



El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la dirección general de recursos humanos

The organizational climate and its impact on performance employment of personnel of the general directorate of human resources case study

Fabiola Brizuela

fabijose9108@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8074-5576

Luis Torres

luisgabrieltorres2018@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-5466-4011

Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD) – Venezuela

Artículo recibido en septiembre 2019 / Arbitrado en octubre 2019 / Publicado en enero 2020

RESUMEN

La presente investigación se plantea como objetivo, analizar la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), Valencia, Venezuela, para proponer lineamientos organizacionales que mejoren el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. El estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño transaccional correlacional –causal, orientado en la investigación de campo con base documental. Finalmente, se propone una serie de lineamientos organizacionales y las correspondientes recomendaciones en pro de fortalecer el clima organizacional y en consecuencia mejorar el desempeño laboral del personal objeto de este estudio.

Palabras clave

Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Recursos Humanos

ABSTRACT

The present investigation sets out like general objective to analyze the incidence in the labor performance of the workers of the General Direction of Human Resources of the Carabobeño Institute for Health Foundation (INSALUD), Valencia, Venezuela, to propose organizational guidelines that improve the organizational climate and the labor performance of the workers. The study is framed within the correlational-causal transactional design, oriented in documentary-based field research. Finally, a series of organizational guidelines and the corresponding recommendations are proposed in order to strengthen the organizational climate and consequently improve job performance. of the personnel object of this study.

Keywords

Organizational Climate, Labor Performance, Human Resources

INTRODUCCIÓN

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para el personal que labora en una determinada organización, empresa o institución, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores, directores y/o gerentes, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo. Las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios. Lo anteriormente expuesto refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores. Unos comprenden las variables de liderazgo y prácticas de dirección. Otros están relacionados con el sistema formal y estructural de la organización (sistema de comunicación, relaciones de independencia). Otros elementos más, son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción con los demás miembros).

En este sentido, el clima organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la

responsabilidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad, el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Por lo que podríamos señalar, que para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos son fundamentales para mantener un buen clima en instituciones u organizaciones.

Investigadores como Caligiore y Díaz (2003: 645), señalan que "en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones". Desde entonces, en nuestro país se han realizado distintas investigaciones del clima organizacional en numerosas empresas e instituciones en donde se evidencia la importancia del hecho de que el comportamiento de un trabajador en una corporación no es el resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada una de estas variables.

En muchas instituciones existen elementos que pueden afectar el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros de la

institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los trabajadores y en su respectivo comportamiento. Es por ello que se hizo necesario analizar el clima organizacional de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), ubicado en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, Venezuela, donde se pudo recoger una serie de inquietudes, inconformidades y comentarios relacionados con el adecuado desempeño del personal de la Dirección de Recursos Humanos, quienes señalan que un factor que incide directamente es el ambiente de trabajo, lo cual, se ha intensificado recientemente.

Aspectos teóricos relacionados

Diversos autores con el transcurrir del tiempo han definido el clima organizacional desde la perspectiva en la que la visualizan individualmente y considerando para ello diversos orígenes y situaciones que le determina, a continuación, se mencionan los que guardan una mayor relación con la presente investigación. Hall (1996:74) indica que el "clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Adicionalmente, Brow y Moberg (1996:119) manifiestan que el "clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta". Dentro del mismo contexto Chiavenato, (2004: 86) define clima organizacional como "el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de

los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional". Finalmente, Dessler (2001:181) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brunet (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

Centrados en este aspecto, y basándose en las aportaciones de estos autores, Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de

accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

Brunet (2011) refiere que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que, en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales.

Finalmente, el autor precitado expresa que la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, "las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones". Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.

Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables

del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados. "El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción

de los cuestionarios de Likert, "El perfil de las características organizacionales.

Desempeño Laboral

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no solo por las características individuales o situacionales sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Chiavenato (2009, 236), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. De igual forma Chiavenato, (2009: 325) señala que "el desempeño del cargo y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de calidad de vida en el trabajo."

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se

espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (2003:141), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Benavides (2002: 72), al definir desempeño, lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Expone que "los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas". Si bien es cierto que el desempeño es un elemento de relevancias dentro de las organizaciones, éstas deben realizar los ajustes necesarios para contar con un sistema que permita establecer adecuada y objetivamente los mecanismos para evaluar dicho rendimiento

Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos

de clima que pueden surgir dentro de una organización. Brunet (2011), expresa que: “Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos”.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

Teoría de los sistemas

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

MATERIALES Y MÉTODO

El estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño transaccional correlacional – causal, orientado en la investigación de campo con base documental. De una población de 45 personas que laboran en la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), se tomó la muestra que se corresponde con la totalidad de esta población. Se aplicó un cuestionario como instrumento para recopilar la información, contentivo de 38 preguntas con escala de Likert.

RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento al personal que labora en la Dirección General de Recursos

Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud, a fin de analizar las incidencias del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Es importante destacar que

cada una de las preguntas se agrupó según las dimensiones planteadas y se analizaron para obtener los resultados correspondientes.

Tabla N° 1: Indicador: Liderazgo. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Profesionales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
1	El liderazgo ejercido por el director da lugar a la integración de los recursos humanos en los proyectos de desarrollo de la organización.	11	24	24	53	7	16	3	7
2	El director se preocupa por las necesidades y el crecimiento de sus empleados.	0	0	5	11	9	20	31	69

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Liderazgo, se puede observar que el ítem 1, referido al liderazgo ejercido por el director de la institución en estudio y su influencia en la integración de los recursos humanos en los proyectos de desarrollo de la organización, el 53% indicó que casi siempre esto ocurre. En relación al ítem 2 el 69% de la población encuestada señala que el director nunca se preocupa por las necesidades y el crecimiento de sus empleados.

Al respecto es oportuno destacar lo señalado por Robbins (2004), para quien el liderazgo

consiste en “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. En el caso más específico de la institución en estudio, se puede decir que el liderazgo ejercido por el director permite que el personal a su cargo sea partícipe de los proyectos de desarrollo. De igual forma los resultados obtenidos suponen un aspecto negativo en cuanto al liderazgo ejercido por el director, por cuanto el líder transformacional (como es su caso) debe demostrar su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona.

Tabla N° 2: Indicador: Toma de decisiones. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Profesionales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
3	Las decisiones son tomadas con lógica y objetividad.	2	4	9	20	29	64	5	11
4	Se provee el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento.	1	2	5	11	33	73	6	13

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Toma de Decisiones, se puede observar que del total de la población en estudio, el 64% indicó que algunas veces las decisiones son tomadas con objetividad, como dato predominante.

En tal sentido, García y Cols (2002), afirman que quien toma las decisiones dentro de las organizaciones debe ser totalmente objetivo y actuar con lógica y, por supuesto, debe tener una meta clara para entonces seleccionar la alternativa que lo guiará a la consecución de la

meta propuesta. Con relación al ítem 4, el 73% señala que algunas veces se provee el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento. Para toda organización o empresa, considerar el clima organizacional que se genera y se proyecta es un factor clave, tanto para el desarrollo de las relaciones interpersonales que se logren establecer, como para la adecuada toma de decisiones; ambas influyen de manera recíproca y vital para el progreso organizacional.

Tabla N° 3: Indicador: Comunicación. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Personales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
5	La comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa.	2	4	10	22	31	69	2	4
6	Participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores	0	0	16	36	29	64	0	0
7	El proceso administrativo llevado por usted promueve el intercambio y la interacción comunicativa sujeto-sujeto.	33	73	9	20	3	7	0	0

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Comunicación, se puede apreciar que el 69% indica que Algunas Veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa. El 64% indica que algunas veces, participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y el 73% indica que Siempre el proceso administrativo llevado por dichos funcionarios promueve el intercambio y la interacción comunicativa sujeto-sujeto. Al

respecto Méndez (2006) hace referencia a una compilación de variables características, que permite identificar la percepción que tienen las personas sobre el clima organizacional. Los canales de comunicación permiten mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. De la misma manera el conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar mejor su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

Tabla N° 4: Indicador: Relaciones Interpersonales Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Factores Externos

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
8	Las relaciones interpersonales se desarrollan de una manera que faciliten la convivencia en el entorno laboral.	9	20	17	38	15	33	4	9
9	El flujo de la comunicación se realiza en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontalmente).	4	9	5	11	24	53	12	27
10	Existe empatía con sus compañeros de trabajo.	11	24	25	56	7	16	2	4

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Relaciones Interpersonales, al observar el tabla de distribución de frecuencias, se puede apreciar que el ítem que plantea si las relaciones interpersonales dentro de la institución se desarrollan de manera que facilitan la convivencia en el entorno laboral, el 38% indicó que casi siempre. En este sentido, Murillo (2000), afirma que las relaciones humanas deben favorecer la convivencia con las personas que nos rodean y que dependiendo de la interacción que se tenga con otras personas, se hará más fácil o difícil vivir en armonía y no se

verá afectado el clima organizacional de la institución. Es importante destacar que los funcionarios deben procurar mantener relaciones interpersonales más relajadas y positivas para poder trabajar en armonía y lograr resultados más satisfactorios para la organización.

En relación al ítem que hace referencia al desarrollo del flujo de la comunicación (ascendente, descendente y horizontalmente), se puede observar que, de toda la población consultada, el 53% señala que se da algunas veces. En este sentido Robbins (2004) indica con

respecto al proceso de comunicación en las organizaciones, que esta debe darse de manera descendente (la comunicación entre los directivos y los empleados), ascendente (la comunicación entre los empleados y los directivos) y horizontal (la comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico), lo cual indica que, si dentro de la institución existe un buen flujo de comunicación, se favorece el clima organizacional. Asimismo, como lo señalaban Lee y Kelinger (2002), la comunicación es el proceso esencial que integra y coordina todas las dependencias que conforman a una organización.

Por último, con respecto al ítem que se refiere a la empatía con sus compañeros de

trabajo, se puede apreciar que el 56% de la población consultada, indica que casi siempre existe empatía, es decir, la capacidad que poseen las personas para conectarse con otras y responder de forma adecuada a las necesidades del otro. Es por ello que la clave para que existan buenas relaciones humanas dentro de la organización, es que haya un buen flujo de la comunicación en todos sus niveles y que exista empatía entre todos los miembros pues, tal y como lo señaló Sánchez (2007), ambos conllevan tanto al éxito personal como al de la organización.

Tabla N° 5: Indicador: Motivación Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Factores Externos

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
11	Las satisfacciones proporcionadas por su trabajo contribuyen a su bienestar general.	3	7	20	44	20	44	2	4
12	Se le ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.	2	4	3	7	18	40	22	49
13	Las condiciones de trabajo, el entorno y el trato que recibe tanto del director como de los coordinadores son factores que lo satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor.	10	22	22	49	13	29	0	0
14	El respeto y reconocimiento por su trabajo, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente de trabajo son factores que lo satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor.	38	84	3	7	4	9	0	0

Fuente: Brizuela y Torres. (2019)

Para el indicador Motivación, se obtuvo que para el ítem 26, referido a las satisfacciones proporcionadas por el trabajo y su contribución a su bienestar general, el 44% señalan que casi siempre y alguna vez. Estas satisfacciones contribuyen a su bienestar, al respecto Jiménez (2005), sostiene que las satisfacciones derivadas por el trabajo favorecen el bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal y, a su vez, contribuye con su autorrealización, donde el individuo se siente más útil y competente.

Con relación al ítem que hace referencia a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, el 49% de los encuestados indicó que nunca se les ofrece dichas oportunidades. Asimismo, en el ítem 28 relacionado con las condiciones de trabajo, el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución, el 49% indica que casi siempre estos factores le satisfacen y motiva a desempeñar mejor su labor.

En el ítem 13, el 84% de la población en estudio indicó que siempre el respeto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente laboral, son factores que le satisfacen y motivan. En el ambiente laboral, la motivación es indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que aun cuando se cuente con la mejor tecnología o equipos, esos recursos no pueden usarse en forma óptima hasta que las personas encargadas de hacerlo estén motivadas a realizar su trabajo lo mejor posible.

CONCLUSIONES

A partir de la experiencia vivida con los diferentes actores que hicieron posible el

desarrollo de esta investigación se presenta a continuación, desde una postura crítico-reflexiva, la visión de los investigadores respecto a las incidencias del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud.

En relación con el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud, y desde la variable Desempeño Laboral, los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal. Con relación a las habilidades profesionales, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional.

Para la variable Clima Organizacional se encontró que la estructura definida como las normas, reglas y procedimientos sólo en un pequeño porcentaje limita el desempeño de los funcionarios, quienes manifiestan que la institución cuenta con la infraestructura idónea para favorecer su desempeño, con ciertas limitantes en relación al espacio físico. Asimismo, pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que le incentiven, y no se logra establecer un liderazgo bien definido. Existe la percepción de que el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución casi siempre los

satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor, para ello reconocen que el respecto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente laboral son factores que les satisfacen e incentivan.

REFERENCIAS

- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw – Hill
- Brow, W. Y Morberg, D. (1996). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Limusa
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias. México. Editorial Trillas
- Caligiore, I. Y Diaz, J. (2003), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso; Revista venezolana de gerencia, 8, 644-658
- Carrera, H. (2013). Propuesta de mejora continua bajo el enfoque SMET. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Valencia
- Colmenares M., Hernández B. Y Zambrano L. (2012). "El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Stanhome Panamericana, C. A., Ubicada en Maracay, Estado Aragua". Trabajo de grado. Universidad de Carabobo Campús Bárbula
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30/1999
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato. (2004). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. McGraw-Hill: Colombia
- Chiavenato. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. México: Editorial McGraw – Hill
- Davis, K. Y Newtrons, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (Undécima edición). México. McGraw-Hill Interamericana
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Octava Edición. México: Prentice Hall Interamericana
- Ferreira, K. (2012). Clima organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Médico del Servicio de Cirugía del Hospital Egor Nucete, San Carlos, estado Cojedes. Tesis de Post-Grado no publicada. Universidad Santa María. Caracas
- Garza, D. (2012). "El clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Públicas en Tamaulipas" Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
- Graterol, D. (2013). Propuesta de mejora para el área de ensamblado de tableros. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Valencia
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ta. Edición México: Prentice Hall
- Hernández, R., Fernández, C., Y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. México: McGraw-Hill
- Martínez, D. (2014). Plan estratégico de mercadeo para la marca de producto Chrissie24 Aceite de Oliva. Caso: Arnamar, C.A. Universidad de Carabobo. Facultad de Ingeniería Industrial
- Osorio, I. Y Torres, D. (2013). Modelo de planificación estratégica en la cadena de abastecimiento, caso: Unilever Andina, C.A. Universidad Tecnológica del Centro UNITEC. Guacara

- Peinado, L. Y Vallejo, Y. (2005). Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná
- Rodríguez, R. (2013). Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto
- Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. (12ª edición). México: International Thomson
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas S.A
- Vargas, Y. (2012). La Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia