quantitative paradigm. Data collection was conducted through direct observation and a survey, using a 41-item dichotomous questionnaire administered to 87 employees at the complex. The validity of the instrument was determined by the judgment of three experts from UNEFM, and reliability was established using the Kuder Richardson KR20 method, obtaining a coefficient of 0.84. The results were analyzed using descriptive statistics in Excel.

Keywords: Strategies, organizational climate, improvement.

Introducción

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo. Un clima positivo promueve la colaboración, la innovación y el compromiso, mientras que un ambiente deteriorado puede generar ausentismo, rotación de personal y disminución de la calidad de los servicios. En instituciones de educación superior, como la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) , un clima organizacional saludable es fundamental para la calidad de la formación y la producción intelectual.

La problemática central de esta investigación radica en la carencia de estudios específicos sobre el clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara de la UNEFM. Esta falta de información detallada limita la capacidad de la institución para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones efectivas que fortalezcan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. En este contexto, la pregunta de investigación que guío este estudio es: ¿Qué estrategias pueden proponerse para mejorar el clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda?

El objetivo general de esta investigación es: proponer estrategias para la mejora del clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Para alcanzar este objetivo, se plantea un objetivo específico: diagnosticar el estado actual del clima organizacional percibido por los miembros del Complejo Académico Churuguara de la UNEFM. Los resultados de este estudio buscan proporcionar a las autoridades información empírica y fundamentada que facilite la toma de decisiones y la optimización del ambiente laboral, contribuyendo al bienestar de la comunidad universitaria y a la calidad institucional.

Marco metodológico

El presente estudio se sustenta en el paradigma positivista, buscando explicar y predecir los fenómenos observados. Posee un enfoque cuantitativo, centrado en la medición de las variables a estudiar. La investigación es de campo, ya que los datos se recolectaron directamente de la realidad en el Complejo Académico Churuguara. Su nivel es descriptivo, buscando caracterizar el estado actual del clima organizacional. El diseño es no experimental, dado que no se manipularon variables, sino que se observó el fenómeno en su contexto natural para su análisis.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los ochenta y siete (87) empleados del Complejo Académico Churuguara, incluyendo personal docente, administrativo y obrero. Al ser una población finita y accesible, se trabajó con la totalidad de los elementos, lo que garantiza la representatividad y evita sesgos de muestreo, maximizando la validez interna del estudio y la confiabilidad de los hallazgos.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la observación directa y la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 41 ítems de preguntas dicotómicas (sí/no).

La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de tres (3) expertos de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” en el área de especialidad. La confiabilidad se evaluó utilizando el coeficiente de Kuder Richardson (KR20), apropiado para instrumentos con respuestas dicotómicas. Se obtuvo un valor de 0.84, lo que indica una alta consistencia en las respuestas. Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando la estadística descriptiva por medio del programa Excel.

Resultados

Los resultados de esta investigación se obtuvieron a partir de la aplicación de un cuestionario de 41 ítems dicotómicos a los 87 empleados del Complejo Académico Churuguara, abarcando dimensiones clave del clima organizacional como comunicación, retroalimentación,

participación, liderazgo, relaciones interpersonales y dirección institucional. La alta confiabilidad del instrumento (KR20 = 0.84) asegura la consistencia de las mediciones, permitiendo una base sólida para la discusión.

Percepciones sobre Comunicación y Retroalimentación:

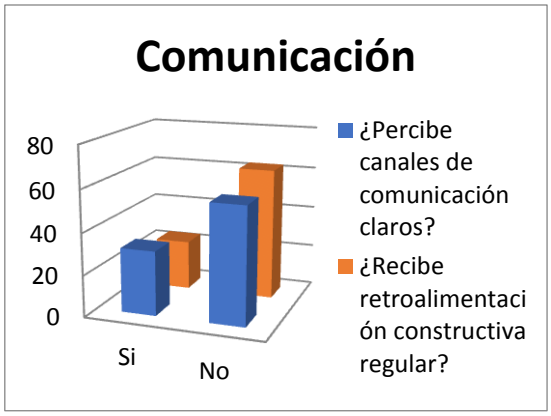
Los datos mostrados en la tabla N°1, revelaron que solo el 35% de los empleados perciben canales de comunicación claros y eficientes, mientras que un 65% indica deficiencias en este aspecto. En cuanto a la retroalimentación, un 28% reportó recibir retroalimentación constructiva de forma regular, contrastando con un 72% que la considera insuficiente o inexistente.

Tabla N°1. Variable comunicación

Ítems de Comunicación	Sí (%)	No (%)
¿Percibe canales de comunicación claros?	35	65
¿Recibe retroalimentación constructiva regular?	28	72

Fuente: Gómez 2015

Grafico N°1. Comunicación.



Fuente: Gómez 2025

Esta situación concuerda con lo señalado por Robbins y Judge (2013), quienes afirman que la falta de comunicación efectiva y retroalimentación es un factor crítico que impacta negativamente el clima organizacional, generando incertidumbre y desmotivación en los empleados. La ausencia de mecanismos formales y eficientes para el flujo de información puede obstaculizar la coordinación de tareas y la resolución de conflictos.

Nivel de Participación en la Toma de Decisiones:

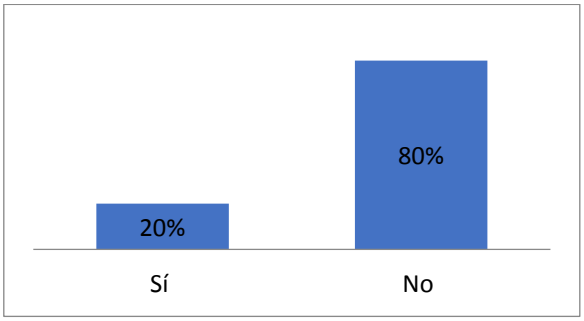
La participación en la toma de decisiones es un indicador crucial del clima organizacional. Los resultados presentados en la tabla N°2, muestran que solo el 20% de los empleados siente que tiene oportunidades significativas para participar en decisiones que afectan su trabajo, frente a un 80% que no.

Tabla N°2. Participación

Ítem de Participación	Sí	No
¿Tiene oportunidades de participación en decisiones?	17	70

Gómez 2025

Grafico N°2. Comunicación



Gómez 2025

Esta baja percepción de participación puede derivar en un sentimiento de desvalorización y falta de compromiso, tal como lo evidencian estudios como el de Chiang, Salazar y Núñez (2008), quienes encontraron una correlación positiva entre un clima de apoyo y participación y la satisfacción laboral en universidades. Un ambiente donde los empleados no se sienten escuchados tiende a generar resistencia al cambio y baja proactividad (Likert, 1967).

Percepción del Liderazgo y Relaciones Interpersonales:

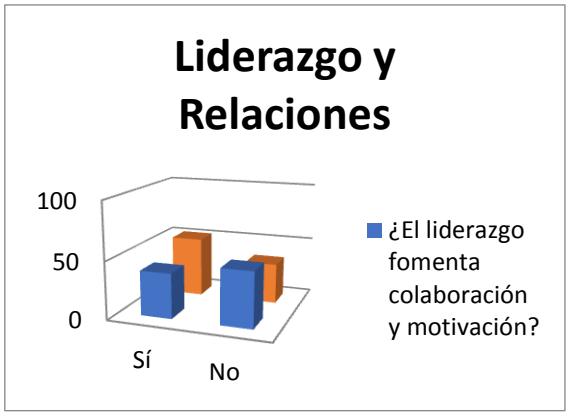
En cuanto al liderazgo, el 45% de los empleados percibe un liderazgo que fomenta la colaboración y la motivación, mientras que el 55% restante no lo percibe así. Respecto a las relaciones interpersonales, el 60% reporta un ambiente de confianza, apoyo y respeto entre colegas, dejando un 40% que identifica áreas de conflicto o falta de cohesión.

Tabla N°3. Liderazgo

Ítem de Liderazgo y Relaciones	Sí	No
¿El liderazgo fomenta colaboración y motivación?	39	48
¿Existe confianza y respeto entre colegas?	52	35

Gómez 2025

GraficoN°3. Liderazgo



Gómez2025

Estos hallazgos sugieren una necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo. Méndez (2015) destaca la influencia del liderazgo en la percepción del clima por parte de los trabajadores en instituciones públicas venezolanas. La calidad de las relaciones interpersonales, aunque con una percepción más favorable, sigue siendo un área a potenciar, ya que afecta directamente la cohesión del equipo y el bienestar general (González & De la Garza, 2011).

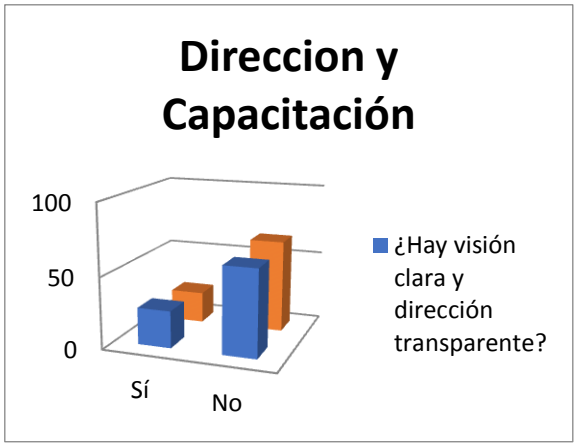
Dirección Institucional y Capacitación:

Según lo que muestra la tabla N°4, solo el 30% de los encuestados percibe una visión clara y una dirección transparente por parte de la administración, indicando un 70% de incertidumbre en este aspecto. En cuanto a las oportunidades de capacitación, solo el 25% considera que los programas son eficaces y relevantes para su desarrollo profesional.

Tabla N°4. Dirección y Capacitación

Ítem de Dirección Institucional y Capacitación	Sí	No
¿Hay visión clara y dirección transparente?	26	61
¿Programas de capacitación son eficaces?	22	65

Grafico N°4. Dirección y Capacitación



Gómez 2025.

La falta de claridad en la dirección institucional puede generar desorientación y disminución de la motivación, afectando la consecución de objetivos. Asimismo, la percepción negativa sobre la capacitación limita el desarrollo profesional y la adaptación a nuevos desafíos, aspectos fundamentales para un clima organizacional dinámico y en crecimiento (Chiavenato, 2009).

En resumen, los resultados señalan áreas críticas de mejora en la comunicación, retroalimentación, participación en la toma de decisiones, y la percepción de la dirección institucional y la capacitación. Si bien las relaciones interpersonales muestran una fortaleza relativa, el liderazgo aún requiere fortalecimiento. Estos hallazgos proporcionan una base empírica para el diseño de estrategias dirigidas a optimizar el clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara.

En este mismo sentido, para una comprensión más detallada del clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara, se presentan los resultados desagregados por cada ítem del cuestionario realizado, agrupados según las dimensiones evaluadas.

Comunicación Oficial e Informal:

Los resultados específicos sobre la comunicación revelan los siguientes patrones:

Tabla N°5. Variable Comunicación

Ítem	Sí (%)	No (%)
1. ¿Se utilizan canales de comunicación oficiales y estructurados (ej. circulares, correos electrónicos institucionales, carteleras informativas) para compartir información relevante en el Núcleo Académico Churuguara?	35%	65%
2. ¿La información importante (normativas, convocatorias, decisiones relevantes) se transmite de manera clara y oportuna a través de estos canales?	30%	70%
3. ¿Existe una	55%	45%

Ítem	Sí (%)	No (%)
comunicación fluida y abierta entre los miembros del personal (docente, administrativo y obrero) fuera de los canales formales en el Núcleo Académico Churuguara?		
4. ¿Se fomenta un ambiente donde las conversaciones informales contribuyen al intercambio de ideas y la resolución de problemas?	50%	50%

Gómez 2025

Estos datos confirman la percepción inicial de que los canales de comunicación formales son insuficientes o ineficaces para transmitir información clave de manera clara y oportuna. La alta tasa de respuestas "No" en los ítems 1 y 2 (65% y 70% respectivamente) indica una barrera significativa en el flujo de información estructurada. En contraste, la comunicación informal muestra una mayor vitalidad (55% Sí en ítem 3), sugiriendo que el personal recurre a redes no oficiales para el intercambio de ideas, lo cual, aunque puede ser positivo, también puede generar distorsiones si no se complementa con canales formales robustos (Robbins & Judge, 2013). Gonçalves (2010) resalta que un clima organizacional saludable requiere un equilibrio entre la comunicación formal y la informal para asegurar la coherencia y la confianza.

Retroalimentación y Evaluación de Desempeño:

La retroalimentación y la evaluación del desempeño son áreas críticas para el desarrollo profesional:

TablaN°6. Retroalimentación y Evaluación

Ítem	Sí (%)	No (%)
5. ¿Se proporciona retroalimentación regular sobre su desempeño y las áreas de mejora en su labor dentro del Núcleo?	28%	72%
6. ¿Esta retroalimentación es constructiva y orientada al desarrollo profesional o laboral dentro del Núcleo?	25%	75%

Ítem	Sí (%)	No (%)
11. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de manera periódica y sistemática para el personal del complejo académico?	38%	62%
12. ¿Los resultados de estas evaluaciones se utilizan para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento?	30%	70%
39. ¿Recibe retroalimentación constructiva y oportunidades para el desarrollo profesional o laboral por parte de la dirección?	32%	68%

Gómez 2025

Los resultados son consistentemente bajos en esta sección, con más del 70% del personal indicando que no recibe retroalimentación regular y constructiva (ítems 5 y 6). Aunque las evaluaciones de desempeño se realizan para un 38% del personal (ítem 11), un alto porcentaje (70% en ítem 12) percibe que sus resultados no se utilizan efectivamente para el crecimiento. Esta situación es preocupante, ya que la retroalimentación y las evaluaciones son herramientas esenciales para el desarrollo individual y organizacional (Chiavenato, 2009). La falta de un sistema de retroalimentación eficaz puede generar estancamiento profesional y desmotivación, ya que los empleados no tienen claridad sobre sus fortalezas y debilidades ni sobre las expectativas de la dirección (Dessler, 2016).

Participación y Consideración de Opiniones:

La participación del personal en la toma de decisiones y la valoración de sus opiniones son fundamentales para un clima inclusivo:

Tabla N°7. Participación y Opiniones.

Ítem	Sí (%)	No (%)
7. ¿Se le brinda la oportunidad de participar	20%	80%

Ítem	Sí (%)	No (%)
en la toma de decisiones que afectan su trabajo o el funcionamiento del Núcleo?		
8. ¿Sus opiniones y sugerencias son consideradas en los procesos de toma de decisiones?	22%	78%
40. ¿Siente que puede expresar libremente sus opiniones, ideas y preocupaciones a la dirección del Núcleo Académico Churuguara?	30%	70%
41. ¿Percibe que la dirección del complejo académico escucha activamente las opiniones y sugerencias del personal?	28%	72%

Gómez 2025

Estos resultados confirman que la participación del personal en la toma de decisiones es extremadamente baja, con un 80% que no se siente con oportunidades para participar (ítem 7) y un 78% que no siente que sus sugerencias son consideradas (ítem 8). Además, una gran parte del personal (70% y 72% en ítems 40 y 41) no se siente libre de expresar sus opiniones o percibe que la dirección las escucha activamente. Este hallazgo es crítico, ya que la falta de participación puede llevar a la alienación y a la disminución del sentido de pertenencia (Chiang, Salazar & Núñez, 2008). Un clima donde las voces de los empleados no son valoradas puede generar resentimiento y obstaculizar la implementación de nuevas iniciativas (Senge, 1990).

Programas de Capacitación y Desarrollo:

La percepción sobre la capacitación y el desarrollo profesional muestra:

Tabla N°8. Capacitación y Desarrollo

Ítem	Sí (%)	No (%)
9. ¿Se ofrecen programas de capacitación y desarrollo profesional o laboral relevantes para su	25%	75%

Ítem	Sí (%)	No (%)
rol dentro de la institución?		
10. ¿Estos programas responden a las necesidades de actualización y mejora continua del personal?	20%	80%

Gómez 2025

El escaso porcentaje de respuestas "Sí" (25% y 20%) en estos ítems indica que la mayoría del personal considera que los programas de capacitación ofrecidos no son relevantes o no satisfacen sus necesidades de desarrollo. Hoy y Miskel (2001) subrayan la importancia de la capacitación continua para mantener la competitividad y la motivación del personal en entornos educativos. La deficiencia en esta área puede impactar directamente la calidad del servicio y la capacidad de adaptación del personal a nuevos desafíos.

Liderazgo y Motivación

Las percepciones sobre el liderazgo y la motivación del personal son:

Tabla N°9. Liderazgo y Motivación

Ítem	Sí (%)	No (%)
13. ¿El liderazgo en el Núcleo Académico Churuguara promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores del personal?	45%	55%
14. ¿El liderazgo inspira y motiva al personal hacia el logro de los objetivos académicos y administrativos?	40%	60%
17. ¿El liderazgo en el Núcleo Académico Churuguara demuestra preocupación por el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y profesional del personal?	38%	62%
18. ¿Se promueven iniciativas que contribuyen al bienestar físico y mental del personal?	30%	70%
21. ¿Se implementan estrategias en el Núcleo	35%	65%

Ítem	Sí (%)	No (%)
Académico Churuguara para inspirar y motivar al personal a alcanzar su máximo potencial?		
22. ¿Se reconocen y celebran los logros individuales y colectivos del personal del para mantener la motivación?	28%	72%

Gómez 2025

Aunque cerca de la mitad del personal percibe que el liderazgo promueve la colaboración (45% Sí en ítem 13), un porcentaje significativo (55%) no lo hace. La inspiración y motivación hacia los objetivos es aún menor (40% Sí en ítem 14). Más alarmante es la falta de percepción de preocupación por el bienestar (62% No en ítem 17) y la escasez de iniciativas de bienestar (70% No en ítem 18). El reconocimiento y la celebración de logros también son deficientes (72% No en ítem 22). Estos hallazgos sugieren que el liderazgo actual no está capitalizando su potencial para inspirar y motivar, lo cual es fundamental para un clima organizacional dinámico (Méndez, 2015). La literatura destaca que un liderazgo transformacional es clave para fomentar un ambiente de confianza y compromiso (Schneider & Reichers, 1983).

Relaciones Interpersonales y Resolución de Conflictos:

La dinámica de las relaciones entre colegas se desglosa a continuación:

Tabla N°10. Relaciones y Conflictos.

Ítem	Sí (%)	No (%)
15. ¿Se fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo entre todo el personal?	60%	40%
16. ¿Las opiniones y contribuciones de todo el personal son valoradas y respetadas?	55%	45%
19. ¿Se crea un ambiente en el Núcleo Académico Churuguara donde el personal se siente seguro para expresar sus	52%	48%

Ítem	Sí (%)	No (%)
preocupaciones y necesidades?		
20. ¿Se aborda de manera justa y respetuosa cualquier situación que pueda afectar el bienestar del personal?	48%	52%
23. ¿Siente que existe un alto nivel de confianza entre los compañeros de trabajo?	65%	35%
24. ¿Puede contar con el apoyo de sus colegas cuando lo necesita?	70%	30%
25. ¿Percibe que el trato entre los miembros del personal (docente, administrativo y obrero) en el Núcleo Académico Churuguara se caracteriza por el respeto y la cortesía?	75%	25%
26. ¿Se siente valorado y tratado con consideración por sus compañeros?	70%	30%
27. ¿Siente que sus compañeros de trabajo en el Núcleo Académico Churuguara brindan apoyo emocional en momentos difíciles?	62%	38%
28. ¿Percibe empatía por parte de sus colegas hacia sus preocupaciones y sentimientos en el Núcleo Académico Churuguara?	60%	40%
29. ¿Existe un fuerte sentido de unidad y colaboración entre los miembros del personal?	58%	42%
30. ¿Considera que los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo en el Núcleo se abordan de manera efectiva y justa?	40%	60%
31. ¿Se fomenta un ambiente donde se busca la resolución pacífica de las diferencias?	45%	55%

Gómez 2025

Esta sección presenta resultados más variados. Un porcentaje significativo del personal percibe un ambiente de confianza y

respeto (60% Sí en ítem 15), apoyo entre colegas (70% Sí en ítem 24) y trato respetuoso (75% Sí en ítem 25). Estos hallazgos sugieren una base sólida en las relaciones interpersonales. Sin embargo, persisten desafíos en la capacidad de expresar libremente preocupaciones (48% No en ítem 19) y la gestión de conflictos, donde el 60% no considera que se aborden de manera efectiva (ítem 30) y el 55% no percibe un fomento claro de la resolución pacífica (ítem 31). García y Bedoya (2006) enfatizan que, si bien las buenas relaciones personales son un activo, la falta de mecanismos para manejar conflictos puede erosionar la cohesión del equipo a largo plazo.

Dirección Institucional

La percepción sobre la claridad y transparencia de la dirección institucional es la siguiente:

Tabla N°11. Dirección Institucional

Ítem	Sí (%)	No (%)
32. ¿La dirección del Núcleo Académico Churuguara comunica una visión clara y compartida sobre el futuro de la institución?		
33. ¿Comprende los objetivos a largo plazo del Núcleo Académico Churuguara y cómo su trabajo contribuye a ellos?	35%	65%
34. ¿Recibe una dirección clara y precisa sobre las tareas y responsabilidades relacionadas con su trabajo?	40%	60%
35. ¿Las políticas y procedimientos de la UNEFM son comunicados de manera efectiva?	38%	62%
36. ¿Considera que las decisiones en el Núcleo se toman de manera justa y transparente?	32%	68%
37. ¿Se le informa sobre las razones detrás de las decisiones que afectan su trabajo?	30%	70%

Ítem	Sí (%)	No (%)
38. ¿Siente que la dirección brinda el apoyo y la orientación necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva?	42%	58%

Gómez 2025

Los resultados en esta sección son mayoritariamente negativos. La gran mayoría del personal no percibe una visión clara y compartida del futuro (70% No en ítem 32) ni comprende cómo su trabajo contribuye a los objetivos a largo plazo (65% No en ítem 33). La dirección de tareas y la comunicación de políticas también presentan deficiencias (60% y 62% No en ítems 34 y 35, respectivamente). Más del 68% no considera que las decisiones se tomen de manera justa y transparente (ítems 36 y 37), y un 58% no siente que la dirección brinde el apoyo necesario (ítem 38). Estos datos sugieren una seria falta de claridad estratégica y transparencia en la gobernanza. Drucker (1999) enfatiza que la claridad en la dirección y la transparencia en la toma de decisiones son cruciales para el compromiso del personal y la eficacia organizacional. La ausencia de estos elementos puede llevar a la desorientación y al desgaste de la confianza en la dirección.

En sintesis, los resultados detallados por cada ítem refuerzan la necesidad de intervención en múltiples frentes para mejorar el clima organizacional en el Complejo Académico Churuguara, especialmente en comunicación formal, retroalimentación, participación, capacitación y claridad de la dirección institucional. Si bien las relaciones interpersonales muestran ciertas fortalezas, la capacidad de manejar conflictos internos también necesita ser abordada. Estos hallazgos proporcionan una base empírica robusta para las estrategias propuestas.

Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación se derivan del análisis de los datos recolectados para proponer estrategias de mejora del clima organizacional en el Complejo

Académico Churuguara de la UNEFM.

- El estudio diagnosticó el estado actual del clima organizacional, revelando deficiencias significativas en la comunicación (65% de percepción negativa) y retroalimentación (72% de insuficiencia). La participación en la toma de decisiones es limitada (80% no se siente involucrado), y la percepción de un liderazgo motivador y colaborativo es baja (55% de percepción negativa). Asimismo, la claridad en la dirección institucional es escasa (70% de incertidumbre), y la efectividad de los programas de capacitación es cuestionada por la mayoría (75% de percepción negativa). Aunque las relaciones interpersonales muestran una tendencia más positiva, aún presentan oportunidades de mejora.
- Así mismo, el estudio logró diagnosticar el estado actual del clima organizacional percibido por los miembros del Complejo Académico Churuguara, identificando claramente las áreas de oportunidad. Con base en estos hallazgos, se sienta la base para proponer estrategias concretas y viables que fortalezcan el clima organizacional en este contexto específico.
- La prevalencia de percepciones negativas en aspectos fundamentales como la comunicación y la participación sugiere una desconexión entre la administración y el personal. La falta de canales efectivos para la retroalimentación y la toma de decisiones conjunta puede llevar a la desmotivación y a una disminución de la proactividad del equipo. Un liderazgo que no es percibido como suficientemente promotor de la colaboración y la motivación impacta directamente la cohesión y el rendimiento. Estos resultados, en línea con autores como Robbins y Judge (2013) y Chiang, Salazar y Núñez (2008), indican que la inversión en el fortalecimiento de estos pilares es crucial para transformar el ambiente laboral.

- Los resultados obtenidos refuerzan la necesidad planteada en la pregunta de investigación sobre la propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional. Las áreas de oportunidad identificadas, como la comunicación y la participación, son precisamente los puntos que deben ser abordados con estrategias específicas para lograr un impacto positivo y duradero en el ambiente laboral del Complejo Académico Churuguara.

Recomendaciones:

- Fortalecer los canales de comunicación: Implementar reuniones periódicas de retroalimentación, boletines informativos internos y plataformas digitales para facilitar el flujo de información bidireccional.
- Fomentar la participación: Establecer comités de trabajo multidisciplinarios, promover buzones de sugerencias y realizar encuestas de clima de manera regular para integrar las opiniones del personal en la toma de decisiones.
- Desarrollar el liderazgo transformacional: Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación, motivación, resolución de conflictos y gestión de equipos para que actúen como agentes de cambio positivo.
- Clarificar la dirección institucional: Comunicar de forma clara la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución, asegurando que todos los empleados comprendan su papel en el logro de estas metas.
- Optimizar los programas de capacitación: Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal y diseñar programas que respondan a estas necesidades, promoviendo el desarrollo profesional y personal.

Referencia bibliograficas

Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la

metodología científica (5ta ed.). Editorial Episteme.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Editorial Episteme.

Chiang, M. M., Salazar, M., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas: Caso Dirección del Trabajo. Universum (Talca), 23(1), 66-85.

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Gonçalves, A. (2010). Clima organizacional: Conceitos, metodologias e aplicações. Editora Saraiva.

González, F., & De la Garza, J. (2011). Percepción del clima organizacional en instituciones de educación superior.

Revista de la Educación Superior, 40(160), 37-54.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill Education.

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. McGraw-Hill.

Méndez, C. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones públicas venezolanas (Tesis doctoral no publicada). Universidad Central de Venezuela.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15a ed.). Pearson Educación.

Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.