

**ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
COMPLEJO “DR. RAÚL QUERO SILVA”  
EXTENSIÓN MÉRIDA**

**Autora:** Rodríguez, María Teresa  
[mariateresarodriguez841@gmail.com](mailto:mariateresarodriguez841@gmail.com)

**Línea de Investigación: La Gerencia en el Clima Organizacional**

**RESUMEN**

El clima organizacional es un aspecto de gran importancia en el éxito de cualquier organización, se requiere de elementos armónicos en el desenvolvimiento del trabajo diario del personal, es por ello que este estudio conllevó a la necesidad de evaluar los cambios organizacionales en el Complejo Educativo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida. La metodología es de tipo documental y de campo se realizó una síntesis de los planteamientos teóricos y la aplicación de una encuesta (muestra representativa) al personal que labora en el Complejo. De los resultados obtenidos conllevó a especificar un nivel organizacional débil principalmente a nivel gerencial, por lo que se sugiere a los gerentes de estas organizaciones la necesidad de integrar los grupos de trabajo para alcanzar el éxito en el desempeño que estará determinado por la calidad, y de esta manera se contribuye al logro de los objetivos de manera exitosa.

**PALABRAS CLAVE**

clima organizacional,  
cambio  
organizacional,  
acción gerencial

**ALTERNATIVES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF  
THE COMPLEX "DR.RAUL QUERO SILVA" MERIDA EXTENSION**

*Author: Rodríguez, María Teresa*  
[mariateresarodriguez841@gmail.com](mailto:mariateresarodriguez841@gmail.com)

**Line of research: Management in the Organizational Climate**

**ABSTRACT**

Organizational climate is an aspect of great importance in the success of any organization, harmonious elements are required in the development of the daily work of the staff, that is why this study led to the need to evaluate the organizational changes in the Educational Complex "Dr. Raúl Quero Silva" Merida Extension. The methodology is documentary and field type. A synthesis of the theoretical approaches and the application of a survey (representative sample) to the staff working in the Complex was carried out. From the results obtained, it led to specifying a weak organizational level, mainly at the management level, which is why it is suggested to the managers of these organizations the need to integrate the work groups to achieve success in the performance that will be determined by quality, and in this way it contributes to the achievement of the objectives in a successful way.

**Keywords:** Organizational Climate, organizational change, management action.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se proyecta como un aspecto de gran importancia en el éxito de cualquier organización, pues busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así lograr un aumento de la productividad requerida. En consecuencia para mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre las personas que laboran en dicha institución, éstas están sujetas a motivaciones e intereses de manera propia, internamente del Complejo “Dr. Raúl Quero Silva” extensión Mérida, conformado por: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” y la Universidad “Fermín Toro”.

El escenario donde el personal desempeña su trabajo diario, la atención que el gerente pueda tener con estos, así como la relación con otros elementos (como comunicación efectiva y trato del personal), pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución

como conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro y fuera de ellas, además de ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Emergió como objetivo general de este estudio analizar clima organizacional en el Complejo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida, integrado por: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” y la Universidad “Fermín Toro”.

Asimismo, los objetivos específicos, destacaron realizar un bosquejo del comportamiento organizacional de las tres instituciones en estudio, analizar los fundamentos teóricos, filosóficos desde un enfoque hermenéutico del clima organizacional de las instituciones respectivas, caracterizar los significados y sentidos que emergen de los gerentes de dichas instituciones debido a los cambios surgidos para un adecuado funcionamiento del clima organizacional.

El funcionamiento armónico de una organización, específicamente en el área educativa, requiere de un clima favorable, donde se provea a los directivos, docentes, alumnos, obreros y demás personas, de un agradable ambiente de aprendizaje, estudio e investigación. Todos los procesos que se generan en las instituciones educativas mencionadas requieren de una atmósfera tranquila, ordenada y agradable, que posibilite su desarrollo para contribuir a mejorar los resultados de la acción educativa dentro y fuera de las aulas. Esto se traduce en logros y a la vez de beneficios efectivos al personal administrativo, directivo, docente y estudiantil.

Por consiguiente, al detallar de una forma minuciosa un bosquejo apoyado con las literaturas o bibliografías seleccionadas respecto al tema en estudio, conciben la epistemología necesaria bajo teorías que fundamentan la investigación, así pues, la metodología empleada, fundamentada con el diseño y tipo de investigación se presentan los informantes clave que aportan la

información necesaria para su respectivo análisis.

Por último, establecer reflexiones así como las recomendaciones para mejorar el clima organizacional en el complejo educativo “Dr. Raúl Quero Silva”. Estas son alternativas de solución y prevención para evaluar posibles insatisfacciones de los integrantes de las organizaciones, para actuar de inmediato y mejorar dicho clima.

### **Antecedentes Aspectos Teóricos**

#### **Antecedentes**

La Epistemología se basa en teorías de investigación que conducen al fundamento sobre el estado en que se encuentra la reflexión del objeto de estudio, sobre esto plantea Rivera y Cegarra (2016), realizaron un estudio en la población de Timotes estado Mérida cuyo objetivo fue “Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en las instituciones del NER 196, ubicado en Timotes, Municipio Miranda, Estado Mérida. Considerando los resultados, los

investigadores sugieren unas series de actividades que pueden contribuir a fortalecer el clima organizacional y con ello mejorar las relaciones interpersonales en el Núcleo Educativo Rural, NER 196” (p.320). Este artículo guarda similitud con la investigación en estudio porque el objetivo de ambas es mejorar el clima organizacional dentro de las Instituciones.

Por su parte Almeida (2014), dictó un Taller al Complejo “Raúl Quero Silva” donde el principal tema trataba sobre el clima organizacional, profundizó esta investigación con las alternativas para mejorar el clima en este complejo educativo. En el taller explicó que éste es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización. El efecto del clima depende de la interacción de sus miembros. Los niveles son individuales y organizacionales. Este taller realizado en el 2014 en el complejo educativo “Raúl Quero Silva”, realizó sugerencias para mejorar el clima organizacional en el complejo.

### Aspectos Teóricos

El clima organizacional según Ucrós y Gamboa (2010), señala que “es una percepción multidimensional de los miembros de una organización. La variabilidad de las percepciones de los individuos en las organizaciones podría producir climas distintos en las diferentes áreas, según las circunstancias que estén viviendo las mismas”. (Pág. 189), por su parte, este se caracteriza cuando las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Principalmente el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Es por ello que se deben, identificar los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, considerando su influencia en la formación de un clima favorable o desfavorable dentro de un contexto organizacional.

Para Litwin y Stringer citado por Ramos (2012) el clima organizacional “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”. (Pag. 15)

En su monografía Ramos (2012) indica que “el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones”. (Pág. 77)

**Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

**Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que

experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Pag. 77)

Tomando en consideración las definiciones anteriores de clima organizacional, Es el ambiente que se vive en el trabajo (comunicación) y como está afectando al ambiente generado por las emociones (tristeza, armonía, decepción, etc.) de los miembros de un grupo u organización, que solución pueden dar para mejorar el clima organizacional. El efecto depende de la organización de sus miembros, como es el desarrollo del trabajo diario, como se puede resolver.

### El clima organizacional gerencial

Según señala Hellriegel (2002), el Gerente, como una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización.

Así también Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona, como también controla recursos materiales, financieros, informáticos para conseguir determinados objetivos.

En este sentido el gerente debe ocuparse del clima entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sabe lo que debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional.

Se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones conocer el clima

permite una visión holística capaz de integrar el ambiente como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

Al ser construido por la por los miembros de las organización, tiene la virtud de que cuando ésta se conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciar entre ellos la reflexión y la autorreflexión y como consecuencia de estas se pondrán en conjunto diseñar acciones para mejorar esa construcción y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientadas a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Por lo tanto la necesidad de gestionar un aceptable clima lo señala Martínez (2006) implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. También el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa

creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar y hacerse cargo (p.78).

### **Estrés laboral y clima organizacional**

Todos los seres humanos buscan en una organización, no sólo recibir una contraprestación por su jornada laboral, sino también sentirse bien, escalar a nivel profesional, y trabajar armoniosamente con sus semejantes, por ello la importancia del clima laboral.

Para Bertoni (2013) en su artículo El clima laboral:

Lo determina una variable esencial en las relaciones humanas, y que se denomina confianza. Lo

primero que hay que evaluar es cómo son las relaciones entre los colaboradores y sus jefes, con sus compañeros de trabajo, y entre ellos con su trabajo. En base a la calidad de estas relaciones en los tres niveles citados, podremos medir cuán bueno o no es el clima en la organización. La credibilidad, el respeto, el orgullo y camaradería, son todas variables medibles en un estudio de clima, que nos permitirá diagnosticar y saber dónde estamos parados en nuestra organización para luego poder aplicar mejoras. A partir de la opinión de los colaboradores, se pueden detectar qué fortalezas y oportunidades de mejora hay y poder entonces tomar medidas concretas al respecto.

Actualmente las organizaciones, no solamente las empresas, han ido poco a poco concientizando que es muy importante evaluar, por lo menos una vez al año, cuál es el clima de trabajo bajo el cual están funcionando. Cómo lo define y siente su propia gente. En esta revisión del tema clima aparece siempre la variable estrés. El estrés es una variable intrínseca a todas las personas, la cual debemos aprender a controlar internamente, y también buscar apoyo externo, de ser posible en nuestro mismo sitio de trabajo, para favorecer el mejoramiento del clima laboral.

Existe un "estrés normal" de actividad, que lo mueve la motivación por hacer algo que nos gusta, y un "estrés dañino" que si no lo

logramos controlar nos daña a nosotros mismos, y actúa negativamente sobre el grupo con el cual trabajamos. Generar confianza, lograr un ambiente de trabajo que haga que la gente se sienta bien, no es fácil y tampoco se crea de un día para otro. Es un largo camino a recorrer, pero existen las técnicas para alcanzarlo. Muchas veces depende de que los líderes con poder de decisión y visión entiendan que lo que están haciendo hoy por su gente, se reflejará en los resultados del negocio a mediano plazo.

Acotando el artículo de Bertoni el clima laboral es importante en la personalidad de las organizaciones, en esta investigación se evalúa la personalidad del complejo "Raúl Quero Silva" para determinar el comportamiento de los

trabajadores del complejo y el grado de satisfacción según su actividad que desempeña. Se utilizan variables que sean medibles para estudiar el clima organizacional en el complejo y a partir de los resultados podemos detectar los ambientes laborales.

Todas las organizaciones deben realizar por lo menos una vez al año una evaluación del clima organizacional y evaluar los resultados, y por ende mejore el clima laboral.

También el estrés laboral influye en el comportamiento de los trabajadores, cuando este es muy alto repercute negativamente en las organizaciones y actúa negativamente en estas. Por esto los jefes o líderes deben manejar muy bien el clima organizacional en las empresas para tomar decisiones colectivas y hacer evaluaciones, para llevar mejor el ambiente en sus empresas.

### Efectos del clima organizacional

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de

cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las percepciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización entre estos se suele mencionar con cierta frecuencia:

*Ambiente físico:* comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el calor de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otras.

*Características estructurales:* como el tamaño de la organización su estructura formal, el estilo de dirección etc.

*Ambiente social:* que abarca aspectos como el compañerismo los conflictos entre personas o entre departamentos.

*Características personales:* como aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

*Comportamiento organizacional:* compuesto aspectos Cómo la productividad, el ausentismo, la rotación la satisfacción laboral, el nivel de tensión entre otras.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) cuando expresa que los aceleradas cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad afectan todos los órdenes económicos, sociales y políticos y por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto todos estos cambios están modificando la manera de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos.

La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obliga utilizar varios procedimiento de análisis donde evidentemente no se pueden olvidar: entre otros aspectos las comparaciones entre el momento actual y del anterior, las críticas y

reflexiones sobre desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa de cambio así como las experiencias similares de otras organizaciones.

Uno de los resultados más sólidos y documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten cualquier tipo de cambios que se realicen entre ellas, por lo que de acuerdo a la forma en que las directivas manejan estos cambios se tendrán mayores o menores resistencias.

Para disminuir o contrarrestar los efectos negativos que provocan el cambio organizacional en la conducta y el comportamiento individual y grupal del capital humano, las administraciones tienen que estar debidamente preparadas para entender las modificaciones que surjan, alineándolas hacia las nuevas metas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Por lo que Cabrera (2016) en su artículo Desarrollo de Estrategias Motivacionales para la Implementación de la Gestión de calidad en una

Empresa Del Sector Gremial Sede Bogotá determinó:

El diagnóstico del clima organizacional durante el proceso de cambio es importante ya que el análisis sistemático del ambiente laboral reinante ayuda a las administraciones a minimizar de forma permanente las resistencias negativas que vayan surgiendo, a ir mejorando los resultados y a retroalimentarse acerca del comportamiento de las personas y de cada grupo (Pág. 7)

Con un el previo conocimiento de estos aspectos se puede atenuar la ocurrencia de determinados sucesos que constituyen riesgos latentes y de esta manera se facilita la modificación que se desee tanto en las actitudes como en la conducta de sus miembros.

Por tal motivo el estudio del clima organizacional es un tema de gran

importancia hoy día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar el aumento de la productividad que demanda cualquier empresa, sin perder de vista la gestión del capital humano, activo de mayor importancia dentro de la organización.

## METODOLOGÍA

En el estudio del clima organizacional es relevante tomar variables que permitan abarcar mayor cantidad de información. Se justifica también su empleo al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias generadas o establecidas por personas, su modelo, estructura que son más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por eso la calidad de vida de las organizaciones depende fundamentalmente de la forma en que la gerencia organiza, dirige su actividad y en especial en la forma como promueve la acción creativa de su gente.

El diseño de la investigación tiene un enfoque cualitativo, para estudiar el clima organizacional en las tres instituciones que comprenden el Complejo Educativo “Raúl Quero Silva” Extensión Mérida: Tecnológico Sucre, Politécnico Santiago Mariño y Universidad Fermín Toro.

Se seleccionó una muestra representativa de cuarenta (40) personas según los cargos desempeñados dentro del Complejo, los cuales representan un factor determinante en la comprensión del fenómeno en estudio, las encuestas se realizaron en Enero 2019 analizando los resultados del clima organizacional y algunos de los diversos factores que inciden en cada una de las instituciones para tener una relación entre el liderazgo o acción gerencial y por último los aportes que dieron para crear o mejorar el clima organizacional en el complejo.

#### **Universidad “Fermín Toro”**

En la Universidad “Fermín Toro” el personal administrativo está

conformado por tres personas, por lo tanto, la encuesta se realizó a estos. Los resultados obtenidos arrojaron que tiene un buen clima organizacional, esto tal como señala Toro citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) no es producto de casualidad es el resultado de una buena gestión bien concebida y dirigida.

Los factores evidencian que existe una relación positiva en la comunicación y motivación hacia el personal. Por otro lado dentro de los hallazgos existen pocos programas de formación para motivar al personal como programas de talleres, seminarios, y actividades especiales como por ejemplo: 1ro.de Mayo, Navidad entre otras festividades.

El buen clima laboral en esta organización incide sobre la satisfacción de las personas, el compromiso, su desempeño laboral y finalmente sobre su eficacia. Eficiencia y productividad.

#### **Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”**

Esta institución está formada por cincuenta y seis (56) personas con cargos administrativos del cual se tomó una muestra representativa de dieciocho (18) personas en todas las áreas de trabajo. Dentro de los hallazgos arrojan un clima organizacional bueno, más del cincuenta por ciento (50%) de los encuestados coincidieron en ello, un veinte por ciento (20%) dice que este podría mejorar aplicando algunos correctivos con el jefe de la organización. Por lo tanto, se puede acotar que en esta institución existe un buen clima organizacional, esto trae como resultado una buena productividad, sin perder de vista la gestión del capital humano, que tiene mucha importancia en la organización.

Dentro de los principales factores se tiene: una buena comunicación, trabajo en equipo, buen ambiente laboral, cooperación del personal, confianza, sentido de pertenencia, falta de liderazgo, exceso de trabajo, poca consideración al personal y desmotivación del personal. Esto se traduce en mayor cooperación y así continuar mejorando su imagen

gerencial, su óptima vitalidad y calidad de ambiente, dentro de los aspectos negativos, el gerente debe tratar de minimizarlos, estar dispuesto a mejorarlos, ganar confianza y tener un compromiso ético para hacerlas.

**Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”.**

En esta organización el personal administrativo está conformado por cuarenta (40) personas del área administrativa, se tomó una muestra representativa de veintidós (22) trabajadores, los hallazgos obtenidos fueron: El clima organizacional es regular para más del cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, reportan que debe mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial. Otro veinticinco por ciento (25%) dice que existe un buen clima organizacional y el restante (principalmente el personal que labora en servicios generales y vigilancia) dice que el clima es casi nulo con el gerente y sus directivos.

Los principales factores que reportan fueron: el compañerismo, la

motivación, comunicación, trabajo en equipo, confianza. Se encontraron otros factores como, la falta de comunicación formal, liderazgo, mejoramiento profesional, ausentismo laboral y factores externos pero en menor escala como la crisis económica del país. Es necesario un liderazgo asertivo, para mejorar la imagen gerencial en esta institución.

Analizando las encuestas aplicadas se evidencia que el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre es la organización con más dificultades de clima organizacional. Toro citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) dice en su investigación que “un buen clima organizacional no es producto de casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida” (p. 28), es por ello que tantos elementos poco favorables es consecuencia directa de los modelos gerenciales asumidos, en tal sentido el gerente de esta organización debe observar el clima que se desarrolla para asumir el cambio que la mencionada institución amerita, con una visión integral que

promueva el desarrollo profesional y la superación del personal.

## CONCLUSIONES

Subrayando la importancia que debe tener para la gerencia de estas instituciones el incluir un plan de gestión y una medición del clima organizacional que proporcione una apreciación compartida de los trabajos que realizan, así como jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr el mejoramiento del complejo educativo “Dr. Raúl Quero Silva” como un sistema social. Esta proposición se formula fundamentada en las experiencias obtenidas en las investigaciones sobre el tema, las cuales reportan que el éxito sólo se podría alcanzar por la capacidad y liderazgo que posean los gerentes de estas instituciones para atender el clima organizacional.

No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que la propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser como uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude, al hacer

referencia a un diagnóstico organizacional, conocerlo permite una visión holística capaz de integrar el ambiente como una variable sistemática que aborda los fenómenos complejos con una perspectiva global. Por lo tanto los gerentes deben proponer los cambios organizacionales.

El otro factor más frecuente en los estudios realizados es la falta de comunicación a nivel gerencial y departamental en las organizaciones, por ende en el complejo. Para lograr un mejor desenvolvimiento, organización, productividad también de satisfacción laboral se deben hacer seminarios, actividades culturales que involucren a todo el personal administrativo del complejo.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones obtenidas para mejorar el clima organizacional en el complejo se describirá en forma global para las tres organizaciones.

Dirección.

Desde el punto de vista de dirección el clima organizacional se

debe empezar por la alta gerencia (el tipo de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, entre otras) elementos importantes que deben mejorar para que exista un clima armonioso dentro del complejo. El clima mejorará en la medida que se implementen recursos que ayuden a mejorar los problemas existentes. Establecer objetivos y estrategias y darles seguimiento. Que haya un coordinador general de las instituciones, para que exista una sola unidad de mando a ponerse de acuerdo los directivos de cada organización, así un jefe no tiene que dar una instrucción y el otro no desautorizarlo, para evitar la pérdida de tiempo, así hay mejor dirección y estará pendiente de las necesidades de las instituciones.

La presencia de un gerente general para las tres instituciones sería una alternativa para mejorar la gerencia en estas organizaciones, así los gerentes de cada organización, tienen un líder que unifique el complejo educativo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida.

Personal

Desde lo personal, pues motivar al personal para la comunicación, estudiando sus descontentos y evaluando su trabajo, valorando sus actividades y funciones. Ascenso en las funciones cuando quedan vacantes y el personal que esté capacitado para ejercerlo.

Organizar actividades que motiven e integren a todo el personal, esto a través de: seminarios, programas de capacitación que incluye todo el personal para mejorar el desempeño laboral.

Organizar encuentros y conversatorios donde los trabajadores o el personal afloren los aspectos que les disgustan y que se debe mejorar durante la jornada laboral, para su desarrollo personal.

Proporcionar las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos desempeñados.

Desde las actividades especiales, realizar actividades en los días festivos como el día de la secretaria, el primero de Mayo, día de las madres, actividades navideñas,

cumpleaños, y así reunir al personal de las tres instituciones. Minimizar las actividades negativas, solución pacífica a los conflictos laborales, evitar los comentarios destructivos.

Desde lo social, mejorar la escala salarial tomando en cuenta la antigüedad y profesionalización cuando haya aumento de salarios mínimos. Modificar los horarios de trabajo o trabajar en un solo turno por las dificultades de transporte y alto costo del pasaje.

La investigación permite dar pasos a nuevas exploraciones a nivel institucional para el mejoramiento continuo de los elementos que inciden en un buen clima organizacional dentro de una institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, I. (2014) **Seminario de Clima Organizacional Dictado al Complejo Educativo “Raúl Quero Silva”**.

Bertoni, A. (2016). **Estrés Laboral y Clima Organizacional**. Recuperado de <http://www.dinero.com.ve/din/aqu opinan/estr-s-laboral-y-clima-organizacional>

Cabrera, J. (2016) **Desarrollo de Estrategias Motivacionales para la Implementación de la Gestión de Calidad en una Empresa del Sector Gremial Sede Bogotá.** Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitsream/10654/15769/5/CabreraAgredaJenifferKatherine2016.pdf>

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos.** Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

Hellriegel, J. (2002). **Administración: Un enfoque Basado en Competencias.** International Thompson Editores. México.

Martínez, R. (2006). **El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima.** HayGroup. Austria.

Pérez de Maldonado I. Maldonado Pérez M. BustamanteS. (2006) Investigación y Postgrado V 21 N.2 Caracas Oct. **Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional.**

Ramos M. D. (2012) **El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponible en:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

Rivera C., Cegarra O. (2016) **Clima Organizacional en el Contexto Diferentes Enfoques Teóricos.** Visión Gerencial, (1), 1 **Educativo.** 320. ISSN: 2542-2987. Disponible en:  
<http://revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/scientific/v1n2/art19.pdf>

Salazar J.,Guerrero J.,Machado B. y Cañedo, R. (2009) **Clima, Cultura y Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral.** Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168564>

Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2010) **Clima Organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos.** Visión Gerencial, (1), 179-190. ISSN: 1317-8822. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545883013>