

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL
PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD
DE MARACAY, ESTADO ARAGUA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL
PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD
DE MARACAY, ESTADO ARAGUA**

Autora: Yalitz J. Borro R.

La Morita, Junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL
PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD
DE MARACAY, ESTADO ARAGUA**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo
para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y
Relaciones Laborales

Autora: Yalitz J. Borro R.

La Morita, Junio de 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA S.A., DE LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA."

Presentado por el (la) YALITZA JULIMAR BORRO RIVERO C.I. 7.232.649 para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Venus Guevara

C.I. 4.500.488

Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I. 4.368.061

Firma:

Miembro: Annelin Díaz

C.I. 9.436.391

Firma:

Maracay, 20 de Septiembre del 2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a **DIOS, JEHOVÁ** primeramente por su amor, paciencia y sabiduría para guiarme.

A mi **MADRE MARÍA DOLORES** por estar siempre a mi lado, por su amor, constancia, por sus enseñanzas y su paciencia.

A mi **PADRE JULIO** aunque ya no estés presente, siempre te recuerdo.

A mis **HERMANAS** (Leidi, Nelsy y Maury) a mis **HERMANOS** (Denis y **ERNESTO**) porque siempre han estado en el momento preciso en que los he necesitado, por su apoyo y amor incondicional,

A mi **HIJA ADRIANA DANELA** por ser mi hija amada.

A mis **NIETAS, SOBRINOS, SOBRINAS, SOBRINITOS Y SOBRINITAS** por ser la alegría de la familia.

Simplemente gracias.....

DEDICATORIA

Muy especialmente dedico esta investigación a **JEHOVÁ DE LOS EJÉRCITOS** por su gran **AMOR**, por permitirme acercarme a Él, por escogerme como su hija amada.

TE AMO SEÑOR...la gloria sea siempre, siempre para ti.

A mis tres pequeños grandes AMORES... ALDRY, SAMANTHA Y LUCIANA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL
PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA**

Autora: Lic. Yalitz Borro

Tutor: Msc. Adelaida González

Fecha: junio, 2016

RESUMEN

Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. y poder así explicar la relación significativa entre el clima organizacional y la conducta proactiva de los trabajadores de esta empresa, el objetivo general fue estudiar el clima organizacional y la conducta proactiva en el personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua para lo cual fue necesario diagnosticar el clima organizacional, identificar los elementos que conforman la conducta proactiva y explicar la relación significativa entre el clima organizacional y los elementos de la conducta proactiva del personal de la empresa. Teóricamente se orientó en los conceptos de clima organizacional, conducta proactiva y relación significativa entre ambos conceptos. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Construaragua S.A., ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por diecisiete (17) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por veinte (20) preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,89. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Concluye que la percepción de los trabajadores en cuanto a lo que se refiere al clima organizacional de la empresa, es altamente adecuado basado esto en los resultados obtenidos de los indicadores estudiados (normas, autonomía, monotonía, grupo formal, apoyo, resultados, actividades, aprendizaje y sentido de pertenencia) que influyen positivamente en el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas. En lo concerniente a la libertad, la creatividad, el empuje, la persistencia, la responsabilidad en el cargo, la constancia y el liderazgo presentes en la conducta proactiva de los trabajadores consultados no solo propician un clima organizacional altamente adecuado en la empresa., sino que refuerza la calidad del talento humano que día tras día contribuye con su mejor esfuerzo. Existe una relación estrechamente significativa entre el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A., y los elementos de la conducta proactiva estudiada en los trabajadores de esta empresa, ya que sin estos no existiría un clima organizacional adecuado que le permitiera al trabajador haber obtenido los objetivos y metas alcanzados con excelencia.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Elementos de la Conducta Proactiva y Relación significativa.

SUMMARY

This research arose due to the existence of weaknesses in the organizational climate of the company Construaragua S.A. and thus to explain the significant relationship between the organizational climate and the proactive behavior of the workers of this company, the general objective was to study the organizational climate and the proactive behavior in the staff of the company Construaragua, S.A. of the city of Maracay, Aragua State, for which it was necessary to diagnose the organizational climate, to identify the elements that make up the proactive behavior and to explain the significant relationship between the organizational climate and the elements of the proactive behavior of the company personnel. Theoretically it was oriented in the concepts of organizational climate, proactive behavior and significant relation between both concepts. Methodologically, he used the field research modality, of descriptive type, with documentary basis. The population was census and was integrated by the people who work in the administrative area of the company Construaragua S.A., located in the city of Maracay of Aragua state, being conformed by seventeen (17) participants. The technique of data collection was the survey and the questionnaire instrument, the latter consisting of twenty (20) closed Likert-type questions and subject to content validity and Cronbach's alpha reliability that was equal to 0.89. The techniques of data analysis were quantitative and qualitative. It concludes that the workers' perception regarding the organizational climate of the company is highly adequate based on the results obtained from the indicators studied (norms, autonomy, monotony, formal group, support, results, activities, learning and sense of belonging) that positively influence the environment in which workers perform their daily activities. With regard to freedom, creativity, drive, persistence, responsibility in office, perseverance and leadership present in the proactive behavior of the workers consulted not only foster a highly adequate organizational climate in the company, but which reinforces the quality of the human talent that day after day contributes with its best effort. There is a very significant relationship between the organizational climate of the company Construaragua SA and the elements of the proactive behavior studied in the workers of this company, since without them there would not be an adequate organizational climate that would allow the worker to have achieved the objectives and goals achieved with excellence.

Keywords: Organizational Climate, Elements of Proactive Behavior and Meaningful Relationship.

INDICE GENERAL

	Pág
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE GRAFICOS.....	xv
INDICE DE TABLAS.....	xvii
INDICE DE TABLAS.....	xix

SECCION I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	23
Objetivos de la Investigación.....	33
Objetivo general.....	33
Objetivos Específicos.....	34
Justificación de la Investigación.....	34

SECCION II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.....	38
Antecedentes de la Institución.....	45
Misión.....	45
Visión.....	46
Estructura Organizacional....	46
Bases Teóricas.....	47
Clima Organizacional.....	47
Dimensiones del Clima Organizacional..	50
Conducta Proactiva.....	72
Dimensiones de la Conducta Proactiva	87

	Pág
Bases Legales.....	99
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).....	100
Tratados Internacionales.....	102
Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las Trabajadoras.....	103
Definición de términos Básicos.	106
SECCION III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	109
Método de Investigación.....	111
Población y Muestra.....	113
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	115
Técnicas.....	115
Instrumentos.....	116
Validez y Confiabilidad del Instrumento...	117
Validez.....	118
Confiabilidad.....	119
Técnicas de Análisis de la Información.....	120
Fases de la Investigación.....	122
SECCION IV	
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los resultados.....	124

SECCION V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pág

Conclusiones.....	156
Recomendaciones.....	158

LISTA DE REFERENCIAS

162

ANEXOS

167

A. Cuestionario de Recolección de Datos.....	168
B. Instrumento de Validación.....	169
C. Carta de validación.....	170
D. Resultados de la Confiabilidad.....	171

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.		Pág.
1	Población objeto de estudio.....	114
2	Operacionalización de Variables.....	123
3	Resultados de la Confiabilidad del Instrumento.....	171

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.		Pág.
1	Estructura Organizativa de Construaragua S.A.....	46
2	Retroalimentación.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.		Pág.
1	Comunicación.....	125
2	Normas.....	126
3	Autonomía.....	128
4	Reconocimiento.....	129
5	Beneficios.....	131
6	Monotonía.....	133
7	Grupos Formales.....	134
8	Apoyo.....	136
9	Resultados.....	137
10	Actividades.....	139
11	Aprendizaje.....	140
12	Sentido de Pertenencia.....	142
13	Sentido de Pertenencia.....	143
14	Libertad.....	145
15	Creatividad.....	146

16	Empuje.....	147
17	Persistencia.....	149
18	Responsabilidad en el Cargo.....	150
19	Constancia.....	152
20	Liderazgo.....	153

INDICE DE TABLAS

TABLA No.		Pág.
1	Comunicación.....	124
2	Normas.....	126
3	Autonomía.....	127
4	Reconocimiento.....	129
5	Beneficios.....	130
6	Monotonía.....	132
7	Grupos Formales.....	134
8	Apoyo.....	135
9	Resultados.....	137
10	Actividades.....	138
11	Aprendizaje.....	140
12	Sentido de Pertenencia.....	141
13	Sentido de Pertenencia.....	143
14	Libertad.....	144
15	Creatividad.....	146

16	Empuje.....	147
17	Persistencia.....	148
18	Responsabilidad en el Cargo.....	150
19	Constancia.....	151
20	Liderazgo.....	153

INTRODUCCION

Hoy día, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, a partir de los cuales, se sienten las bases para afrontar los retos que se presentan, sobre todo, en el contexto venezolano, en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural, que impactan los procesos organizacionales y gerenciales.

Por ello, es necesario que las empresas realicen estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los colaboradores el elementos clave para la sobrevivencia.

Dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas y muy especialmente la conducta más si esta es definida como proactiva. Es por esta razón que las empresas que presentan síntomas tales como ineficiencia, desmotivación e improductividad, tal y como se observa en la empresa Construaragua S.A.,

someter a estudio estos síntomas laborales con el fin de detectar los aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus integrantes.

Por ello, este estudio tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y la conducta proactiva en el personal de la empresa Construaragua S.A., de la ciudad de Maracay, Estado Aragua planteándose como objetivos específicos: diagnosticar el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua S.A. involucrados en el clima organizacional y explicar la relación significativa entre el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua S.A.

Siguiendo con el orden de ideas, esta investigación se justificó en el hecho de explicar la relación significativa entre el clima organizacional y la conducta proactiva de los miembros de una organización a través de las percepciones estabilizadas de los trabajadores que filtran la realidad, y como este condiciona la conducta proactiva desde el estudio de sus dimensiones como son la energía y la iniciativa personal.

De igual forma estudiar el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S. A, para así de esta manera determinar la relación significativa entre ambas variables. Investigación que pretende ser una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a lograr los cambios necesarios y mejorar la percepción del

trabajador en cuanto a su ambiente laboral y su entorno externo e interno.

Por ello, se desarrolló este estudio a través de la estructura capitular que se detalla a continuación:

Una primera sección titulada “El Problema”, contentiva del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

Seguidamente, en la segunda sección, denominada “Marco Teórico”, se encuentran los antecedentes de la investigación y de la institución, las bases teóricas y legales, además de la definición de términos básicos, lo cual fundamentó desde la perspectiva bibliográfica el contenido de este trabajo de grado.

Por otra parte, se presenta la tercera sección que lleva por nombre “Marco Metodológico”, la cual expone el tipo y diseño de la investigación, el método, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad del instrumento, las técnicas de análisis de la información, las fases de la investigación y la operacionalización de variables.

Posteriormente, se presenta la cuarta sección, denominada “Análisis e Interpretación de los Resultados”, en donde se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de

recolección de datos y las conclusiones generales del análisis.

Luego, en la quinta sección, denominada “Conclusiones y Recomendaciones” se presentan las impresiones finales del investigador, además de las sugerencias dirigidas a las instancias que se consideraron pertinentes.

Para finalizar, se muestra la “Lista de Referencias” que presenta en orden alfabético cada uno de los textos consultados en el desarrollo de este Trabajo de Grado y los “Anexos”.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La aparición del concepto de Clima Organizacional en el mundo académico y profesional se origina hacia el fin de la década de los años 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Castillo,2012)

Con los años experimentó una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El desarrollo del mismo tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a las partes interesadas que están en relación con la organización.

Prevaleciendo en el tiempo e intensificándose su interés hasta la actualidad. Apareciendo durante este mismo tiempo una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

Definido por características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en la conducta laboral. Definido por Litwin y Stinger (1998) c.p. Goncalves, A. (2007) como: “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (rendimiento, satisfacción, rotación”. (Consulta en línea).

De lo anterior puede decirse que el clima organizacional tiene una existencia real y afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez también es afectado por todo lo que ocurre dentro de esta. Las organizaciones tienden a atraer y conservar el personal que se adapta a su clima, pudiendo esto convertirse en una de las mayores fortalezas si este se ha desarrollado adecuadamente, de lo contrario constituye una debilidad para las organizaciones.

El análisis realizado a ciertos autores por Amoros, E. (2007) quien incluyó a: Allaire, (1992); Dávila, (1989); Denison, (1992); Hampton, (1992); y Robinson, (1994); entre otros, Amoros tipificó algunas características del ambiente organizacional desde sus dos componentes principales:

“Clima y cultura organizacional, los cuales cambian o evolucionan con el tiempo, por lo tanto pueden ser intervenidos intencionalmente y en consecuencia ser administrados, además estos generan inercia, es decir, sus características tienden a ser permanentes en el tiempo y para cambiarlos debe generarse una nueva dinámica, esto es importante cuando se toma la decisión de hacer cambios planificados, p. 57.

Por su parte Litwin y Stinger (1998) A. (ob. Cit.), propusieron para el estudio del clima organizacional, nueve dimensiones a saber: estructura, responsabilidad reconocida actualmente como empoderamiento (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Dimensiones que poseen sus propios elementos intervinientes para determinar en las organizaciones el clima existente, lo cual a la vez permitirá a la alta gerencia planificar el cambio, además de procurar precisar su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo.

La globalización, la inestabilidad de los mercados de trabajo, la

internalización y las nuevas tecnologías han producido muchos cambios a niveles organizacionales, que conllevan a que las mismas desarrollen nuevas formas de afrontar las exigencias que les permitirán el alcance de los objetivos que se hayan planteado.

La naturaleza de las organizaciones es variable, unas son privadas y otras públicas, por lo que cada una tiene unas características especiales que la identifican. Es importante destacar el hecho de que la organización independientemente de su naturaleza, debe administrar los recursos de los cuales dispone en forma efectiva y de esta manera alcanzar los objetivos trazados.

Por tal razón, no cabe duda, que es necesario obtener el mayor y el mejor rendimiento de los trabajadores, con el fin de lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Según Pegán (1998). Taylor expresa que "Mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad de trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores" (p.10).

Por tal razón en años anteriores se desconocía la relevancia del Clima Organizacional y el desempeño del trabajador en la producción, lo que ocasionó un aminoramiento en el desarrollo organizacional para ese momento. Según Chiavenato (1999:109).

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a las grandes empresas a nivel mundial, a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

El medio ambiente puede afectar de manera positiva o negativa el comportamiento de los trabajadores y predisponer su actitud limitando o no su rendimiento, la productividad y/o la creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable externa, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Cada día es necesario que las empresas establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella es decir, internos como externos. Entre los internos se pueden mencionar al personal directivo y el resto de los trabajadores y como externos clientes, proveedores y público en general. Ambos elementos son recipientes de factores descritos como parte del Clima Organizacional; en la medida de su avance o retroceso será el progreso de la relaciones entre dicho elemento y la empresa.

Es importante destacar que durante la década de los años 80 en Venezuela surgió el interés de conocer por parte de las organizaciones los factores que estaban influyendo en el Clima Organizacional. Entre ellas

podemos mencionar la Universidad Centro-Occidental "Lisandro Alvarado y la empresa Bigott de Venezuela, con este estudio se pudo constatar que el Clima Organizacional era deficiente en el sentido que no existía liderazgos definidos, trabajo en equipo, los niveles de comunicación ascendente y descendentes eran nulos.

Sin embargo a pesar de los resultados obtenidos en estos estudios, en Venezuela no se ha tomado en cuenta, el desarrollar un enfoque práctico para el buen manejo del Clima en las Organizaciones, es por ello que no se obtiene en una gran cantidad de empresas los resultados deseados en cuanto al cumplimiento de las metas trazadas por la organización, produciéndose así problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros siendo éstos a menudo, pequeñas incomprendiones o malos entendidos los cuales son fáciles de superar en la medida que, se entienda que por sobre ellos priven los objetivos del grupo.

Es por ello que actualmente el Clima Organizacional ha generado un gran impacto en las organizaciones, ya que se ha convertido en una herramienta que ayuda a detectar de manera directa la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto al ambiente laboral que existe en las empresas.

Cabe señalar que dependiendo del clima organizacional que posea una organización es posible determinar el comportamiento de los trabajadores de la misma por lo que podríamos decir que el desempeño de una conducta laboral proactiva depende de valores cuidadosamente

meditados y seleccionados.

El comportamiento proactivo es un factor determinante para competir y sobrevivir en un entorno tan cambiante y competitivo como el actual. Las empresas buscan personas flexibles que se adapten a lo inesperado y que sepan gestionar la incertidumbre. Los emprendedores y pequeños empresarios tienen más posibilidades de gestionar con éxito sus negocios si son proactivos. Las personas que no están satisfechas con su trabajo o con su entorno laboral actual tienen la responsabilidad de generar nuevas acciones para cambiar su situación y conseguir los resultados que desean.

Para tener éxito en el actual mercado laboral es preciso convertirse en un agente activo de cambio, tener iniciativa y saber hacer frente a la incertidumbre. La persona proactiva no espera a que los demás tomen decisiones por ella, actúa con determinación anticipándose a los problemas, baja a terrenos operativos y crea constantemente nuevas oportunidades.

Considerando que el comportamiento proactivo está orientado a resultados. Ser proactivo no consiste únicamente en proponer ideas o hacer reestructuraciones cognitivas para percibir la realidad de otra manera. Pensar el cambio está muy bien, pero no es suficiente; hay que ser capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados.

En Venezuela, una gran variedad de investigaciones realizadas han considerado estos aspectos como importantes para el adecuado funcionamiento organizacional tanto en el sector privado como en el público.

En la actualidad señala Parra, G. (2008) que:

“El sector público venezolano se encuentra conformado por una gran gama de entes territoriales: nacionales, estatales, municipales y los no territoriales entre los que se encuentran: institutos autónomos y empresas del Estado que buscan brindar el mayor beneficio a la comunidad”.

De acuerdo a lo anteriormente planteado destaca que en el sector público venezolano está conformado por una gran variedad de entes cuyos funcionarios y trabajadores tienen como misión principal servir al público en general de la mejor manera ofreciendo calidad en el servicio, aunque para nadie es un secreto que la administración pública venezolana lleva a sus espaldas el peso de ser criticada por su deficiente servicio al público del cual podemos señalar que la conducta proactiva es poco perceptible debido a que los empleados públicos son impuestos por el clientelismo político del gobierno ejercido por empleadores reactivos, sin tomar en consideración el perfil académico requerido para desempeñar los cargos.

La administración pública ha venido desde los años 90 manifestando una serie de cambios que se mantienen hasta la actualidad destacando la profesionalización de sus funcionarios por una parte y la adopción de tecnologías por otra, con miras a la adecuada atención de los requerimientos sociales de la nación, además de impulsar y desarrollar más recientemente; procedimientos, técnicas e instrumentos que permitan apreciar el desempeño de los funcionarios públicos.

En otro sentido se puede afirmar que la conducta laboral en el sector público se caracteriza por ser reactiva lo cual hace imprescindible aplicar los correctivos pertinentes para resolver esta situación en busca de hacer más eficiente la administración pública y puedan lograrse los objetivos planteados en las instituciones.

La empresa pública Construaragua, S.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua y dedicada a la construcción de vías terrestres, nodos, puentes, viviendas y mantenimiento de áreas públicas, remodelación del casco histórico, etc., no escapa a lo anteriormente expuesto, parte de su personal administrativo es percibido como apático y se sienten descontentos según entrevista informal realizada a los mismos, de la cual se pudo conocer que debido a que los cargos de Alta Gerencia sufren constante rotación, las cuales no le permite al personal administrativo adaptarse a un estilo único y considerablemente permanente de ejecución de los procedimientos, provocando sensación de inestabilidad, asimismo se realizan procesos de reestructuración sin considerarse criterios técnico y administrativos que puedan sustentar las decisiones tomadas lo que genera en el personal la natural resistencia al cambio constante de los funcionarios, todo esto debido a la incertidumbre generada por tal situación.

La permanente y constante rotación de la alta gerencia conlleva a tomar decisiones no fundamentadas en criterios técnicos, destacando de esta manera la rotación del personal medio donde se les asigna en la mayoría de los casos un destino administrativo para el cual no están previamente preparados, además de no considerarse un sistema de evaluación del desempeño que permita apreciar el impacto de tales medidas.

La operacionalización de los procesos no se encuentra registrada a través de un Manual de Normas y Procedimiento quedando a la improvisación de los mismos por parte de los trabajadores así como por parte de la directiva y la cadena de mando. Asimismo la empresa carece de un manual de Descripción de Cargos que permita establecer parámetros y competencias para la selección del personal idóneo que se capaz de acoger y ejecutar con calidad los objetivos y metas planteadas que permitan el crecimiento tanto de la empresa como del personal que en ella labora.

Cabe destacar la necesidad de que la empresa Construaragua S.A. asuma y comprenda que es de gran importancia que cumpla con la normativa establecida por los organismos estatales y nacionales que contemplan la seguridad social (S.S.O., LOPCYMAT, F.A.O.V. Pago de Guarderías etc.), los cuales garantizan el bienestar físico, psicológico, emocional y social que conlleva a realizar las labores con mayor aceptación y agrado por parte de los trabajadores.

Como resultado de la realidad ya descrita, surgió la inquietud y necesidad de realizar las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad Maracay, Estado Aragua?

¿Cuáles son los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la Empresa Construaragua, S.A. que se encuentran

involucrados en el clima organizacional?

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar el clima organizacional y la conducta proactiva en el personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima

organizacional.

Explicar la relación significativa entre el clima organizacional y los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

Hoy más que nunca, el individuo se ve enfrentado en los distintos aspectos de la vida laboral entre dos retos principales: Cómo adaptarse exitosamente y cómo manejar los cambios en el ambiente organizacional. El hombre busca consolidar un ambiente de trabajo que le suministre una percepción de los elementos con las que tiene que convivir diariamente en su ámbito laboral. Esto implica su sentir y su manera de reaccionar frente a las características del Clima Organizacional y por ende en el rendimiento de las tareas y funciones.

En la actualidad, lo más importante de una organización son las personas quienes tienen la responsabilidad de contribuir diariamente a que ésta mantenga el nivel de desempeño adecuado para el mercado laboral al cual pertenece. Estos trabajadores son muchas veces afectados por la falta de motivación, la carencia de un liderazgo efectivo así como las interrelaciones personales, la solidaridad y la cooperación entre los grupos de trabajo.

Cada día es necesario que las empresas establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ellas, tanto internos como externos. Entre los internos se pueden mencionar al personal directivo y el resto de los compañeros y como externos clientes, proveedores, gobierno, bancos y público en general. Ambos elementos son recipientes de factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de la relaciones entre dicho elemento y la empresa.

El conocimiento exacto de la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la misma, debido a que el clima organizacional está determinado por la apreciación que tengan los empleados de los elementos culturales entre los que se pueden mencionar: valores, creencia, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales que inciden en el sentir y la forma de reaccionar de las personas en su área de trabajo.

La importancia de ésta investigación está basada en explicar la relación significativa entre el clima organizacional y la conducta proactiva de los miembros de una organización a través de las percepciones estabilizadas de los trabajadores que filtran la realidad, y como este condiciona la conducta proactiva desde el estudio de sus dimensiones como son la energía y la iniciativa personal.

Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, esta se verá en desventaja con respecto a otras organizaciones

que si posean un clima organizacional adecuado, puesto que proporcionan una mayor calidad en sus productos o servicios. La empresa Construaragua, S.A., desconoce si sus trabajadores tienen una conducta proactiva, como consecuencia de esto, los objetivos planteados sufren alteraciones en las vías de la consecución de los mismos según lo planteado en los indicadores de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.

Por todo lo antes expuesto y en pro de lograr el mejoramiento en el Clima Organizacional de la empresa Construaragua, S. A., así como contar con trabajadores proactivos, esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a lograr los cambios donde sean necesarios y que permitan dentro de la institución objeto de estudio los siguientes puntos: Crear una nueva etapa en el desarrollo del personal en el área administrativa de la organización, Lograr una interacción más cercana con el grupo de trabajo y por ende una mayor calidad y eficiencia en cuanto a las funciones a realizar y mejorar la percepción del trabajador en cuanto a su ambiente laboral y su entorno externo e interno.

Por tal motivo se plantea estudiar el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S. A, para así de esta manera determinar los factores que influyen en la consecución de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Pretende ser un llamado de alerta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos con propuestas que beneficien tanto a los trabajadores como a la Institución, logrando de esta manera un mayor compromiso con la

calidad y la excelencia.

De igual forma se le suministrará información valiosa y potencial tanto a la empresa en general y a los trabajadores de la empresa Construaragua, S. A., Servirá como aporte documental a la Universidad de Carabobo, en la Dirección de Postgrado. Asimismo servirá de base para las investigaciones futuras que ayuden al conocimiento del recurso humano en las organizaciones.

A nivel social e institucional ayudará como material de apoyo a fin de realizar cambios que ayuden específicamente en esta problemática en las organizaciones tales como Asociaciones Gremiales, Sindicatos, e Instituciones encargadas de la defensa y vigilancia en todo lo que compete al trabajador.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene un basamento teórico creado a través de una adecuada revisión de la bibliografía definido por Hernández y otros (2006: 64) como “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”.

Es por ello que toda investigación debe sustentarse en bases sólidas, las cuales estarán fundamentadas en una revisión documental de distintas investigaciones hechas anteriormente sobre el tema, para así dar una orientación acerca del mismo.

Antecedentes de la Investigación

Capítulo que presenta las bases teóricas en concordancia con los objetivos del presente estudio, son requeridos para sustentar, dar consistencia y coherencia al mismo partiendo de los antecedentes de la investigación que orientan este esfuerzo y que sirven de fundamento a este trabajo.

En cuanto a la selección de los antecedentes, Arias (1999: 14) reseña que “se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

Lo expuesto anteriormente, lleva a realizar una síntesis de las investigaciones relacionadas con el tema que aportan información a la investigación, permitiendo a través de las consultas no repetir el estudio.

A continuación se mencionan los siguientes hallazgos:

Iniciamos citando a Mayor, L. (2012) **Clima organizacional y Liderazgo de los Directores de las Escuelas del Municipio Mara. Facultad de Humanidades y Educación.** Universidad del Zulia, para optar al Título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas.

Investigación que tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, las teorías se fundamentaron en autores como Bass y Avolio (2004), Guerra (2008), Davis (2004), Bass (2004), Benavides (2005), Darf y Marcic (2005), entre otros y en relación al Clima Organizacional Robinns y Coulter (2005), Koontz y Weihrich (2004), Beckchard (2004), Covey (2006), Chiavenato (2008) entre otros. Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional.

La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes. Para la recolección de los datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario versionado, con cuatro alternativas de respuesta en escala tipo Likert, conformado por 57 ítems. La validez fue dada por cinco (05) expertos en el área. La confiabilidad se obtuvo a través de una prueba piloto aplicada a 5 directivos y 10 docentes fuera del campo investigativo, a la cual se aplicó la fórmula de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de $r_{tt} = 0,98$ y $0,88$, para la variable clima y $r_{tt} = 0,99$ y $0,89$ para la variable liderazgo, indicando alta confiabilidad. En cuanto a la correlación se obtuvo un $r = -0,002$ indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo.

Los resultados determinan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberales donde es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

Estudio que ofrece información adecuada sobre las teorías que hacen posible el estudio adecuado de la variable principal en este caso el clima organizacional, sus fundamentos, características, dimensiones, factores, tipos, importancia e influencias que el mismo ejerce en todos los ámbitos del

área laboral. Lo cual servirá como punto de partida en cuanto al marco teórico necesario para desarrollar esta investigación no solo por la calidad de las teorías utilizadas sino también por el reconocimiento de los autores que las desarrollaron.

Cabe citar el estudio de Antúnez, Y. (2015) en su trabajo especial de grado: **El Clima Organizacional como factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua.** Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental.

La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la

información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

El investigador concluye que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Es evidente la relación de este estudio con la investigación planteada debido a que determina la importancia del clima organizacional en la percepción de los trabajadores los cuales según el resultado obtenido se sienten parcialmente insatisfechos ya que se demuestra que la remuneración percibida es insuficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores de esta empresa, lo que nos permite considerar que el clima organizacional debe abarcar no solo lo tecnológico, la comodidad o la ergonomía laboral sino también la remuneración devengada y la posibilidad de que esta cubra no solo las necesidades básicas de los trabajadores sino un mucho más y así lograr un rendimiento laboral mayor.

Cerna A., K.A. (2014) en su trabajo titulado: **Personalidad Proactiva y Clima Laboral en los trabajadores de una empresa de fabricación de**

productos de plástico del distrito de San Juan de Lurigancho. Perú.

Realizado en la Universidad Cesar Vallejos para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Administración. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la Personalidad Proactiva y el Clima Laboral en los trabajadores de una empresa de productos de plástico del distrito de San Juan de Lurigancho.

La muestra probabilística estuvo conformada por 184 trabajadores mayores de 18 años de ambos sexos. Los instrumentos aplicados para la presente investigación fueron la Escala de Personalidad proactiva de Crant y la Escala de Clima Laboral CL -SPC. Los resultados revelaron que el 46,2% de la muestra presentan un nivel muy alto de Personalidad Proactiva, y por otro lado los resultados también reflejaron que de acuerdo a la percepción del Clima Laboral de los trabajadores de la empresa elegida como público objetivo, esta se encuentra en un nivel Medio o regular.

Los resultados nos revelan que si existe relación correlación entre ambas variables y que hay evidencia suficiente para concluir que personalidad proactiva y el clima laboral están asociadas en un $r = 0.299$ y que esta asociación es significativa ($p=0.000$).

Es evidente la vinculación con la investigación en estudio, debido a que estudia ambas variables determinando en sus resultados la estrecha correlación que existe entre ambas proveyendo evidencias que permiten concluir que la personalidad proactiva y el clima laboral están directamente asociados, estos datos proporcionan datos estadísticos de primera clase

para la realización del presente trabajo de investigación.

Fraj-Andrés, Elena; Matute-Vallejo, Jorge; Rueda-Manzanares (2012).en su artículo titulado **Hacia un Modelo Integrador de los Antecedentes y Consecuencias de la Proactividad Medioambiental en las Organizaciones**.Publicado en la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.

Estudió la influencia que las presiones de los clientes, legales, competitivos y éticas tienen en el desarrollo de estas prácticas, y cómo esa proactividad repercute en los resultados económicos y medioambientales.

Para alcanzar los objetivos planteados se utilizó la metodología de las ecuaciones estructurales en una muestra de 361 empresas españolas del sector secundario. Los resultados revelaron que la presión de los clientes, las motivaciones competitivas y el compromiso de los directivos con el medio ambiente explican el porqué de las estrategias proactivas, mientras que no se puede afirmar que la legislación medioambiental del sector incentive su puesta en marcha.

Como resultado se constató un efecto positivo de estas estrategias en el desempeño económico y medioambiental, lo cual contribuyó a disipar las dudas existentes en la literatura en torno a la naturaleza y signo de esas relaciones.

Investigación que aporta información y datos relevantes sobre la influencia de la proactividad medioambiental como estrategia en el desempeño económico y medioambiental en las organizaciones las cuales constatan un efecto positivo en estos dos ámbitos, permitiéndonos conocer los alcances de la proactividad en áreas relevantes de desempeño de los trabajadores.

Antecedentes de la Institución

Misión

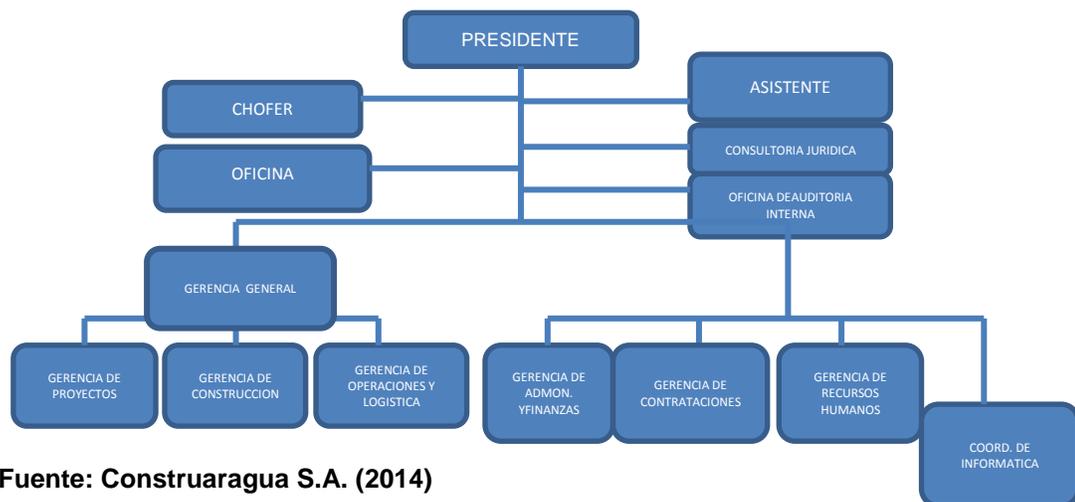
Implementar un modelo de Gestión Efectiva dentro del Sector Público Nacional, caracterizada por la ejecución de obras y servicios de alta calidad; para la completa satisfacción del pueblo aragüeño y el crecimiento del socialismo en Venezuela. Articular un nuevo modelo de gerencia pública con vocación socialista que permita una interacción en grado superlativo entre la sociedad organizada en cualquiera de sus expresiones conjuntamente con los distintos órganos de Estado, actuando como ente promotor del bienestar ciudadano, a objeto de realizar eficazmente obras de carácter público, teniendo como norte la administración eficiente y transparente de los bienes bajo nuestra responsabilidad, mostrando capacidad en la ejecución de vialidades, urbanismos, infraestructuras y confortables para la prestación de servicios públicos a las comunidades que así lo requieran a fin de garantizar a las ciudadanía Aragüeña valores agregados que realcen sus condiciones de vida, contribuyendo de este modo al crecimiento socioeconómico del Estado Aragua.

Visión

Construir y mantener con calidad y excelencia, el desarrollo urbano de la Aragua socialista, orientada en el modelo de participación popular y protagónica para el pueblo soberano, brindando soluciones satisfactorias, respetando las normas vigentes en materia de conservación del medio ambiente, empleando de forma adecuada los recursos materiales y financieros, y constituirnos en el nuevo modelo referencial de organización ejecutora de obras públicas en todo el país.

Estructura Organizacional

Figura 1
Estructura Organizacional de Construaragua S.A



Fuente: Construaragua S.A. (2014)

Bases Teóricas

Comprenden un conjunto de definiciones relacionadas directamente con el tema de investigación y los aspectos que rodean al mismo. Al respecto, Arias (1999: 14) indica que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

De esta manera, la presente investigación estará basada en diversas bibliografías consultadas que explican y describen el concepto de clima organizacional sus dimensiones y la relación con la conducta proactiva.

En tal sentido, las bases teóricas relacionadas fundamentalmente con la investigación son:

Clima Organizacional

Comprende el ambiente interno de las organizaciones y como afecta positiva o negativamente a sus integrantes, el cual se encuentra ligado a la motivación de sus miembros, en tal sentido indica Chiavenato, I. (ob. cit.) al referirse al clima organizacional como:

El ambiente interno 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, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personal y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (p.86).

El autor refiere que el clima organizacional influye en la conducta de los trabajadores, el rendimiento de estos, productividad, la satisfacción en la labor que desempeñan y en las percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral.

Cabe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis. En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (1964), los que definen el clima organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts (1962), que definieron el clima como: "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1998). A. (ob. Cit.) , para ellos el clima es: "el

efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Es importante que esta investigación muestre una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Es relevante incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Planteando como base el reconocer que la comunicación es una categoría sociopsicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información.

Es posible señalar que el clima organizacional es un elemento dentro de las organizaciones, que se comporta como un marco de referencia en el que se desenvuelven sus integrantes según normas, valores y creencias imperantes.

Dimensiones del Clima Organizacional

Consideraremos para este estudio la teoría de Litwiny y Stinger ya que fueron los primeros en plantear que el clima organizacional está constituido por nueve componentes o dimensiones: La estructura, La responsabilidad,

reconocido ahora como empoderamiento (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, aspectos estos que además de otras consideraciones, serán tratados en adelante, cada una de las cuales son consideradas como dimensiones de manera de precisar las características existentes en cuanto al clima organizacional, partiendo de la estructura. (Documento en Línea).

Estructura organizacional

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Es importante señalar la definición de estructura organizacional, la cual es enunciada por Chiavenato I (2004) como:

La manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. En este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominante estática. Se refiere a la configuración de los órganos y

equipos de la organización. (p.367).

Se refiere a la forma como está fragmentada una organización, es decir en: divisiones, departamentos, secciones, áreas, equipos, los cuales son reflejados gráficamente en los organigramas organizacionales, diseñado con el fin de establecer los niveles jerárquicos administrativos, a fin de garantizar que los empleados desempeñen sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Estudiaremos a la estructura desde el punto de vista de los siguientes elementos: niveles jerárquicos, autoridad, comunicación y las normas.

Niveles jerárquicos

En el mismo orden de ideas es necesario conocer lo que son los niveles jerárquicos administrativos para comprender de manera más profunda lo que es la estructura organizativa, definido por Stephen R. (ob. cit) como:

Los niveles jerárquicos administrativos corresponden a la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen

responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quiénes ejercerla. (p.379)

De lo anteriormente expuesto se desprende que los niveles jerárquicos administrativos representan la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa donde la máxima autoridad ocupa el escaño superior de la pirámide y los dependientes forman la base de la misma. Estrechamente ligado a lo que son los niveles jerárquicos se encuentra la Autoridad la cual es importante conocer y entender ya que forma parte de la estructura.

Autoridad

Es definida por Amoros E. (ob.cit) como las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas. En otras palabras es referida por el Diccionario de la Lengua Española (2010), como la: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando".

En el mismo orden de ideas la Enciclopedia Wikipedia (2010) indica que la autoridad es interpretada por Max Weber, quien la entiende: "como dominación, es la probabilidad de encontrar obediencia dentro del grupo determinado para mandatos específicos. Afirma que en el caso concreto esta dominación ("autoridad"), en el sentido indicado, puede descansar en los

más diversos motivos de sumisión, que se dan por habituación o por arreglos afines. La obediencia es esencial para que se ejerza la autoridad”.

Comunicación

En tal sentido, Davis K y Newstrom J. (ob. cit.) al referirse a la comunicación la definen como:

La transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben. (p. 53)

Siguiendo la misma línea de ideas, la buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Cuando se considera el proceso de la comunicación, es preciso realizar una serie de consideraciones en las que se incluye: emisor, canal, receptor, feed back o retroalimentación, ello en la concepción clásica. Sin embargo, existen otros factores a tener en cuenta en el proceso comunicacional, entre ellos se destacan: el conocimiento que sobre el mensaje tenga tanto el emisor como el receptor, el interés que las partes, el escenario empleado y otros factores igualmente relevantes.

En un principio, la comunicación en la organización, sólo fue considerada desde un punto de vista formal, es decir, aquella que la organización emplea y que se manifiesta en manuales de normas y procedimientos, y órdenes que emana la alta gerencia (de arriba hacia abajo), debiendo tenerse como feed back, resultados, informes, pedidos y similares, todo ello preferiblemente por escrito.

Posteriormente, con la aparición de los grupos informales, la comunicación en la organización tomo otros ribetes. Aquí entonces se considera a la comunicación como multilateral, es decir, en todos los sentidos y resulta en eje fundamental en la cooperación de los individuos en la organización.

Normas

Los principios o normas constituyen el nervio motor de la organización, también orientan como aplicar los elementos materiales y cómo aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del recurso humano. Actualmente existe un conjunto de principios fundamentales, que aún se consideran como principales directrices para el establecimiento de una óptima y correcta organización. Definidas por Boisier, S. (2004) como:

Es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Deben estar escrita detalladamente

en los documentos de gestión empresarial manuales de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. (p.93)

Se refiere a las reglas específicas a las que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política.

Responsabilidad o Empowerment

Segunda dimensión del clima organizacional a estudiar en esta investigación, la definiremos como: el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

En tal sentido Chiavenato, I. (ob. cit.) al referirse al empowerment indica:

El empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo,

ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. Empowerment significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo. (p. 159).

Al respecto, señala el autor que mientras el empleado sienta que posee cierto grado de control y autonomía sobre la actividad o tarea que realiza en su puesto de trabajo, se puede lograr incrementar la responsabilidad, habilidad e iniciativa del mismo, lo cual influye de manera positiva al aumento del rendimiento del grupo de trabajo en la organización.

Del mismo modo, la autonomía es indicada por Chiavenato I. (Ob. Cit) como:

El grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía mayor será el tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor la autogestión de su trabajo. (p.173).

Estableciendo relación con lo antes expuesto, se destaca la autonomía que pueda tener cada trabajador al momento de cumplir con las tareas asignadas de manera sistemática y organizada, sin necesidad de recibir la inspección constante para ejecutar satisfactoriamente la función

encomendada.

Al mismo tiempo conviene destacar que, en la actuación de la autonomía es fundamental la toma de decisiones, para cumplir con la labor encomendada.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Para Chiavenato, I. (ob. cit.), la recompensa consiste en: “la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”. (p.226).

De igual manera Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R. (1999) consideran que la retribución es un vocablo fundamental e importante en las empresas y definen que la función de ésta es: La actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización. Hay dos categorías de retribuciones directas: el salario base y la retribución basada en el rendimiento. Las retribuciones indirectas: hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona. La retribución total: es el valor de todos

los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado. (p. 251).

La capacidad que tienen las remuneraciones para atraer, retener y motivar a las personas está relacionada con el grado de importancia que el empleado le otorgue al dinero. Debido a que la retribución, tanto en su forma directa como indirecta, tiene la capacidad de satisfacer diferentes necesidades dependiendo de las exigencias y del punto de vista de cada ser humano.

Resulta necesario considerar atinente a las recompensas no salariales y que tienen que ver con el reconocimiento por la labor ejecutada. En tal sentido Gómez, L., Balkin, D. y Candy R. (2000) al considerar a las recompensas no salariales, exponen su importancia en la gestión humana y su impacto organizacional en los términos siguientes:

Las ventajas concretas de hacer un reconocimiento regular de los recursos humanos son las siguientes: 1- Anima a los directores a que examinen el sistema de gestión de recursos humanos en su conjunto. 2- Fomenta la idea de que todos los directores son directores de recursos humanos. 3- Sitúa al departamento de recursos humanos en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios y socio de la empresa. 4- Programa espacio de tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes de la gerencia de recursos humanos y anima a los directores y al personal del departamento de recursos humanos a informar sobre cuestiones importantes. 5- Estimula el cambio. 6- Apoya las actividades de control de calidad total. Valora la contribución de las prácticas de la gerencia de

recursos humanos a los mínimos aceptables de la empresa. (p. 570).

Entre las recompensas no salariales se destacan: premios por la labor ejecutada, bien sea esta del trabajo rutinario o asignación especial, por años de servicio y otras de características similares (no monetarias) que como indica Gomes, L. y otros, permite la innovación en la gestión, aspectos tenidos en cuenta a los fines de precisar la recompensa como dimensión del clima organizacional.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Aspecto en el cual se ve reflejada la autonomía en el cargo, así como la necesidad de asumir la responsabilidad por su actuación, todo lo cual será viable dependiendo del sistema de recompensa y castigo que se emplee en la organización, por consiguiente es importante señalar el concepto de monotonía laboral, tenida como uno de los indicadores a los fines de precisar el nivel de desafíos asumidos.

En este orden de ideas Stephen, R. (2004) define la monotonía laboral

como el resultado de la repetición de secuencias muy cortas de trabajo que pueden repercutir en los factores de riesgo laboral. Un ejemplo es el trabajo en cadena o cuando las condiciones del entorno son iguales o con pocas variaciones. Los procesos que requieren prestar una atención elevada y son monótonos suelen crear problemas de origen psicosocial. Es mucho más difícil para una persona mantener la atención cuando la tarea no es atractiva o estimulante. Para este tipo de trabajos es aconsejable proporcionar capacidad de intervención a la persona para evitar esa monotonía como uno de los factores de riesgo en el trabajo.

Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder; cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.

El empresario o directivo deberá tomar decisiones de resultado incierto, evaluando las posibilidades de ganancia en relación con las posibilidades de pérdida. Que se opte finalmente por una alternativa arriesgada o prudente dependerá de: a) los atractivos de cada una; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa; y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. Entre los desafíos es imprescindible prestar atención a la monotonía ya que es considerada un factor de riesgo en la empresa.

Monotonía

La monotonía laboral puede darse por la repetición de secuencias muy cortas y repetitivas de trabajo y repercutir en los factores de riesgo en el trabajo. Un ejemplo claro para este tipo de factor de riesgo es el trabajo en cadena o cuando las condiciones del entorno son iguales o con pocas variaciones.

Transformar las labores es buena medida para enfrentar el aburrimiento. La rutina se combate haciendo las cosas de manera diferente y buscando la forma de mejorar el desarrollo del trabajo. Para este fin, la organización debe plantear programas y revisar constantemente procesos y cargos para ver cómo es posible hacer las acciones cada vez más dinámicas.

En algunos casos, además de desmotivación, la monotonía laboral produce desgaste en el empleado y hasta cambios en materia profesional.

Bajo este contexto es importante recordar que la rutina es un enemigo silencioso que puede atacar a todos los niveles de la organización y ningún área, ya sea operativa, comercial o gerencial, está exenta.

La falta de dinamismo en las labores afecta todos los departamentos de la compañía. A veces en cargos administrativos se hacen cosas operativas que después de un tiempo pasan a ser monótonas de esta forma

se va generando pérdida de interés en el trabajo. Es recomendable buscar la forma de encontrar nuevos retos para cambiar el desarrollo y enfoque de un cargo.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Stephen, R. (ob. cit.) define a los grupos formales e informales como:

Grupos formales, nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. (p.219).

Al considerar a los grupos formales en la organización, por supuesto que se destacan los gerentes y el rol que estos cumplen en ella, así como las funciones que les son inherentes a la luz de su labor. Stephen, R. (ob. cit.) al referirse a los gerentes señala: “los gerentes obtienen cosas a través de otra gente. Toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr las metas, los gerentes hacen su trabajo en una organización.” (p.56).

Aunado a esto, los gerentes son las personas encargadas de supervisar las actividades de otros y son responsables del logro de las metas de la organización, al procurar cumplir su labor mediante el trabajo de otros, debiendo en consecuencia ejercer su liderazgo el cual se refiere a la capacidad de intervenir en un grupo por parte de quien ejerce situacional o coyunturalmente una posición ante un grupo.

En cuanto a los grupos informales resultan de la necesidad que tiene el ser humano de socializar con sus pares, compartir ideas, Hobbes, crear relaciones afectivas y de amistad con los compañeros de trabajo pero que se manifiestan fuera del ámbito laboral.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de apoyo de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Hoy por hoy, el apoyo está relacionada con la sinergia que Boisier, S. (2004), define como:

Acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios

conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes. El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados Cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales (p.38).

En definitiva, la sinergia resulta en la consolidación o constitución de equipos de trabajo que reconoce y se establece un objetivo superior al de sus individualidades y éstos están identificados con ese objetivo superior que se habrá de comportar como un requisito indispensable para el logro de los objetivos individuales que vienen a estar relacionados con las tareas y los procedimientos pertinentes que se deben realizar en el lugar de trabajo.

Estándares

Conocer los estándares organizacionales le permite a una organización poder pensarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera de poder planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo. La fundación SES (2004) los definió de la siguiente manera:

Los Estándares de Calidad Organizacional son indicadores que permiten medir el “estado” de una Organización en un momento determinado, tanto en los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento organizacional (de la Organización para adentro), como los niveles de relación y sustentabilidad

de la organización (de la Organización para afuera)
Medir el “estado” de la Organización se asemejaría a sacar una fotografía organizacional en un momento dado. (p.5)

La definición señala que los estándares de calidad no son más que la manera de contar con referencias claras para las tareas y los resultados que se esperan, muestra la situación de la empresa en un momento determinado y permiten conocer sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas.

Un estándar de calidad es un parámetro objetivo para comparar la realidad frente a él. Es un ideal que se busca obtener como resultado, se clasifican en

Estándares de resultados: esto es adónde queremos llegar. Por ejemplo, queremos tener un índice de satisfacción del 95%.

Estándares de procesos: cómo tenemos que desarrollar el trabajo para alcanzar el estándar de resultado. Por ejemplo, en el caso de un lavadero de ropa, un estándar de proceso puede ser el método de clasificación de las prendas para conformar un lavado: por color, por tipo de tela, etc.

Estándares de Competencia Laboral explicitan, describen y

ejemplifican el nivel de desempeño esperado de las actividades en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. De aquí la importancia de explicar que son las actividades para dar a conocer su relación con los estándares.

Actividades

Se puede decir al respecto, que las actividades son las funciones relacionadas al puesto de trabajo que le corresponde desempeñar al empleado, y en muchos casos él mismo debe establecer relaciones con los compañeros y subordinados para llevar a cabo la realización de las actividades en cuestión.

Es importante estandarizar lo justo y necesario, las actividades que conforman la ejecución de un proceso o la prestación de un servicio, y de este modo evitar una excesiva burocratización del sistema.

Estandarizar sólo las actividades clave, haciendo énfasis en los aspectos críticos de las mismas, permite asegurar que las operaciones van a satisfacer al cliente, sin aburrir al empleado, automatizando sus tareas donde no es necesario.

Necesario es crear estándares de calidad útiles para las operaciones cotidianas. Que esos estándares de calidad acompañen al empleado durante

la ejecución de sus tareas, guiándolo para desarrollarlas con excelencia.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Chiavenato I.(1999) define conflicto como la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar.”(p.536)

Al respecto. Picard C. (2002) señala que Teniendo en cuenta que el conflicto será parte inevitable de nuestras vidas, que no es positivo ni negativo en sí mismo sino que depende de cómo se le maneje y que podemos adquirir habilidades para lograr su solución constructiva, se hace necesario continuar profundizando en sus aspectos esenciales para lograr que la mayoría de los conflictos que surgen en las organizaciones que dirigimos puedan constituir una verdadera experiencia de aprendizaje que conduzca al cambio, estimule el interés y mejore la comunicación en el equipo de trabajo y en la organización en general. [Documento en Línea]

Dentro de este marco de ideas, es pertinente destacar que muchas veces los conflictos se pueden aprovechar para aclarar problemas y puede que permitan el surgimiento de nuevos retos, sin embargo se sabe que los conflictos afectan de una u otra forma los intereses organizacionales, pero si se presentan se deben tratar de asumir como un aprendizaje.

Aprendizaje:

En este sentido la Enciclopedia Wikipedia (ob.cit) lo define como: el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.

Así mismo cabe considerar el concepto de Aprendizaje de experiencia:

Según Davis K y Newstrom J. ob.cit, Cuando los participantes aprenden por experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, el proceso se denomina aprendizaje de experiencia o vivencial. Los participantes pueden discutir y analizar sus propias experiencias inmediatas y aprender de ellas. Este enfoque tiende a producir más comportamientos modificados que el proceso convencional de exposición y análisis, en que las personas sólo escuchan y hablan acerca de teorías y conceptos abstractos. (p.416).

Dentro de esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso de incorporar nuevos conocimientos ya sea mediante estudio o experiencias propias de la vida cotidiana, que de una u otra forma van a generar cambios en el comportamiento humano, esto no solo supone la modificación de conductas que ya se tienen sino también la adquisición de nuevas conductas que se incorporarán como resultado del nuevo aprendizaje, que en el caso organizacional podrían apuntalar lo referido a la identidad de las personas en

la organización, cuando se es manejado de manera adecuada.

Identidad

La identidad es considerada como un sentimiento de pertenencia a la compañía, el cual lleva a los miembros de la organización a sentirse valiosos. Según Ucros (2011):

“hoy día se conoce como Sentido de Pertenencia a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos. “Es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”. (pág. 208).

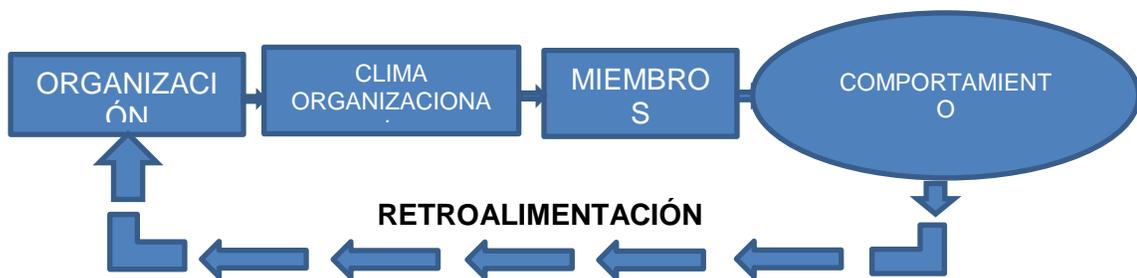
De esta forma, el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Los empleados que no se identifican con lo que hacen o con la empresa, pueden ser multiplicadores de una mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es necesario señalar, que el conocimiento que posean los miembros sobre la organización, juega un papel importante para la misma, en vista de que éste debe ser aplicado en el desempeño de las funciones inherentes al cargo que ocupan, al transcurrir el tiempo, se van adquiriendo nuevos conocimientos y diferentes formas de realizar la misma tarea, el empleado a medida que reciba la evaluación de su jefe inmediato obtendrá información de regreso acerca de las sugerencias u objeciones del trabajo realizado, asimismo puede recibir información o conocimiento del entorno, este recorrido de información es llamado retroalimentación y es definido por Chiavenato I.(ob. cit):

Como la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha su actividad. La retroalimentación debe mostrarle el resultado de su trabajo y permitirle una continua y directa autoevaluación del desempeño, sin necesidad del juzgamiento periódico del superior o de cualquier órgano externo. (p.174)

En resumen se puede decir, que la retroalimentación ocurre en cualquier entorno cotidiano, con distintas personas, tomando como ejemplo la organización donde se divisa que la estructura organizativa, da lugar a un clima organizacional compuesto por unos miembros, los cuales poseen aptitudes individuales que generan un determinado comportamiento, que tiene influencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia (2016)

Información que permite comprobar que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Conducta Proactiva

Conducta

La conducta guarda relación con el comportamiento muchas veces

son considerados sinónimos, el Diccionario de Psicología Científica y Filosófica (2015) define dicho término de la siguiente manera:

“Las acciones y reacciones del sujeto ante el medio. Generalmente, se entiende por conducta la respuesta del organismo considerado como un todo: apretar una palanca, mantener una conversación, proferir enunciados, resolver un problema, atender a una explicación, realizar un contacto sexual; es decir, respuestas al medio en las que intervienen varias partes del organismo y que adquieren unidad y sentido por su inclusión en un fin. Pero el conductismo, en particular Watson y atendiendo fundamentalmente al condicionamiento clásico, también habla de conducta para y glandulares referirse a la mera reacción de varios músculos y a las reacciones glandulares: por ejemplo, salivación o reacciones de los músculos de fibra lisa que están a la base de las reacciones que habitualmente llamamos involuntarias. Así, Watson, en un primer momento, quiso reducir el pensamiento a conducta entendida como actividad de los músculos de la laringe, interpretando el pensamiento como lenguaje sub vocal” (Documento en línea).

De lo anterior podemos deducir que la teoría conductista define como conducta a las diversas respuestas físicas que el individuo manifiesta ante los estímulos del ambiente, que conforman una unidad, tienen sentido y su propósito es lograr un fin. Asimismo Watson el creador de la teoría conductista refiere que conducta también es toda reacción involuntaria donde interviene la musculatura lisa y las reacciones glandulares del cuerpo donde el cerebro se encarga de interpretar el pensamiento obteniendo como respuesta actividad muscular al lenguaje silencioso de la lengua y las

cuerdas vocales.

Dado que la conducta, y a diferencia de los estados y procesos mentales, es algo dado a la percepción, es un fenómeno observable y cuantificable, las teorías psicológicas que más se han esforzado por hacer de la psicología una ciencia, considerarán que, o bien la psicología debe utilizar como método la observación y análisis de la conducta (así por ejemplo, la psicología cognitiva y su defensa del "conductismo metodológico"), o, junto con la tesis anterior, que la psicología misma debe renunciar al estudio de la mente para centrarse exclusivamente en el estudio de la conducta.

Proactividad

La proactividad es un concepto de la psicología del trabajo y de las organizaciones definido según Wikipedia la Enciclopedia Libre (2013) como:

La actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. (Documento en Línea).

El término proactividad lo acuñó el neurólogo y psiquiatra austriaco Víctor Frankl, que sobrevivió a los campos de concentración nazis, en su libro *El hombre en busca de sentido* (1946). Años después el término se popularizaría en muchos libros de autoayuda, desarrollo personal y empresarial gracias al best-seller, *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas* del autor Covey, S. R. (2003: 42), quien la define de la siguiente manera: significa que como seres humanos somos responsables de nuestra propia vida. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

La denominación “persona proactiva”, en el ámbito empresarial, va de la mano con el emprendimiento y empoderamiento en cada función que se realiza; debido a que en el mundo globalizado de las organizaciones actuales, no solo se requiere de un personal capacitado en conocimiento, sino además que el potencial de cada individuo incluya la necesidad de generar nuevas ideas e innovadoras para el crecimiento, compromiso e identificación con la empresa y como consecuencia saber aplicarlas y llevarlas a la realidad.

Los seres humanos somos un conjunto de características o rasgos que utilizamos para describirnos y que se encuentran integradas en una unidad coherente a lo que llamamos Personalidad. Carl Rogers afirmaba que:

Los hombres y las mujeres desarrollan su personalidad al servicio de metas positivas, de acuerdo con ello, todo organismo nace con ciertas capacidades, aptitudes o potencialidades innatas, es decir, una especie de proyecto genético al que se agrega sustancia a medida que la vida progresa (Maddi, 1989; citado por Morris y Maisto, 2005).

Si partimos de esta idea la meta de la vida es satisfacer dicho proyecto genético y convertirse en lo mejor que cada uno puede llegar a ser, involucrando además su entorno personal, familiar, social y laboral.

La proactividad supone darle un lugar prioritario a la creación de cambio, sin embargo, no es suficiente con prever el cambio o anticiparlo, es necesaria la acción y la actividad. Una persona proactiva no consiste únicamente en ser flexibles y adaptarse a lo que nos depara el futuro, sino que es preciso tomar la iniciativa y por lo tanto actuar. (Bateman, 1999 y Crant, 1993; citado por Rodríguez, 2013). Hoy en día, una persona que tiene a su cargo actividades y funciones que cumplir no solo requiere de conocimientos teóricos relacionados a sus funciones sino además debe contar con la capacidad de poder anticipar situaciones que permita lograr objetivos y obtener resultados favorables per se y para su entorno.

La personalidad proactiva es una tendencia disposicional para iniciar el cambio en una variedad de actividades y situaciones. Suelen ser personas iniciadoras, con habilidades de planificar a largo plazo y que persisten en sus actividades hasta lograr los objetivos (Bateman y Crant, 1993).

Conducta Proactiva

Se entiende por conducta proactiva aquella que se anticipa, que prevé consecuencias, riesgos y oportunidades. Que nos permite actuar para adelantarnos y cambiar el curso previsto de los acontecimientos. No es necesario esperar a que se produzca el acontecimiento para obrar en consecuencia; permite responsabilizarnos de que las cosas sucedan.

De acuerdo a Bateman y Crant (1993) c.p. (ob.cit) la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias. Para Weick (1983), citado por Larson (1986:385) “las personas proactivas son aquellas que toman el control, tienen iniciativa, son decisivos, firmes y consistentes...”. En la teoría de Glueck y Jauch (1984), citado en Larson et al. (1986:386) “las personas con proactividad establecen estrategias antes de verse forzados a reaccionar ante las amenazas del entorno”.

Los actuales contextos laborales exigen comportamientos proactivos, no se trata de responder a las dificultades sino de hacernos preguntas sobre la evolución prevista de los acontecimientos. No se trata de dar respuestas conocidas, sino de generar inquietudes para las que no tenemos respuestas todavía.

En contextos laborales se influye en la mejora de las conductas por mecanismos persuasivos. No es posible recurrir a procesos de psicoterapia

para cambiar la conducta laboral ya que esto no es ético. Se facilitan procesos relacionales que provoquen una mayor salud psicológica y mejores resultados. Y para ello utilizamos herramientas como la evaluación del desempeño que aporta feedback a la persona sobre el impacto de su conducta en su medio laboral-social.

Información que permite tomar conciencia a la persona de sus puntos fuertes y débiles y permitiéndole emprender procesos que mejoren su conducta para que, en la próxima evaluación, la percepción de los que le rodean (su conjunto de rol) evalúen su mejora conductual.

Hoy día se considera que la pro actividad es una competencia evaluable y modificable según Covey, S. R. (et al.. 2003). Al considerarla conducta más que rasgo de personalidad se posibilita su entrenamiento y desarrollo.

El detectar personas proactivas es una tarea de los procesos de selección y de incorporación de personas a la organización, pero también es un tema a abordar en los procesos de formación y desarrollo

La proactividad no es una característica constante de la persona sino que su manifestación dependerá de la interpretación que la persona hace del contexto en el que ejerce su actividad y de la visión que tenga de futuro previsto consideran Bateman y Crant (1993) c.p. (ob.cit).

La ventaja de entender la proactividad como competencia es que nos permite ser observadores en nuestras propias manifestaciones y en las de los demás lenguajes, reacciones emocionales y formas de actuar, que indican la proactividad de cada uno.

Considerando a Weick (1983), citado por Larson et al. (1986) La conducta proactiva prevé el futuro, capta posibilidades, se dirige a metas alcanzables, asume riesgos y se compromete en la acción. Es una conducta estratégica. Se orienta al futuro reconociendo el pasado y centrándose en el presente. Busca alternativas, elige entre las opciones, se compromete con lo decidido y, en función de todo ello, actúa. La persona proactiva avisa a los otros, reconoce lo parcial de su punto de vista, busca el equilibrio entre pensar y hacer, entre organizar e improvisar, entre lo deseado y lo posible.

Podemos canalizar el pensamiento estratégico a través la energía motivacional que hace que la persona se interese en su ocupación y viva su compromiso con alegría y afecto adecuando su conducta al rol que desempeña con coherencia y actitud negociadora respecto a otras posiciones.

La conducta proactiva potencia ensayar conductas, experimentar situaciones novedosas y orientarse a la innovación según Ares (2004).

Iniciando la Proactividad

Para intervenir una conducta y que la misma se vuelva proactiva, y Jauch (1984), citado en Larson (et.al.) (1986) consideran que se debe incidir en la realidad orientándonos hacia el objetivo y obrando en consecuencia.

Lo que implica actuar para influir en la realidad con un método que posibilite pasar de los deseos a los resultados. Debemos distinguir entre intención e impacto. Es necesario plantearnos cómo intervenir en la realidad influyendo con nuestras conductas para que las cosas ocurran.

Es importante saber que la proactividad se aprende, como cualquier otra conducta, a través de la dinámica entre Permitir y Proteger el proceso de aprendizaje. Es necesario establecer normas de funcionamiento flexibles, que puedan ir adaptándose a los diferentes momentos del proceso y procurar el ensayo de nuevas formas de actuación, donde las personas puedan ensayar nuevas conductas sin graves riesgos para su autoestima y la solvencia de la empresa. el periodo de aprendizaje es imposible aprender sin cometer errores.

Pensamiento Proactivo

El pensamiento proactivo está atento a los estímulos que provienen de la realidad exterior. Los pensamientos deberían estar en la observación de

esos datos informativos de la realidad exterior. Pensar en cosas diferentes impide concentrarse en lo que se está haciendo y se pierde información. Dar importancia a los detalles garantiza el éxito.

El mismo no solo capta sino que interpreta el verdadero significado de los estímulos, distinguiendo las situaciones problemáticas de las que no lo son. Busca diferentes alternativas de actuación. No se rigidiza pensando que no se puede hacer nada o que sólo existe una forma de actuar. Explora diferentes opciones y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas; sus posibles consecuencias; las oportunidades y riesgos que cada una de ellas conlleva para cambiarla situación que queremos abordar.

De igual manera informa de la capacidad y responsabilidad que tenemos para reaccionar ante la situación con diferentes alternativas de conducta, proporciona un marco de referencia mental lo suficientemente flexible como para permitir cuestionarse, compararlas ideas con otras visiones de la realidad y darse el tiempo necesario para captar la información que se vislumbra en la situación real.

Aunque estamos condicionados por nuestras capacidades y medios para actuar, consideramos que siempre tenemos alguna opción para actuar de otra forma. No estamos determinados por la realidad exterior ni por nosotros mismos; tenemos libertad y debemos asumir esa libertad para responder a los condicionamientos. Víctor Frankl decía que el hombre no está libre de condicionamientos pero tiene libertad para responder a los condicionamientos. Este pensamiento nos abre posibilidades de actuar bajo

nuestra responsabilidad. Salimos del todo o nada para explorar posibilidades de acción. Siempre podemos encontrar alguna forma de intervenir en algún aspecto de la realidad.

Hacerse preguntas es una buena manera de estimular el pensamiento proactivo y adquirir el conocimiento necesario para saber cómo actuar.

Lenguaje Proactivo

El lenguaje proactivo es la expresión del pensamiento proactivo. Es un lenguaje que busca posibilidades, procura reenfoques, aporta posibilidades de acción, asume las propias preferencias y puntos de vista y compromete en la construcción de la realidad.

El lenguaje proactivo señala Covey, S.R. (2003) (ob. Cit.), se pregunta por otros enfoques: ¿Habría otras maneras de hacerlo? ¿Estamos enfocando de forma adecuada esta situación ?El lenguaje proactivo es un lenguaje facilitador de las actuaciones, responsabilidades y compromisos personales. No dice ¡inténtalo! Si no hazlo y termínalo! No dice ¡date prisa! sino ¡planifica lo que vayas a hacer! No dice ¡complace a todos siempre! sino ¡ten en cuenta a los otros respetando su punto de vista y el tuyo! No dice ¡hay que hacer lo según lo previsto! sino ¡Podemos cambiar lo previsto! No dice ¡no puedo cometer errores! sino ¡aprendo de mis errores! Distingue entre culpa y Responsabilidad.

Se desprende de lo anterior que el lenguaje proactivo plantea que aquello que creemos que sucederá debemos hacer que suceda. Es necesario pensar en una visión del futuro para construirlas y hacerlas realidad.

Emociones Auténticas

Citando a Forehand, G.A. y Gilmer B. (1964) quienes expresan que cuando el pensamiento y el lenguaje son proactivos la persona siente las emociones que le permiten sobrevivir, desarrollarse y relacionarse de forma adecuada en el medio social que vive.

Entendiendo de lo señalado anteriormente que los mecanismos básicos para sobrevivir, grabados en nuestro cerebro igual que en los animales, denominados emociones tales como: miedo, alegría, rabia, aversión, tristeza, e permiten a los seres humanos relacionarse con sus pares. Estas manifestaciones psicofisiológicas hacen posible la adaptación del hombre al medio.

Es legítimo, por tanto, en el contexto laboral, sentir y expresar estas emociones. Muy especialmente el miedo, la rabia, la aversión y tristeza hacen que las personas se sientan enfadadas, se inmovilicen o huyan, aborrezcan y se ausenten. La dificultad aparece cuando no se sabe o no puede canalizar esos estados de ánimo sin pagar un alto precio por ello.

En las Organizaciones, si se hacen conscientes de esta realidad emocional, se podrá generar los cambios culturales necesarios para permitir que estas emociones se canalicen sin estar “mal visto” lo que se siente y expresa con naturalidad.

Las emociones genuinas suelen durar poco tiempo. Es natural enfadarse, asustarse, desanimarse, pero no lo es estar siempre enfadado, asustado, desanimado. La emoción que no se permite se distorsiona y permanece. Si se impide el enfado aparece el rencor. Los rumores pueden estar indicando miedos. La pasividad expresa la tristeza.

Es importante reconocer a la Alegría como la emoción que facilita el desarrollo como persona así como la capacidad para relacionarnos (afecto).

Sentir alegría invita a explorar, emprender, tomar la iniciativa. El ambiente agradable permite ensayar, entrenar, arriesgar a experimentar. Es la manera natural de aprender: ensayar la conducta para reforzar lo que sale bien y corregir los fallos.

La emoción que facilita la relación con los demás es el afecto. Hace que se confíe en otros, que se desee estar junto a otros y colaborar. Cuando se está abierto a la relación se puede expresar con más confort ya portar más ideas. Al aportar ideas aumentan las posibilidades de que los demás aporten las suyas. El mínimo intercambio de ideas aporta valor. La

idea que se ofrece no se pierde. Y permitirá que los otros den las suyas, sirvan o no, es posible pero sin este intercambio previo, nunca habría surgido.

La proactividad necesita de los aspectos lúdicos y afectivos. No es suficiente con canalizar las emociones de supervivencia (rabia, miedo, tristeza). Es necesario también fomentar la alegría y el afecto en el ambiente laboral. Estas emociones potenciarán la energía hacia la conducta proactiva para que las personas se interesen en lo que hacen y puedan pasarla bien al trabajar con otros.

Desarrollo de la Proactividad

El desarrollo de la proactividad ayuda a afrontar problemas, anticipar consecuencias negativas y riesgos, vislumbrar posibilidades y orientarse a la innovación y al futuro.

Las personas adaptan su conducta para influir en otros y en la situación asumiendo lo no modificable y buscan el éxito y las posibilidades reales de intervención aceptando los condicionamientos que la realidad impone. El proactivo señala Ares (2004) (Ob. Cit.):

Se interesa por transformar la realidad movido por, consciente de su capacidad de su influencia y actuando ante que se le presentan. Desde esta actuación va adquiriendo la experiencia necesaria para aceptar los condicionamientos sin sentirse determinados por ellos y se ocupa en los aspectos en los que realmente puede

dejar sentir su influencia. (p. 79)

Se entiende que la persona proactiva no solo soluciona problemas sino que explora posibilidades. Desarrollan un optimismo consciente y realista que le facilita disfrutar con lo que hace, buscar el éxito y proteger su autoestima.

Desarrollar un comportamiento proactivo en el trabajador es necesario para generar empresas que puedan competir en diversos mercados. Es a través de la proactividad como el trabajador puede responder a las necesidades del entorno, representando la manera en que perciben diversas situaciones (Frese, Brantjes y Hoorn, 2002).

En la siguiente investigación tomaremos en consideración el concepto de “personalidad proactiva” definida por Beteman y Grant (1993) como el comportamiento que diferencia a los individuos en función del grado en el que toman medidas para influir en su entorno. Las personas proactivas identifican oportunidades, actúan sobre ellas, muestran iniciativas, ejecutan la acción y las preservan hasta que ocurre un cambio significativo (Crant, 1996).

La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa y trabajan para conseguir objetivos, por lo que la proactividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto. En

definitiva recoge valores especialmente seleccionados, los cuales guían la acción identificándose con la energía e iniciativa personal de un modo positivo.

En consecuencia para este estudio utilizaremos como dimensiones de análisis del constructo conducta proactiva los siguientes: energía e iniciativa personal empleados por la literatura académica (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; García Morales et al 2006), considerando como indicadores de la dimensión energía los siguientes: libertad, creatividad, empuje. Para la dimensión iniciativa personal los indicadores a estudiar son: persistencia, responsabilidad del cargo, responsabilidad profesional, constancia, inquietud intelectual, determinación, rebelarse contra la autoridad y liderazgo.

Dimensiones de la Conducta Proactiva

Energía

El termino energía definido por la Enciclopedia Wikipedia, et al. (2010): del griego ἐνέργεια *enérgeia*, «actividad», «operación»; δεένεργός *energós*, «fuerza de acción» o «fuerza de trabajo», tiene diversas acepciones y definiciones, relacionadas con la idea de una capacidad para obrar, transformar o poner en movimiento. Capacidad y fuerza para actuar física o mentalmente.

En ocasiones concebida como energía vital definida en el libro La Ciencia del Bienestar de Rath T., Harter J. (2008:73) como: cantidad de fuerza disponible para vivir, emprender proyectos, asumir retos, mantenernos activos y dispuestos, físicamente bien. Esta última definición está hecha en términos desde el punto de vista del cual el ser humano tiene capacidad de poseer libertad de acción, creatividad y empuje a la hora de identificar oportunidades y actuar sobre ellas.

Libertad: Autonomía de Acción o de la Voluntad.

En la antigua Grecia, la libertad se entendía como la capacidad que tiene el ser humano para actuar a pesar de los condicionamientos que la naturaleza le impone. El individuo, dotado de razón y voluntad, elabora determinadas normas morales para regir su comportamiento. Como consecuencia, también se entiende que es responsable de sus actos.

En la modernidad, sobre todo a partir de la Revolución francesa, se recupera la noción de libertad y, como consecuencia, el concepto de responsabilidad. Así, a partir del siglo XVII, la libertad va a ser entendida en dos sentidos fundamentales: como independencia individualista y como autonomía. Mientras que el primero sirve de base a las modernas formas de organización política y económica (por ejemplo, el liberalismo), el segundo defiende la capacidad de elección que el ser humano posee gracias a su razón.

La ética kantiana se ocupa de establecer una valoración efectiva de la

conducta humana en donde traza preceptos formales de la “razón práctica”. Su fundamentación filosófica de la moralidad parte de la afirmación que el hombre tiene dos dimensiones. Por un lado, ligado a la naturaleza en general, formando parte de esta y en este sentido, rigiéndose por las mismas leyes de causalidad. Obligado a actuar por las exigencias de sus propias inclinaciones llevándolo a obrar por instinto. Pero por otro lado, el hombre es un ser de razón, de libertad, característica de la especie humana en donde la autonomía de la voluntad constituye el principio supremo de la moralidad.

Al respecto Arendt, H. (2003) define la autonomía de la voluntad como: la constitución de la voluntad por la cual ella es para sí misma una ley independientemente de cómo estén constituidos los objetos del querer.

En este mismo orden de ideas Kant (1785) en su libro Fundamentos de la Metafísica de las Costumbres, la define como:

“Facultad gracias a la cual podemos determinar nuestra conducta en virtud de principios. Es el motor de la acción. Una persona es autónoma cuando es capaz de ponerse a sí misma sus propias normas; cuando no se rige por lo que le dicen, sino por un tipo de normas que cree que debería cumplir cualquier persona, le apetezca a él o a ella cumplirlas o no.” (pág.63)

La autonomía es una de las cualidades humanas que nos ofrece la posibilidad de actuar por nosotros mismos y que, por tanto, convierte al ser humano en protagonista irreplicable de su vida. Esta competencia supone “ser capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar acciones o proyectos

individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico”.

Está, por tanto, plenamente vinculada a la formación integral de la persona, como lo están el resto de las competencias básicas. Es una competencia compleja y también la que mayores cambios ha tenido, no sólo en lo que se refiere a su definición, sino también a los elementos curriculares que la conforman.

Creatividad

La definición de creatividad que hace la Enciclopedia Libre Wikipedia, et al. (2010) es: capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. (Documento en Línea).

De lo anterior podemos señalar que la creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo", es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores.

La evolución en el mundo laboral nunca cesa, actualmente las empresas apuestan por empleados más creativos. La creatividad es el ingenio, la inventiva, la imaginación para generar ideas o nuevos conceptos que producen soluciones originales y que ayudan a mejorar el

funcionamiento y productividad laboral.

Una idea no es más que una combinación nueva de viejos elementos, esta es la piedra angular de la creatividad, expresado por Foster J. (2011) en el libro *HowtoGet Ideas* ("Cómo dar con ideas"). Para producir nuevas ideas a partir de la combinación de otras anteriores, las empresas tienen que observar, escuchar, no perder nunca la curiosidad y ser audaces.

Las empresas necesitan la creatividad para innovar en determinadas áreas de sus actividades diarias, ya sean procesos, relaciones humanas, toma de decisiones o soluciones, o departamentos como producción, logística, marketing o servicio posventa.

La actitud creativa tiene que ver con la voluntad, y por ello dependerá fundamentalmente de la motivación. Para fortalecer la actitud creativa de nuestros subordinados tenemos que reafirmar su motivación. En primer lugar, premiando la iniciativa. Sin despreciar las ideas. Mostrando gratitud, debemos registrarlas y desarrollarlas. Los premios no necesariamente tienen que ser monetarios. Las personas que disfrutan de su trabajo le dedican más tiempo.

En segundo lugar, tenemos que asignar cada tarea a la persona adecuada, porque la tarea se convierte entonces en un reto personal que estimula las aptitudes del empleado. También deberíamos alentar la experimentación. Deberíamos animar a las personas a arriesgarse, haciéndoles saber que no pasa nada si cometen errores porque siempre se

puede aprender de ellos. Fijar objetivos claros y estables induce a la creatividad, al delimitar el espacio de que disponen las personas para experimentar. También tenemos que dar buen ejemplo a los empleados y fomentar la colaboración entre ellos. Por último, deberíamos pararnos a pensar cómo podemos hacer el trabajo de nuestros subordinados más interesante e incluso emocionante.

Empuje

El termino Empuje personal (drive) definido por el Diccionario de Competencias (2008) como: impulso, orientación a la acción, energía, nivel de actividad personal que estimula a los que les rodean.

Las personas con drive sienten la inquietud de los desafíos y tienen la motivación interna para concretarlos con éxito, son personas pragmáticas, enfocadas en los resultados, capaces de hacer mucho en muy poco tiempo. Entre sus características se encuentran: ser decididos, asertivos, directos, competitivos, independientes y capaces de asumir el riesgo.

Iniciativa Personal

Considerar la definición de Iniciativa personal propuesta por Frese y Fay (2001) para hablar de la iniciativa, estos autores sugieren que este concepto refleja en mayor medida la necesidad de una concepción activa del rendimiento de las organizaciones actuales. La principal característica de la

iniciativa personal es que se trata de una conducta laboral que se define como auto-iniciada, por lo tanto, no es necesario que alguien diga que se debe hacer y no forma parte de las obligaciones o requerimientos, por lo que, frente a los objetivos establecidos, se hablan en este caso de los objetivos auto-impuestos; si bien es posible que las ideas y los objetivos ya hayan sido descritos con anterioridad, pero nunca puestos en práctica en ese contexto.

Además, en aquellos casos en que resulta muy difícil que la conducta de iniciativa sea auto-iniciada, es decir, no forma parte de las tareas que una persona lleva a cabo, podemos pensar en sub-tareas o aspectos del trabajo, que no están claramente descritos dentro de nuestras tareas.

La segunda característica que define la iniciativa personal es la proactividad, que se trata de una conducta que está orientada a largo plazo y no solo responde a una demanda. De esa forma, la persona con iniciativa está preparada para tratar tanto con las oportunidades como con las amenazas o problemas inmediatamente.

La tercera característica es la persistencia o capacidad de superar barreras para la consecución de un objetivo marcado, ya que es probable que al realizar los cambios necesarios para la consecución de un nuevo objetivo las cosas no vayan bien desde el principio. Puede suceder, por ejemplo, que un operario de una cadena de producción que sugiera un cambio en el procedimiento estandarizado de montaje, se encuentre con el rechazo de su supervisor inmediato o de otros compañeros a los que no les gustan los cambios, por lo que deberá ser persistente y demostrar que sus

modificaciones son útiles, llegando, si fuera necesario, a comentarlo con otros superiores.

La última característica que define la iniciativa personal es que debe ser una conducta pro-organización, es decir, debe afectar de manera positiva en los resultados a corto plazo de la organización. De esa forma, no sería una conducta de iniciativa personal.

Analizaremos la iniciativa personal a partir de los siguientes elementos: persistencia, responsabilidad en el cargo, constancia y liderazgo.

Persistencia

Definida en el Diccionario de la Real Academia Española (2014) como valor que bien se refiere a la Acción y efecto de persistir. Este último concepto tiene dos acepciones: (Del lat. *persistĕre*). Mantenerse firme o constante en algo. Durar por largo tiempo. (Documento en línea)

Todas las dificultades, obstáculos y resistencias que aparecen cuando luchemos por metas de desarrollo personal y organizacional serán más fácilmente resolubles cuando perseveremos en mantener comportamientos respetuosos, responsables, participativos, dinámicos y valerosos.

Responsabilidad en el Cargo

Una de las formas más fáciles de lograr una responsabilidad adecuada por parte de los empleados, es manejar un manual de procedimientos, con la finalidad de lograr un desempeño correcto en la organización, por lo que en su total, debe definir las responsabilidades exactas para cada uno.

El Diccionario de Competencias Transversales (2007) define la Responsabilidad en el Cargo como: la capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.

Competencia asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas. La preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.

Entre las características que acompañan a estas personas se encuentran: fijarse altos objetivos que siempre cumplen autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. Se ocupan de organizar en primer lugar sus tareas y luego distribuyen el tiempo libre que les queda para dedicarlo a otras.

Constancia

Es necesario comprender como lo señala Bucay, J. (2013):

“La constancia es una virtud que nos conduce a adquirir las herramientas necesarias para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tomando en cuenta las dificultades que se presenten, ya sean de carácter externas o internas, o también la disminución de la motivación personal por el tiempo transcurrido. La constancia justifica el trabajo en una fuerza de voluntad sólida y en un esfuerzo continuo para llegar al objetivo propuesto superando los obstáculos e incluso venciéndonos a nosotros mismos” (pág.175).

Se debe trabajar la constancia, porque aunque pueda parecer un valor poco importante, es fundamental para alcanzar éxito en nuestra vida. La manera de fomentarla es sintiendo motivación y atracción de verdad por lograr nuestros propósitos. También es importante que lo que se proyecta esté vinculado a la esencia, valores y formas de entender de la realidad para poder después comprometerse con ello.

La confianza en sí mismo, así como entender que el error forma parte del aprendizaje y muchas veces es necesario para avanzar. Si todo siempre sale bien, no se apreciarían muchas cosas. Por ello, si se emplea bien los errores, pueden incluso ayudar a ver el objetivo de forma más clara y madura. Lo que cuenta, por lo tanto, es el valor para continuar.

En la formación de la constancia es imprescindible contar con una voluntad fuerte que se acerca con el sacrificio personal, no sólo con grandes y aislados sacrificios, sino con pequeños actos de dominio de sí continuos, puestos día tras día, hasta formar sólidos hábitos de conducta.

La virtud de la constancia es tal vez la única vía para alcanzar los frutos y una vez se obtienen, la satisfacción recompensa todo esfuerzo realizado, puesto que se ha demostrado a sí mismo que se poseen capacidades tal vez desmeritadas, adicional a esto, se han liberado ataduras que impedían avanzar.

Por tanto, cada quien crea su propia cima, llámese desarrollo personal, espiritual, intelectual... y debe valerse de la constancia para conquistarla.

Liderazgo

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido.

Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinnúmero de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

Queda claro que en todo vínculo humano existe o puede existir un individuo que cumpla el rol de líder frente a los demás. Solemos pensar en un líder como alguien impuesto a los demás, por ejemplo en el ámbito laboral, cuando un jefe actúa como director de determinadas actividades o cuando el cargo amerita el liderazgo.

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo. En muchas ocasiones, las situaciones que se experimentan son las que hacen que la persona en cuestión se convierta en líder por sus propias características.

Es necesario e importante que el líder sea reconocido por todos los miembros del grupo, que no haya otro que pueda discutir su rol, que el liderazgo sea claro y coherente, que demuestre experiencia y conocimiento en la tarea, que sea sociable, etc. Se sabe de todos modos que muchas veces el liderazgo se puede aplicar a través del miedo, la violencia, las amenazas, el pánico, por diferencias económicas, etc. En esos casos, el líder será respetado pero no voluntariamente por parte de los restantes miembros del grupo.

En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos créditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Sin embargo, a diferencia de lo que pasa con otro tipo de líderes, quien ocupa ese rol en el mundo del trabajo debe actuar en beneficio de la empresa o institución y no de sus propios intereses. Entra en juego en este sentido los conflictos que puedan surgir con el personal y sus distintas necesidades.

Estudios psicológicos y científicos afirman que no cualquier persona está preparada para ocupar estos roles y que menos de la mitad de los líderes observados en empresas y firmas demuestran actitudes realmente sanas en cuanto a cómo se ejerce el liderazgo entre sus pares y sus subordinados.

Bases Legales

En el proceso de elaboración de este estudio, es importante traer a consideración los aspectos vinculados al marco normativo en el cual se desenvuelve el análisis del clima organizacional y la conducta proactiva de los trabajadores de Construaragua S.A., de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, ya que todas las actividades realizadas dentro del espacio geográfico denominado territorio venezolano, se guían por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

Es por lo antes expuesto que a continuación se presentan los fundamentos legales relacionados con la investigación, que atendiendo a la jerarquía de las leyes, exige de hacer referencia, en primer lugar, a la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Como norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Adicionalmente, garantizar al pueblo sus derechos y libertades. Por ello, establece lo fines esenciales del Estado, entre los cuales destacan los expuestos en el Artículo 3, el cual ordena que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es por lo antes expuesto que, es un fin para el Estado venezolano la promoción de la prosperidad de los trabajadores y, por consiguiente, entre los medios para el logro de tal fin, se encuentra la educación y el trabajo. De esta forma, la explicación del clima organizacional y la conducta proactiva de los trabajadores de Construaragua S.A., de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, está en concordancia con el contenido de la Constitución, ya que al igual que la Carta Magna, busca propiciar las condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral.

Asimismo, establece en el Artículo 87 que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Por lo tanto, todos los venezolanos tienen el derecho y el deber de trabajar, para lo cual el Estado garantiza la obtención de una ocupación productiva a través del fomento del empleo. De igual forma, busca avalar la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo de acuerdo con lo establecido por el Artículo 88 y considera al trabajo como un hecho social que goza de protección estatal según lo explica el Artículo 89. También, establece en el Artículo 91 que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica

Es por ello que, los empleados de Construaragua S.A., tienen el derecho a un salario capaz de proporcionarles la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas y percibir igual salario por igual trabajo.

Tratados Internacionales

Tal como lo indica la Pirámide de Kelsen, los tratados internacionales emitidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que hayan sido ratificados por la República Bolivariana de Venezuela, tienen un segundo rango para fundamentar, desde el punto de vista normativo a la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el clima organizacional y la conducta proactiva a desarrollar en esta investigación.

Siguiendo con el orden de ideas, la OIT, llegó a un consenso con respecto a que los países en desarrollo necesitan ayuda para concebir, financiar y poner en práctica políticas adecuadas para alcanzar el desarrollo humano, el crecimiento económico y el empleo, con miras a erradicar la pobreza.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

Esta ley, se considera fundamental para la elaboración de la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el clima organizacional y la promoción de la conducta proactiva de los trabajadores venezolanos en especial los de Construaragua S.A., ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que prestar sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y

eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTT (2012) tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar, según lo establece en su Artículo 1.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que:

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Por ello, ninguna personas que preste servicios en Construaragua S.A., podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo, ya que en todo cargo los trabajadores deberán materializar el proceso social de trabajo

que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25.

En el mismo orden de ideas, en el Artículo 35 establece que: “se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”.

Es por lo antes expuesto que, el trabajador o trabajadora que vende su fuerza laboral, se considera dependiente si presta servicios bajo relación de dependencia de otra persona natural o jurídica, mientras que las personas no dependientes son aquellas que no dependen de patrono alguno.

Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del

patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

Por lo tanto, los trabajadores deben disfrutar de condiciones de trabajo óptimas para la ejecución de sus actividades. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta Ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia (Art. 57).

Definición de Términos.

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Comportamiento es la manera de comportarse (conducirse,

portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Es importante y fundamental establecer el que todo comportamiento está influenciado por una serie de elementos. En concreto, se estipula que aquel estará marcado tanto por la cultura que tenga la persona en cuestión como por las normas sociales existentes en su entorno o la actitud que presente en todo momento.

Para la Psicología, el comportamiento es todo lo que hace un ser humano frente al medio. Cada interacción de una persona con su ambiente implica un comportamiento. Cuando dicho comportamiento muestra patrones estables, puede hablarse de una Conducta.

Comportamiento organizacional: estudio interdisciplinario que analiza e interpreta lo que ocurre con las personas en las empresas y que busca las causas de su comportamiento.

Conducta: relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

Proactividad: es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Conducta Proactiva: es la que capta posibilidades, interactúa con otros, se dirige a metas alcanzables, asume la propia responsabilidad y se compromete en la acción.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

Comprende las diferentes técnicas o reglas que enmarcan y permiten el desarrollo de la investigación científica permitiendo así la identificación del lenguaje del estudio realizado y la obtención de la información necesaria para los objetivos planteados.

Tipo de Investigación y Diseño de Investigación

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:149) la investigación no experimental se define como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Por lo tanto, la investigadora utilizó la investigación no experimental debido a que no manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se suceden en su entorno habitual. Igualmente, éste estudio buscó explicar el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A., recurrió a la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptivo con sustento en bases documentales.

En este sentido, el estudio se apoyó en la modalidad de investigación de campo, conceptualizada por la UPEL (2006) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien *sea* de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 27).

Por ello, la investigadora desarrolló la investigación en las instalaciones de Construaragua S.A., ubicada en la ciudad de Maracay del Estado Aragua, con la finalidad de relacionarse directamente con las personas, actividades, operaciones y tareas que son realizadas para, de esta manera, obtener las descripciones requeridas y realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada, de forma primaria, tal y como ocurren en la cotidianidad de las institución estudiada.

Asimismo, se utilizó un nivel descriptivo porque para su elaboración fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del fenómeno

En concordancia con el planteamiento anterior, la estrategia se basó en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde ocurren, por lo que la investigadora de manera organizada aplicó procedimientos destinados a la recolección de datos y se realizó

directamente en la empresa Construaragua S.A., donde se manifestó la situación con la finalidad de estudiarla, analizarla y cuantificarla.

En cuanto al tipo de investigación descriptivo, Méndez, C. (1998) señala lo siguiente:

“El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar” (p. 89).

Se desprende de lo anteriormente expuesto que la investigación descriptiva consiste en desglosar y analizar las características de los hechos, situaciones e informaciones recibidas. Por consiguiente, la investigación fue descriptiva pues en ella se describió y determinó el nivel de conocimiento sobre clima organizacional y la conducta proactiva del personal de Construaragua S.A., cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos pautados en la investigación.

Método de Investigación

Fue necesario definir los métodos que permitieron sistematizar la información, de tal manera que sea válida para efectos del estudio. En este sentido, dado el carácter científico de la investigación, Méndez (1988: 95)

explica que el método científico es “un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”.

Aplicar una variedad de métodos, permitió a la investigadora adquirir seguridad en sus actividades, así como obtener resultados confiables que llevaron a la culminación del estudio; para ello se emplearon los siguientes métodos:

La observación: para Méndez, C. (1988: 96), es “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. Por lo tanto, el uso de este método fue fundamental para conocer la realidad de la institución en cuanto al conocimiento del concepto de clima laboral y la conducta proactiva.

El análisis: es un estudio minucioso de las partes que caracteriza una realidad; de esta manera, Méndez, C. (1988: 99), indica que el análisis “descompone el todo en sus partes y las identifica”. En consecuencia, este método permitió entender la relevancia de los conceptos clima organizacional y conducta proactiva en la ejecución de las funciones laborales del personal de la institución.

La síntesis: como método complementario del análisis, relaciona las partes y da una explicación del estudio. Al respecto, Méndez, C. (1988: 99), puntualiza que “la síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puedan relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación”. De esta manera, por medio de ella se pudo discernir el estudio del clima organizacional y la conducta proactiva del personal.

En conclusión, la observancia de estos métodos fue continua para que permitieran conocer a la investigadora de una forma más clara y precisa los pasos que debió realizar para obtener los datos y cumplir con los objetivos.

Población y Muestra

Población

Rodríguez y otros (2010: 91) puntualizan que la población es “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. Este concepto lleva a determinar que la población es la totalidad del universo en estudio. Basándose en lo anterior, en este estudio se trató una población finita la cual estuvo representada por diecisiete (17) trabajadores administrativos pertenecientes a la empresa Construaragua S.A., como se especifica a continuación:

Cuadro 1

Población

ÁREA	POBLACIÓN
Gerencia de Recursos Humanos	4
Gerencia de Administración	7
Gerencia de Construcción	6
TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia (2016)

Muestra

Con relación a la investigación la muestra fue no probabilística e intencional, la cual es definida por Hernández, S. (2009), “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la características de la investigación o de quien hace la muestra”.

Con respecto al tamaño de la muestra cuando se trata de muestras pequeñas se trabaja con la totalidad de la población la cual fue de 17 trabajadores del área administrativa, entre cuyos cargos se encontraban: asistentes, analistas y coordinadores de áreas.

Para la selección de la misma fueron considerados criterios como: tipo de personal, relación entre las actividades laborales que realizan, dinámica laboral, tipo de remuneración o benéficos percibidos, nómina a la cual pertenecen, grado de instrucción, ambiente laboral donde se

desenvuelven.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

Con el objeto de recolectar los datos requeridos para la explicación sobre el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua S.A., y poder codificar las mediciones obtenidas a fin de analizarlas de manera confiable, se utilizó la técnicas de recolección de datos, la cual es definida por Palella y Martins (2010:115), como "las distintas formas y maneras de obtener la información". Es por ello que la investigadora utilizó como técnica para la recolección de la información en esta investigación a la encuesta. Siguiendo con el orden de ideas, la encuesta según Palella y Martins (2010:123) consiste en: "obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador mediante el uso de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito". Por lo tanto, la encuesta fue aplicada a la muestra de 17 personas que constituyen el personal administrativo de la empresa.

Asimismo, se empleó la observación documental que según Busot (1991), citado por Rodríguez y otros (2010: 96), reseña que "como técnica, se emplea en los momentos de investigación en que se requiere recabar datos a través de fuentes documentales", donde la investigadora a través de la revisión bibliográfica utilizó las técnicas del fichaje y el resumen, para vaciar las citas y apuntes sobre informaciones determinantes en la

investigación, tales como las relacionadas con clima organizacional y conducta proactiva.

Instrumentos

Los instrumentos, según Arias (2012:94) "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Es por ello que, el instrumento que se aplicó para recolectar la información mediante la técnica encuesta fue el cuestionario, definido por Palella y Martins (2010) como:

Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semi abiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua (p. 93).

Por ello, la investigadora se valió del cuestionario para realizar las preguntas que consideró válidas para el correcto encuadre del estudio. En este sentido, el cuestionario estuvo representado por preguntas cerradas, que determinaron la información precisa para la elaboración de la investigación. De acuerdo con los autores antes citados (2010:136):"las preguntas cerradas son un tipo de reactivo que no presupone ninguna clase de respuesta, dejándola al libre arbitrio del encuestado".

Es por ello que se realizaron preguntas cerradas, con el fin de facilitar la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación, cuyas alternativas de respuesta se elaboraron bajo la escala tipo Likert, es decir, el cuestionario respondió a una escala de actitudes y estuvo compuesto por cuatro (04) alternativas de respuesta que fueron las siguientes: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Nunca (N), Casi Nunca (CN).

Asimismo, los instrumentos, según indica Hurtado (2006: 148), “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información”. Esto hace referencia a que se debe tomar en cuenta el tipo de investigación para así seleccionar los instrumentos aplicables al estudio según sea conveniente para utilizarlos en la muestra representativa de la investigación; luego se tabula para analizar los resultados arrojados.

De esta manera, la investigadora pudo cumplir con los objetivos perseguidos por este estudio. Adicionalmente, el cuestionario presentó las siguientes características: portada que indica la presentación del instrumento, introducción que señala la utilidad de la información suministrada y las instrucciones de uso para el llenado del instrumento y preguntas. Además, estuvo representado por las preguntas que definieron las variables inmersas en la investigación y proporcionaron elementos sólidos para la ejecución de la misma (Ver Anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Igualmente, se aplicó la validez de los instrumentos con el propósito de definir el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Al respecto, Rodríguez y otros (2010: 98) refieren que la validez “es la capacidad que posee un instrumento para medir los resultados de lo que se pretende, con propiedad”.

En este estudio se determinó la validez aplicando los métodos de validez de contenido y juicio de expertos. En este sentido, Rodríguez y otros expresan que la validez de contenido está determinada por:

La representatividad del instrumento sobre el tema que valida. En las investigaciones que requieren el soporte de la “Tabla de Operacionalización de Variables”, ésta constituye un buen elemento de validación de contenido, ya que la misma deviene del instrumento y, lógicamente construida, debe representar el área temática que pretende validar (p. 98).

De esta manera, la validez de contenido se estableció mediante la operacionalización de las variables lo que permitió obtener los indicadores que sirvieron para la elaboración de los ítems o preguntas; la validez del contenido del instrumento se consideró por la correspondencia de éste con

el contexto teórico del estudio; para lo cual los expertos consignaron las cartas de validación.

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010:296) manifiestan: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Por ello, el instrumento fue sometido a comprobación mediante la prueba Alfa de Cronbach, definida por los mismos autores de la cita anterior como:

Un coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (p. 354).

Lo antes expuesto, hizo necesaria la aplicación del procedimiento para calcular el coeficiente α :

Sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde k es igual al número de ítems de la escala. " $\sum s^2 (Y_i)$ " es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y $s^2 x$ es igual a la varianza de toda la escala.

La aplicación de la fórmula anterior proporcionó un coeficiente de confiabilidad de 0,89 lo cual permitió evidenciar la confiabilidad con la cual cuenta el instrumento utilizado para recolectar la información requerida por la presente investigación (Ver Anexo D).

Técnicas de Análisis de la Información

Son las herramientas que permitieron organizar, describir y analizar los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos, proporcionando el resultado del estudio. Al respecto, Paella y Martins (2004: 99) se refieren a las técnicas de análisis como las que "describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos que se obtuvieron: clasificación, registro, tabulación.

En este sentido, estas técnicas se basaron en la presentación de los datos en tablas o cuadros de información que luego fueron sujetas a la interpretación cuantitativa correspondiente. En efecto, (O. Ortega, entrevista personal, marzo 14, 2011) sugiere la utilización de cuadros debido a que son más informativos, específicos y puede visualizarse la frecuencia y el porcentaje de cada alternativa descrita en los instrumentos de recolección de datos, para luego justificar, analizar y opinar sobre los principales hallazgos

mostrados en la tabla y concluir acerca de las razones que privaron sobre los resultados.

A tales efectos se utilizó el análisis cuantitativo que, según Sarduy (2006: 33), “se orienta principalmente hacia los estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social y, en menor medida, hacia estudios que intentan formular explicaciones”. Más adelante agrega que:

Se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final, están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos brindan una realidad específica a la cual estos están sujetos.

Por consiguiente, la investigadora utilizó las técnicas cuantitativas a la información que arrojó el cuestionario para procesar y analizar los datos sobre las variables contenidas en el análisis del estudio de clima organizacional y su influencia en la conducta proactiva., que luego se contrastaron con la información documental contenida en las bases teóricas que sustentaron el estudio, lo que condujo a la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Fases de la Investigación

Fase I. Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

En esta fase, la autora se dedicó a visitar los departamentos del área administrativa: recursos humanos, administración, y construcción de la empresa Construaragua S.A. ubicada en la ciudad de Maracay, Estado Aragua, con miras a obtener los conocimientos que fueron requeridos para recolectar datos que permitieron diagnosticar el clima organizacional existente en la empresa.

Fase II. Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima organizacional.

Para el desarrollo de esta fase, fue necesario que la investigadora entrara en contacto directo con los integrantes de la muestra, a fin de determinar que elementos de la conducta proactiva de los participantes se relacionaban con el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A.

Fase III. Explicar la relación significativa entre el clima organizacional y los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Una vez cubiertas las fases anteriores, la autora se dedicó a

establecer la relación significativa entre el clima organizacional y la conducta proactiva de los participantes a través de los elementos involucrados.

Cuadro 2
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Estudiar el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA	INSTRUMENTO
1. Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Clima Organizacional	Estructura	Comunicación	1	Encuesta	Cuestionario
			Normas	2		
		Responsabilidad	Autonomía	3		
		Recompensas	Reconocimiento	4		
			Beneficios	5		
		Desafíos	Monotonía	6		
		Relaciones	Grupos formales	7		
		Cooperación	Apoyo	8		
		Estándares	Resultados	9		
			Actividades	10		
Conflictos	Aprendizaje	11				
Identidad	Sentido de Pertenencia	12,13				
2. Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima organizacional.	Conducta Proactiva	Energía	Libertad	14	Encuesta	Cuestionario
			Creatividad	15		
			Empuje	16		
		Iniciativa Personal	Persistencia	17		
			Responsabilidad en el Cargo	18		
			Constancia	19		
			Liderazgo	20		
3. Explicar la relación significativa entre el clima organizacional y los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Relación Significativa	De acuerdo a los hallazgos				

Fuente: Elaboración Propia (2016)

SECCIÓN IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos que fue utilizado en esta investigación con el objeto de obtener la información requerida para explicar el clima organizacional y su influencia en la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua S.A., y cumplir con los objetivos perseguidos por la misma. De acuerdo a lo explicado en la Sección III (población y muestra), se tomó una muestra de diecisiete (17) sujetos; con el objeto de aplicarles el instrumento de recolección de datos denominado “Cuestionario”.

Siguiendo el orden de ideas, los resultados obtenidos, se agruparon según el criterio de Palella y Martins (2010), quienes expresan:

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. Se utiliza la estadística descriptiva cuando se presentan los datos en forma de cuadros y gráficos (p. 174).

Es por lo antes expuesto que la investigadora empleó cuadros de

frecuencia y gráficos de pastel en donde sintetizó las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems que conformaron el cuestionario en atención a los objetivos perseguidos por la investigación y en función de las variables, tal como se presenta a continuación:

Objetivo 1: Diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Construaragua, S.A.

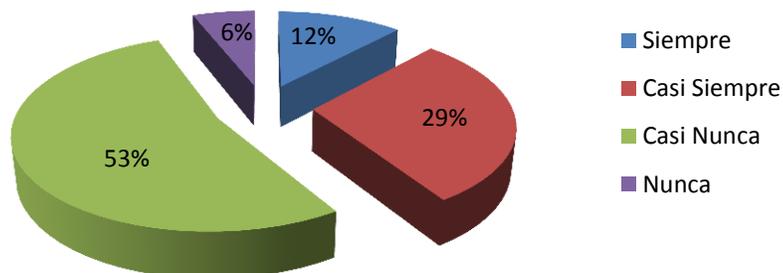
Ítem 1: Se desarrolla de manera adecuada la comunicación en la empresa Construaragua S.A.,.

Tabla 1
Comunicación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	12
Casi Siempre	5	29
Casi Nunca	9	53
Nunca	1	6
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 1
Comunicación**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 1 (2016)

Análisis: el 53 por ciento contestó casi nunca, 29 por ciento casi siempre, 12 por ciento siempre y 6 por ciento nunca, observándose que de acuerdo con la opinión de la mayor parte de los consultados (53 + 6 = 59 por ciento) la comunicación no se desarrolla de manera adecuada en la empresa Construaragua S.A., cabe señalar que la buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización.

Es importante que la empresa Construaragua S.A., considere redimensionar la comunicación como factor primordial ya que la misma al estar inserta en todas las actividades y procesos de la empresa se convierte en factor fundamental a la hora de determinar las metas y objetivos laborales que se buscan alcanzar y que permiten sustentar un clima laboral armónico y provechoso para los trabajadores.

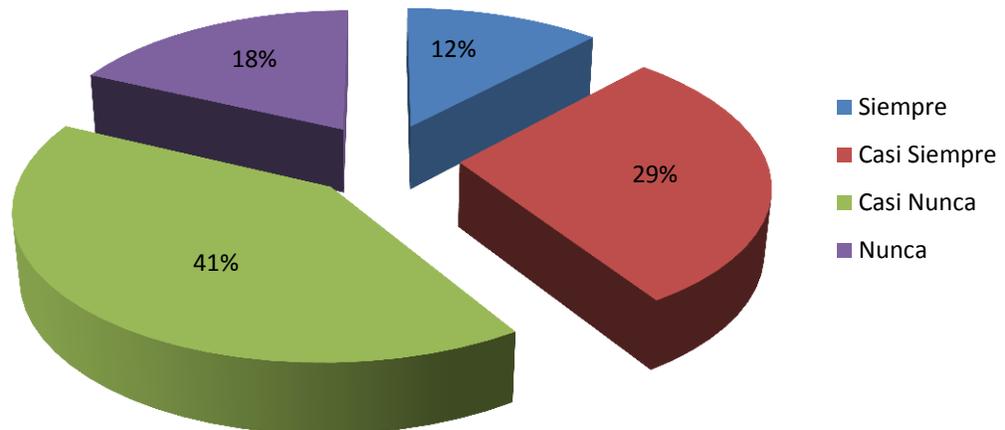
Ítem 2: Las normas internas de Construaragua S.A. cambian constantemente.

Tabla 2
Normas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	12
Casi Siempre	5	29
Casi Nunca	7	41
Nunca	3	18
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 2
Normas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 2 (2016).

Análisis: El 41 por ciento contestó casi nunca, el 29 por ciento casi siempre, el 18 por ciento nunca y el 12 por ciento siempre, concluyendo según la mayoría (41 + 18 = 59 por ciento) de los encuestados las normas internas de Construaragua S.A., no cambian constantemente es decir son permanentes. Tal como se establece en las bases teóricas de esta investigación las normas se refiere a las reglas específicas a las que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política que permita el desarrollo socioeconómico de los trabajadores y que fortalezca a la organización y por ende al clima organizacional.

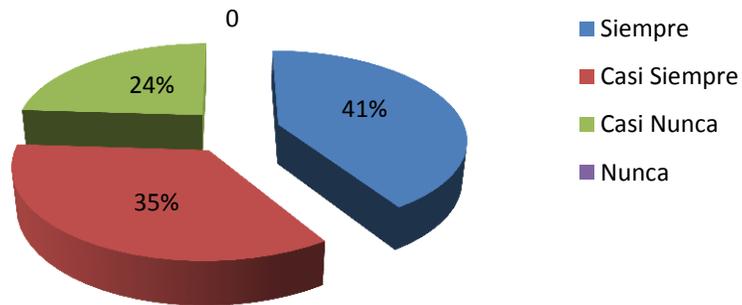
Ítem 3: Le otorga la empresa autonomía en el desarrollo de sus funciones laborales

Tabla 3
Autonomía

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	7	41
Casi Siempre	6	35
Casi Nunca	4	24
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 3
Autonomía**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 3 (2016)

Análisis: El 41 por ciento respondió siempre, el 35 por ciento casi siempre, el 24 por ciento casi nunca, de lo anterior se evidencia que la mayoría del personal encuestado ($41 + 35 = 76$ por ciento) posee autonomía para desarrollar sus funciones. La autonomía permite que el trabajador desarrolle al máximo su creatividad y sus habilidades haciendo que se incremente su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de su trabajo y la calidad del mismo, los resultados obtenidos permiten comprender que los trabajadores de Construaragua S.A. obtienen satisfacción al realizar sus tareas lo que beneficia al clima organizacional.

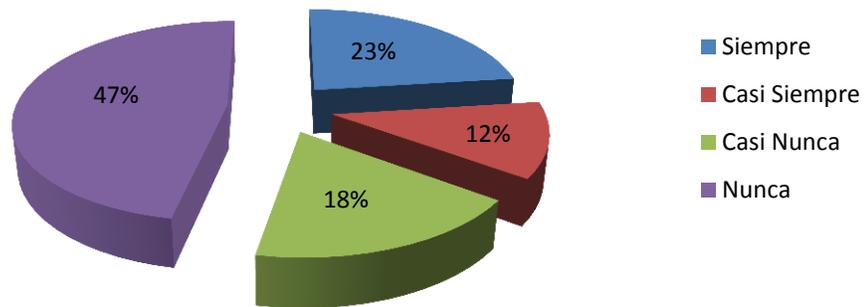
Ítem 4: Reconoce la empresa Construaragua S.A., la labor desempeñada por usted.

Tabla 4
Reconocimiento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	4	23
Casi Siempre	2	12
Casi Nunca	3	18
Nunca	8	47
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 4
Reconocimiento



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 4 (2016)

Análisis: El 47 por ciento contestó nunca, el 23 por ciento siempre, el 18 por ciento casi nunca y el 12 por ciento casi siempre, obteniéndose como resultado que la mayoría ($47 + 18 = 65$ por ciento) del personal encuestado no recibe reconocimiento alguno por la labor que desempeña a diario en la empresa Construaragua S.A.

Es de gran importancia señalar que el reconocimiento por la labor cumplida traducida como las recompensas no salariales, exponen su importancia en la gestión humana y su impacto organizacional ya que fortalece y sitúa al departamento de recursos humanos en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios y socio de la empresa ante la mirada del trabajador.

Por tal motivo es necesario que la empresa Construaragua S.A. reevalúe la importancia subjetiva del reconocimiento y el efecto positivo que la misma puede producir en los trabajadores. Por ultimo considerar lo señalado por Gomes, L. y otros: el reconocimiento permite la innovación en la gestión, aspectos que se deben tener en cuenta a los fines de precisar la recompensa como dimensión del clima organizacional.

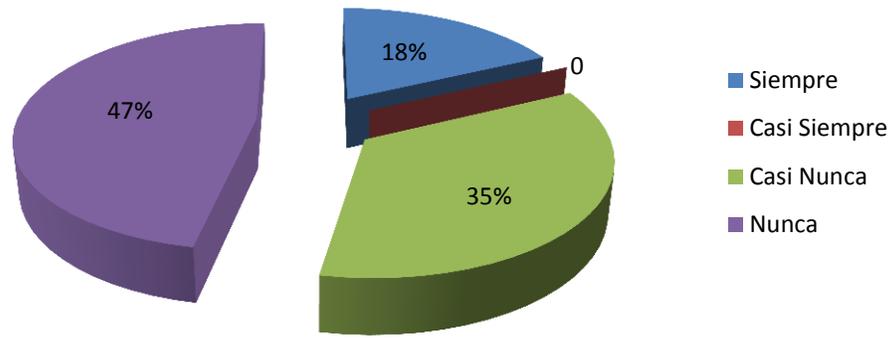
Ítem 5: La empresa le ofrece beneficios socioeconómicos de acuerdo con la responsabilidad del cargo que desempeña

Tabla 5
Beneficios

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	3	18
Casi Siempre	0	0
Casi Nunca	6	35
Nunca	8	47
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 5
Beneficios**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 5 (2016)

Análisis: El 47 por ciento respondió nunca, el 35 por ciento casi nunca y el 18 por ciento siempre, evidenciándose que el mayor número de encuestados ($47 + 35 = 82$ por ciento) coinciden en que la empresa Construaragua S.A. no ofrece beneficios socioeconómicos acordes con la responsabilidad de los cargos ejercidos por estos.

Cabe señalar que los beneficios socioeconómicos se convierten en el punto más atractivo para los trabajadores, logran motivar al punto de que estos realicen el trabajo de la manera más eficiente, pero es claro que esta es una de las mayores debilidades de la empresa Construaragua S.A. que incide fuertemente en la forma negativa en que los trabajadores perciben a la empresa dando cabida a comentarios o connotaciones fuertes en lo que respecta a la administración pública.

Es fundamental señalar que dicha empresa es un ente centralizado en el cual no se toman decisiones a nivel de beneficios salariales o socioeconómicos ya que esto es función de la administración estatal (Gobernación Bolivariana de Aragua). Lo que trae como consecuencia que se considere esta dimensión como fundamental en cuanto a la óptica del clima organizacional por parte del trabajador la cual en este caso es totalmente negativa.

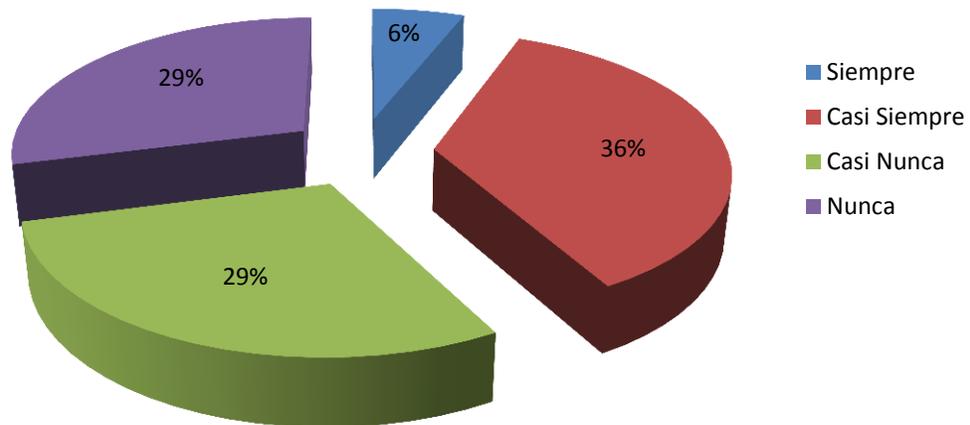
Ítem 6: La labor que usted ejecuta a diario resulta monótona.

Tabla 6
Monotonía

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	1	6
Casi Siempre	6	36
Casi Nunca	5	29
Nunca	5	29
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 6
Monotonía**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 6 (2016)

Análisis: El 36 por ciento respondió casi siempre, 29 por ciento casi nunca, 29 por ciento nunca y 6 por ciento siempre, demostrándose que la mayoría de los encuestados ($29 + 29 = 58$ por ciento) consideran que la labor ejecutada diariamente no es monótona. Este es un punto favorable al clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. ya que la ausencia de monotonía permite a los trabajadores innovar en sus funciones.

No obstante durante el proceso de ejecución de las actividades las metas deben ser definidas por la empresa, pero la manera de alcanzarlas queda en manos de cada trabajador.

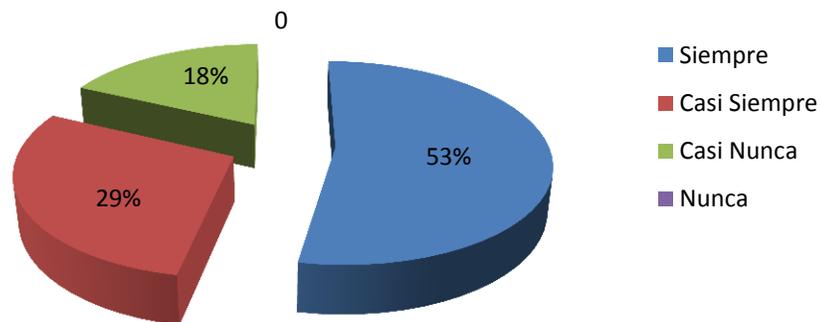
Ítem 7: Considera usted que en la ejecución diaria de las labores su grupo formal de trabajo es completamente consolidado.

Tabla 7
Grupos Formales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	53
Casi Siempre	5	29
Casi Nunca	3	18
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 7
Grupos Formales



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 7 (2016)

Análisis: El 53 por ciento respondió siempre, el 29 por ciento casi siempre, el 18 por ciento casi nunca, de lo cual se desprende como resultado que la mayor parte de los encuestados ($53 + 29 = 82$ por ciento)

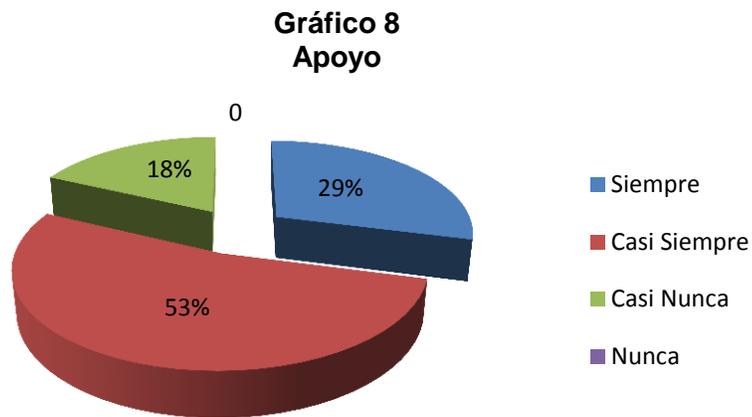
consideran que el grupo formal de trabajo es consolidado en la realización de las labores diarias de trabajo permitiendo que la empresa Construaragua S. A., defina la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas logrando estipular y dirigir el comportamiento de los trabajadores hacia las metas de la organización y favoreciendo el clima laboral.

Ítem 8: Existe cooperación y apoyo entre los supervisores y subordinados de la empresa Construaragua S.A.

Tabla 8
Apoyo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	5	29
Casi Siempre	9	53
Casi Nunca	3	18
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 8 (2016)

Análisis: El 53 por ciento respondió casi siempre, el 29 por ciento siempre, el 18 por ciento casi nunca, resultado del cual se desprende que la mayoría 53 por ciento de los consultados coinciden en que existe cooperación y apoyo entre los supervisores y subordinados de la empresa Construaragua S.A., lo cual permite que la empresa Construaragua S.A., se encuentre encaminada hacia la unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; buscando concertación en pos de objetivos comunes que permitan la consolidación de la empresa y por ende la de los trabajadores en sus metas individuales.

Este entendimiento y cooperación entre superiores y subordinados es un paso importante en la construcción de un clima organizacional adecuado.

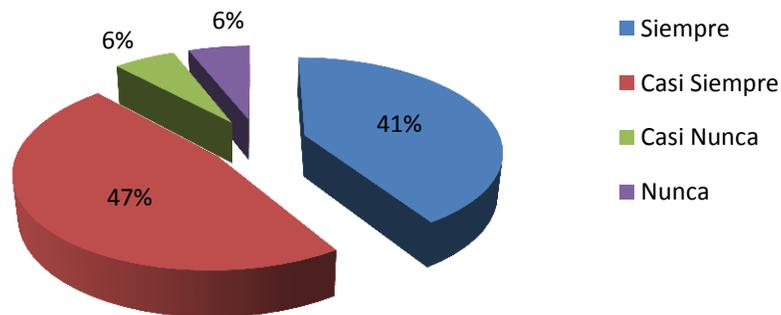
Ítem 9: La empresa Construaragua S.A. precisa los resultados esperados en las labores que se realizan a diario.

**Tabla 9
Resultados**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	7	41
Casi Siempre	8	47
Casi Nunca	1	6
Nunca	1	6
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 9
Resultados**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 9 (2016)

Análisis: El 47 por ciento respondió casi siempre, 41 por ciento siempre, 6 por ciento casi nunca y 6 por ciento nunca, obteniéndose como

resultado que la mayoría de los encuestados (47 + 41 = 88 por ciento) considera que en su labor diaria se precisan los resultados esperados.

La precisión de los resultados es fundamental en la empresa Construaragua S.A. ya que esto le ha permitido establecer el ideal que se quiere alcanzar en cuanto a resultados y procesos de obras civiles que beneficien a la sociedad aragüesa en la recreación, disfrute y esparcimiento, vías de comunicación, etc., que buscan consolidar la gestión de gobierno estatal.

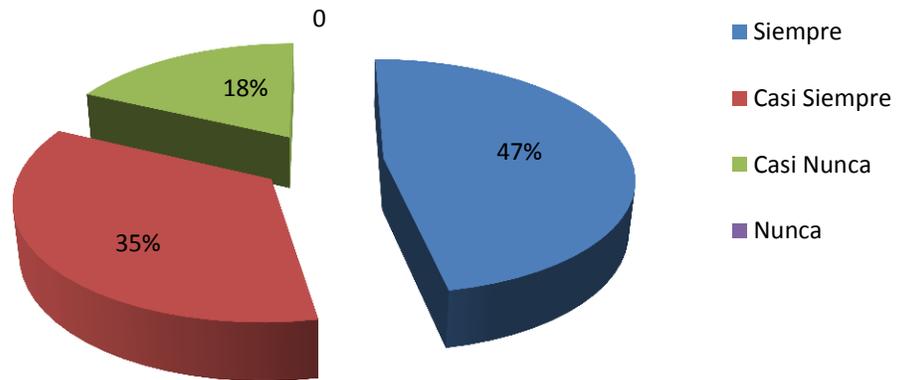
Ítem 10: Están claramente definidas las actividades o tareas de cada proceso en la empresa Construaragua S.A.

Tabla 10
Actividades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	47
Casi Siempre	6	35
Casi Nunca	3	18
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 10
Actividades



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 10 (2016)

Análisis: El 47 por ciento respondió siempre, 35 por ciento casi siempre y 18 por ciento casi nunca. Obteniéndose como resultado que la gran mayoría de los encuestados ($47 + 35 = 82$ por ciento) están en completo acuerdo en que las actividades o tareas de cada proceso que se realiza en la empresa están definidas. Lo cual ha permitido obtener resultados de calidad en la consecución de los objetivos establecidos por la empresa Construaragua S.A., la teoría consultada señala que es necesario crear estándares de calidad útiles para las actividades y operaciones cotidianas. Que esos estándares de calidad acompañen al empleado durante la ejecución de sus tareas, guiándolo para desarrollarlas con excelencia.

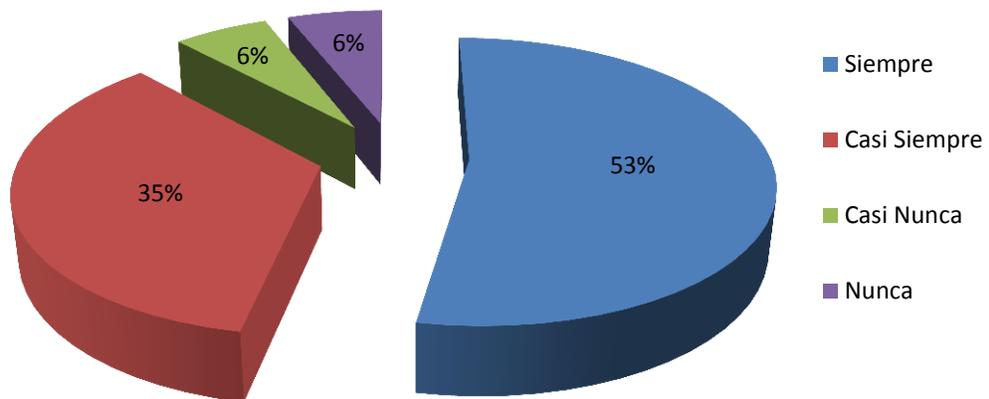
Ítem 11: Considera la empresa Construaragua S.A que los conflictos laborales que se presentan deben manejarse como aprendizaje por parte del grupo de trabajo.

Tabla 11
Aprendizaje

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	53
Casi Siempre	6	35
Casi Nunca	1	6
Nunca	1	6
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico11
Aprendizaje



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 11 (2016)

Análisis: El 53 por ciento respondió siempre, 35 por ciento casi siempre, 6 por ciento casi nunca y 6 por ciento nunca. Constatándose que la mayoría de los empleados encuestados (53 + 35 = 88 por ciento) coinciden en que los conflictos que se presentan en la empresa son asumidos por estos como aprendizaje. Dependiendo de cómo se le maneje y que permitan adquirir habilidades para lograr su solución constructiva, se hace necesario continuar profundizando en sus aspectos esenciales para lograr que la mayoría de los conflictos que surgen en las empresa Construaragua S.A puedan constituir una verdadera experiencia de aprendizaje que conduzca al cambio, estimule el interés y mejore la comunicación en el equipo de trabajo y de la misma.

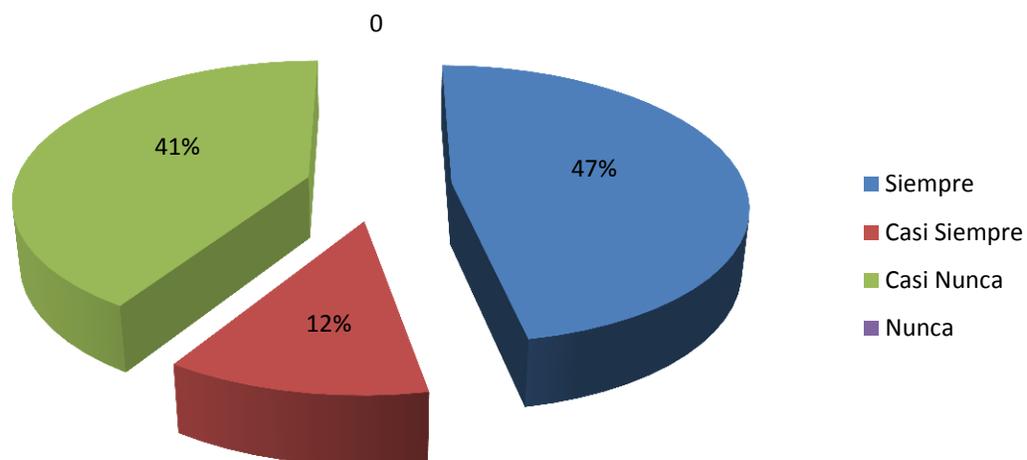
Ítem 12: La empresa Construaragua S.A. le ha permitido desarrollar sus metas personales a medida que se desarrollan los objetivos y metas de la institución.

Tabla 12
Sentido de Pertenencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	47
Casi Siempre	2	12
Casi Nunca	7	41
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 12
Sentido de Pertenencia



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 12 (2016)

Análisis: El 47 por ciento respondió siempre, 41 por ciento casi nunca y 12 por ciento casi siempre. Concluyéndose según la mayoría de los encuestados (47 + 12 = 59 por ciento) que la empresa Construaragua S.A. ha permitido a los trabajadores desarrollar sus metas personales a medida que se desarrollan los objetivos y metas de la institución. El sentimiento por parte de los trabajadores de que la empresa Construaragua S.A. contribuye a que las metas individuales sean logradas conlleva a que el trabajador se sienta parte importante de la empresa asimismo crea en este la sensación de que la empresa se interesa por su desarrollo personal-profesional, contribuyendo a incrementar la estima y valoración.

Cabe señalar que el sentido de pertenencia es una de las dimensiones que más influye en el trabajador en cuanto al bienestar y satisfacción que la empresa le proporciona y por ende en la percepción que se tiene en relación al clima organizacional.

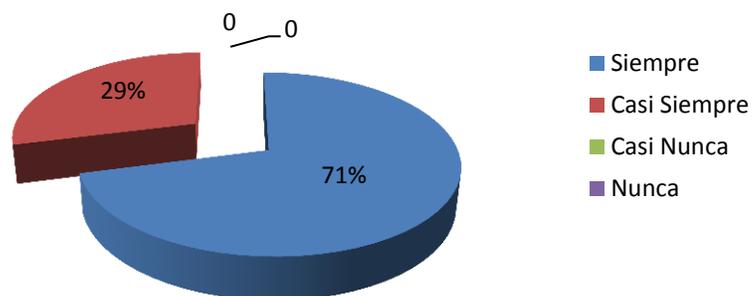
Ítem13: Considera usted que la masa trabajadora se siente identificada con la empresa Construaragua S.A.

Tabla 13
Sentido de Pertenencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	12	71
Casi Siempre	5	29
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 13
Sentido de Pertenencia



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 13 (2016)

Análisis: El 71 por ciento respondió siempre y 29 por ciento casi siempre. Evidenciándose que la mayoría el 71 por ciento se siente identificado con la empresa Construaragua S.A, sentimiento de pertenencia que no es más que la valoración que la empresa da a sus trabajadores reconociéndolos como parte fundamental del desarrollo y crecimiento de la misma. Sentimiento que refuerza a la vez el compromiso del trabajador para con la empresa y que conlleva a que estos cada día aporten su mayor esfuerzo en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Objetivo 2: Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima organizacional.

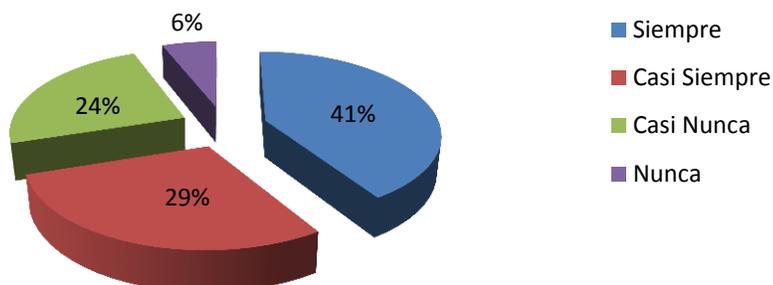
Ítem 14: Considera usted que tiene libertad para realizar las labores diarias de la empresa a su manera.

Tabla 14
Libertad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	7	41
Casi Siempre	5	29
Casi Nunca	4	24
Nunca	1	6
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 14
Libertad**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 14 (2016)

Análisis: El 41 por ciento respondió siempre, 29 por ciento casi siempre, 24 por ciento casi nunca y 6 por ciento nunca. Obteniendo como resultado que la mayoría de los trabajadores encuestados (41 + 29 = 70 por ciento) gozan de libertad para realizar las labores diarias a su manera. Claramente se puede entender que el personal de Construaragua S.A. tiene la posibilidad de poder actuar con autonomía en cuanto a la manera de realizar sus actividades laborales en consonancia con la forma de ser, pensar y actuar de cada trabajador. La autonomía o independencia para realizar las tareas permite a los trabajadores ser capaces de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar su trabajo considerando estas cualidades como valor agregado al mismo.

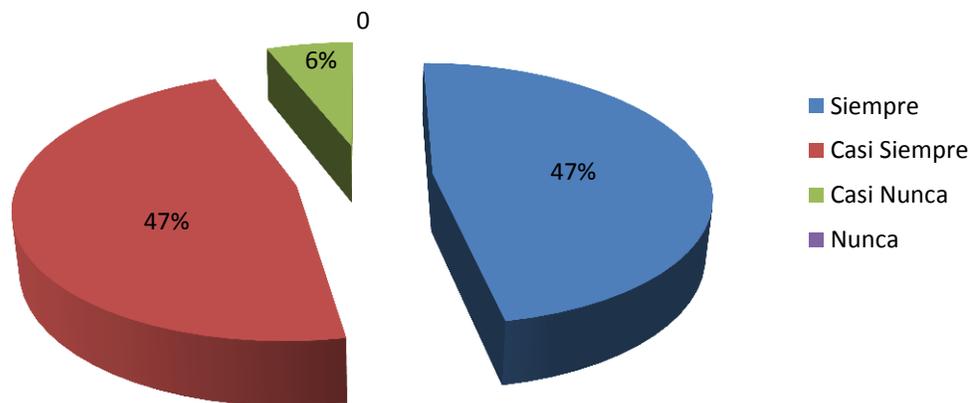
Ítem 15: Utiliza usted su creatividad para aportar ideas innovadoras que puedan ser desarrolladas en la empresa.

Tabla 15
Creatividad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	47
Casi Siempre	8	47
Casi Nunca	1	6
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 15
Creatividad



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 15 (2016)

Análisis: El 47 por ciento respondió siempre, 47 por ciento casi siempre y 6 por ciento casi nunca. Observándose que según la opinión de la mayoría de los consultados ($47 + 47 = 94$ por ciento) son creativos al momento de aportar ideas innovadoras que puedan ser desarrolladas por la empresa Construaragua S.A. ideas que conlleven a desarrollar nuevos

proyectos que permitan el crecimiento de la empresa y de los trabajadores, cuyos resultados garanticen la calidad y el éxito de los objetivos planificados. Partiendo de una creatividad intencionada basada en estudio y reflexión como lo señala la teoría consultada.

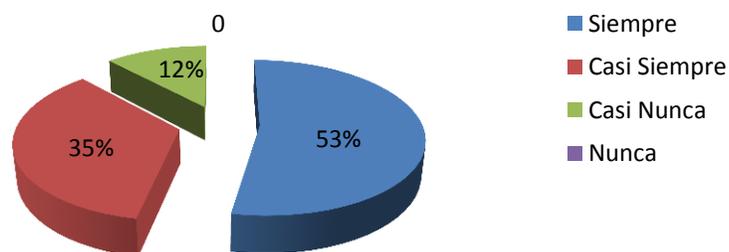
Ítem 16: Tiene usted empuje para realizar nuevos emprendimientos que mejoren el funcionamiento en su área de trabajo.

Tabla 16
Empuje

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	53
Casi Siempre	6	35
Casi Nunca	2	12
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 16
Empuje



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 16 (2016)

Análisis: El 53 por ciento contestó siempre, 35 por ciento casi siempre, 12 por ciento casi nunca. Obteniéndose como resultado que la mayoría de los trabajadores encuestados (53 + 35 = 88 por ciento) expresan tener empuje para realizar nuevos emprendimientos que mejoren el funcionamiento de sus áreas de trabajo. El resultado obtenido expresa que los trabajadores de Construaragua S.A. están orientados a la acción, capaces de asumir desafíos y motivados para alcanzar el éxito de los mismos.

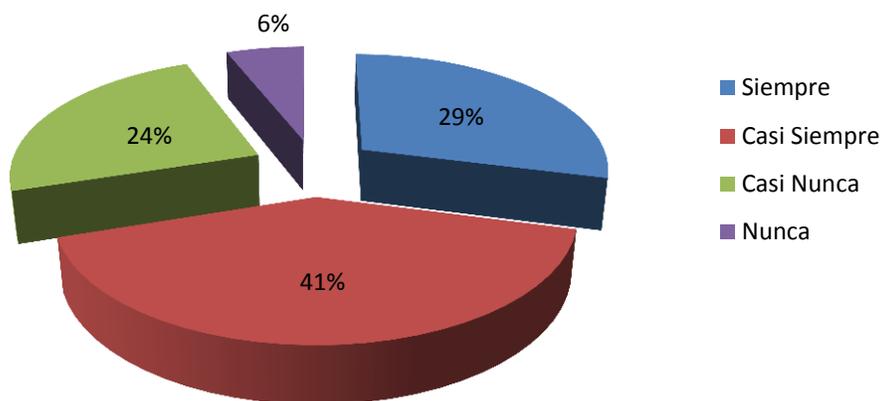
Ítem 17: Persiste usted al momento de proponer sus ideas para que estas sean consideradas por parte de la empresa

Tabla 17
Persistencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	5	29
Casi Siempre	7	41
Casi Nunca	4	24
Nunca	1	6
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 17
Persistencia



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 17 (2016)

Análisis: El 41 por ciento respondió casi siempre, 29 por ciento siempre, 24 por ciento casi nunca y 6 por ciento nunca, evidenciándose que la mayoría de los encuestados (41 + 29 = 70 por ciento) persiste al momento de proponer sus ideas para que estas sean consideradas por parte de la empresa.

Es importante que los trabajadores de Construragua, S.A. posean la capacidad de mantenerse firmes al momento de proponer sus ideas para que estas sean consideradas por las autoridades de la empresa, ya que demuestra que los mismos valoran su capacidad creativa y pone de manifiesto el grado de identidad que el trabajador siente por la empresa, así como la capacidad de participación, responsabilidad, comportamiento respetuosos, valerosos y dinámicos.

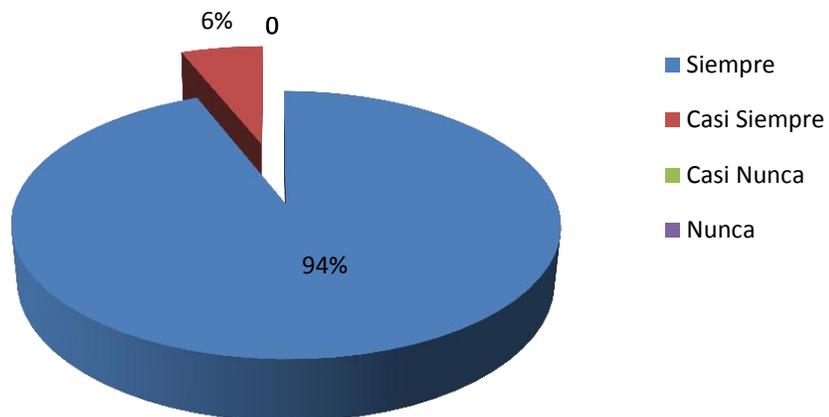
Ítem 18: Es usted responsable en el cumplimiento de las actividades laborales referentes a su cargo.

Tabla 18
Responsabilidad en el Cargo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	16	94
Casi Siempre	1	6
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Grafico 18
Responsabilidad en el Cargo



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 18 (2016)

Análisis: El 94 por ciento respondió siempre y 6 por ciento casi siempre. Desprendiéndose como resultado que la mayoría de los encuestados 94 por ciento admite ser responsable en el cumplimiento de las actividades laborales que realiza.

Es de suma importancia que las funciones de los puestos de trabajo sean cumplidas por los trabajadores con la mayor responsabilidad posible, lo que implica el grado de compromiso por parte de los trabajadores de Construaragua S.A, para con la empresa, más aun cuando dichas funciones se cumplen bajo los requerimientos y criterios propios de actuación.

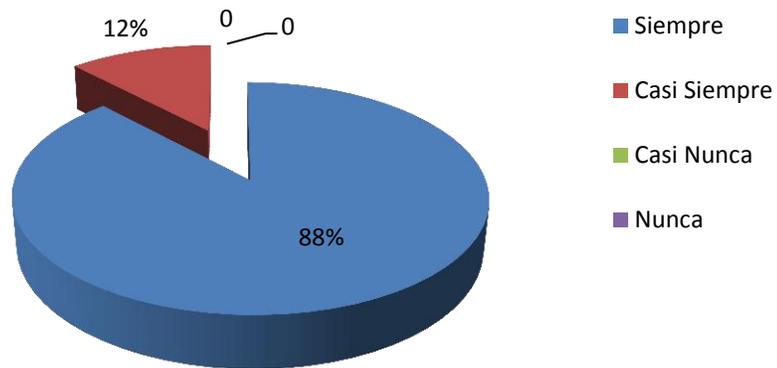
Ítem 19: Trabaja usted con constancia para lograr terminar sus proyectos laborales.

Tabla 19
Constancia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	15	88
Casi Siempre	2	12
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

**Gráfico 19
Constancia**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 19 (2016)

Análisis: El 88 por ciento respondió siempre, 12 por ciento casi siempre. Obteniéndose como resultado que la mayoría de los trabajadores encuestados 88 por ciento trabaja con constancia para lograr terminar sus proyectos laborales lo cual muestra que el personal de Construaragua S.A. comprende la importancia del este valor denominado constancia para lograr el éxito de los objetivos organizacionales sabiendo que el mismo implica una voluntad férrea que se fortalece con el sacrificio personal.

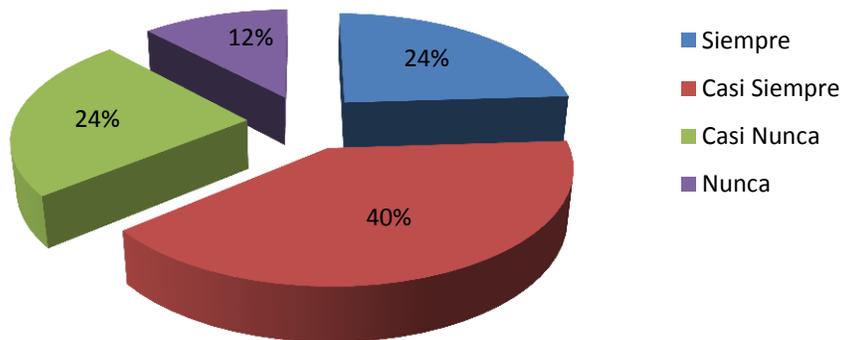
Ítem 20: Tiene la capacidad de liderar a su grupo del trabajo cuando se realizan actividades de las cuales no tiene usted conocimiento previo

Tabla 20
Liderazgo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	4	24
Casi Siempre	7	40
Casi Nunca	4	24
Nunca	2	12
Total	17	100%

Fuente: Datos del Instrumento de Recolección de Datos (2016)

Gráfico 20
Liderazgo



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 20 (2016)

Análisis: El 40 por ciento respondió casi siempre, 24 por ciento siempre, 24 por ciento casi nunca y 12 por ciento nunca. Observándose que la mayoría de los trabajadores de Construaragua S.A. encuestados (40 + 24 = 64 por ciento) determinó que tiene capacidad de liderar al grupo de trabajo cuando se realizan actividades de las cuales no se tiene conocimiento previo alguno.

Es importante señalar que aunque algunas personas tienen capacidad de líder en algunos casos no son conscientes de esa realidad solo es necesario que ocurran situaciones inesperadas para que la condición de líder aflore en algunos trabajadores, realidad a la cual no escapan los trabajadores de Construaragua S.A. ya que el diario acontecer de la labor principal de la empresa que corresponde con la construcción civil o de obras de infraestructura presenta eventualmente situaciones imprevistas que requieren de soluciones inmediatas.

SECCION V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación tuvo como primer objetivo diagnosticar el clima organizacional de la empresa Constuaragua S.A. de cuyo análisis estadístico de carácter descriptivo aplicado a los datos obtenidosse pudo diagnosticar que la percepción de los trabajadores en cuanto a lo que se refiere al clima organizacional de la empresa Construaragua S.A., el mismo es altamente adecuado basado esto en los resultados obtenidos de los indicadores estudiados (normas, autonomía, monotonía, grupo formal, apoyo, resultados, actividades, aprendizaje y sentido de pertenencia) que influyen positivamente en el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Sin embargo, existen otros indicadores tales como: comunicación, reconocimiento y beneficios; que aun estando presentes alcanzaron ponderaciones superiores al 50 por ciento en un sentido no favorable en cuanto a la percepción por parte del trabajador sobre el clima organizacional de la empresa los cuales podrían ser considerados como

elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren que se preste inmediata atención ya que como señalan los autores en las bases teóricas de esta investigación, Davis K y Newstrom J. (2003) (ob. cit.), la buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización, asimismo el reconocimiento y los beneficios socioeconómicos que deben retribuirse al trabajador de Construaragua S.A., por la labor desempeñada con ahínco.

Por otra parte, la identificación de los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima organizacional como segundo objetivo de la presente investigación llevó a concluir que: la libertad, la creatividad, el empuje, la persistencia, la responsabilidad en el cargo, la constancia y el liderazgo presentes en la conducta proactiva de los trabajadores consultados no solo propician un clima organizacional altamente adecuado en la empresa Construaragua S.A., sino que refuerza la calidad del talento humano que día tras día contribuye con su mejor esfuerzo en la realización de la construcción, remodelación y mantenimiento de obras civiles en pro de la consecución de las metas y objetivos planteados por la empresa para proporcionar a la comunidad aragüesa una mejor y mayor calidad de vida en cuanto a poder disfrutar de una ciudad capaz de ofrecer un patrimonio cultural idóneo, recuperado a través del mejoramiento y la restauración de lugares emblemáticos como lo son La Plaza Bolívar de Maracay, El Teatro de la Opera de Maracay, La Plaza Parque Bicentenario, entre otros, lo cual

deja ver que el trabajador de Construaragua S.A. es un trabajador integralmente proactivo ya que su conducta implica no solo su manera de actuar sino también su forma de pensar y sentir , permitiéndole crear un clima laboral propicio y adecuado para desarrollarse como trabajador y como profesional proactivo.

Para finalizar refiriéndonos al tercer objetivo de esta investigación podemos señalar que existe una relación estrechamente significativa entre el clima organizacional de la empresa Construaragua S.A., y los elementos de la conducta proactiva estudiada en los trabajadores de esta empresa, anteriormente nombrados, ya que sin estos no existiría un clima organizacional adecuado que le permitiera al trabajador haber obtenido los objetivos y metas alcanzados con excelencia hasta los actuales momentos. Concluimos señalando que el clima organizacional es factor fundamental en la determinación de la conducta proactiva de los trabajadores de Construaragua S.A. ya que la percepción positiva que los trabajadores tienen sobre el mismo, es lo que hace posible desarrollar comportamientos altamente competitivos dirigidos a lograr una alta producción y productividad laboral.

Recomendaciones

Culminada la investigación se consideró oportuno emitir las sugerencias que se detallan a continuación, dirigidas a las siguientes instancias:

A la Presidencia de Construaragua S.A.

Proporcionar los recursos y medios necesarios para la realización de estudios e investigaciones que permitan determinar la situación real del clima organizacional de la empresa Construaragua S.A. a futuro que permitan detectar las debilidades, fortalezas e importancia del mismo en todas las áreas que conforman la estructura organizativa.

A la Gerencia de Recursos Humanos.

Promover estrategias que permitan desarrollar y mantener un clima organizacional altamente adecuado que conlleve al logro de las metas y los objetivos planteados por la empresa Construaragua S.A.

Capacitar al personal de la empresa Construaragua S.A. en cuanto a la importancia que tiene el clima organizacional y cómo influye sobre la capacidad de producción de los trabajadores.

Hacer del conocimiento de la alta gerencia la importancia que tiene el mantener un clima organizacional adecuado ya que propicia la reducción de conflictos, la prevención de infortunios laborales, el aumento de la productividad y el superávit.

Redimensionar la comunicación ya que la misma se encuentra inserta en todas las actividades y procesos laborales, convirtiéndola en factor fundamental para el logro de metas y objetivos que propicien un clima organizacional adecuado.

Reconocer la insatisfacción de los trabajadores en cuanto a los beneficios socioeconómicos percibidos ya que este es el punto más álgido en la percepción que tiene los trabajadores sobre el clima laboral de Construaragua S.A. y buscar convertirlo en el punto más atractivo que conlleve a realizar el trabajo de forma eficiente.

Crear programas sobre reconocimientos ya que estos como recompensas no salariales impactan la gestión humana, fortaleciendo y situando a la gerencia de recursos humanos en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios y socio de la empresa ante la mirada del trabajador.

Entender la importancia de clima organizacional como generador de la conducta proactiva en el trabajador de Construaragua S.A. y de cualquier otra organización laboral.

A los Trabajadores de la empresa Construaragua S.A.

Velar por la calidad de su clima laboral y estar atentos ante los factores que causan detrimento en el mismo.

Solicitar a la gerencia de recursos humanos la evaluación del clima organizacional de la empresa así como la difusión de los resultados de dichos estudios.

LISTA DE REFERENCIAS

- Antúnez, Y. (2015) El Clima Organizacional como factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La Morita. Estado Aragua. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>
- Amoros, E. (2007) Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque-Perú.
- Ares, A. (2004) La Conducta Proactiva de los Emprendedores. Artículo publicado por UNIVERSIDAD Complutense de Madrid. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/179/b15139347.pdf?sequence=1>
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. Caracas. Editorial Episteme. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/proyecto-investigacion/proyecto-investigacion.pdf>.
- Arendt, H. (2003) Conferencias sobre la filosofía política de Kant. Editorial PAIDÓS, Studio. Buenos Aires..
- Berbel, G. (2011) Manual de Recursos Humanos. Editorial U.O.C. recuperado de: [https://books.google.co.ve/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=litwin+y+stinger+\(1978\)&hl=es&output=html_text&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.co.ve/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=litwin+y+stinger+(1978)&hl=es&output=html_text&source=gbs_navlinks_s) .
- Bateman, T. y Crant, M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. Journal of Organizational Behavior, 14 (2 marzo, pp. 103-118.
- Boisier, S. (2004) La Sinergia (Documento en línea) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/expertos/catsexp/pagans/ger/27/sinergia>

Castillo, R. (2012) Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones (1ra. Ed.) México: Red Tercer Milenio S.C.

Cerna A., K.A. (2014) Personalidad Proactiva y Clima Laboral en los trabajadores de una empresa de fabricación de productos de plástico del distrito de San Juan de Lurigancho. Perú. Universidad Cesar Vallejos para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Administración Lima. Perú. Recuperado de: https://www.academia.edu/17831681/CERNA_AVILA_PERSONALIDAD_PROACTIVA_Y_CLIMA_LABORAL

Covey, S.R. (2003): Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. Barcelona. Paidós.

Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración (5ta. Edición). Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. (Undécima Edición). México. McGraHill.

Diccionario de Competencias (2008)(Documento en línea): <https://mccormickyasociados.com/2008/10/06/diccionario-de-competencias-en-construccion/>

Diccionario de Competencias Transversales (2007) http://mapalaboral.org/files/pdf/diccionario_de_competencias.pdf

Diccionario de Psicología Científica y Filosófica (2015)(Documento en línea): <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Conducta.htm>.

Diccionario de la Real Academia Española (2014) (Documento en Línea) <http://dle.rae.es/?w=diccionario>.

Dolan S. Shuler, R. valle, R. (1999) La Gestión de Recursos Humanos. Editorial. McGraHill.. España.

Forehand, G.A.yGilmer B. (1964) Variación del Medio Ambiente en Estudios del Comportamiento Organizacional. Boletín Psicológico.

Fraj-Andrés, Elena; Matute-Vallejo, Jorge; Rueda-Manzanares (2012). Hacia un Modelo Integrador de los Antecedentes y Consecuencias de la Proactividad Medioambiental en las Organizaciones. INNOVAR. Publicado en la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81824123015.pdf>. Universidad Nacional de Colombia.

Frese, Brantjes y Hoorn, (2002) that psychology of the Entrepreneurship. Publication of the Society for industrial and organizational psychology. tomadode: [https://books.google.co.ve/books?id=h_FfAwAAQBAJ&pg=PA178&lpg=PA178&dq=Frese,+Brantjes+y+Hoorn,+2002\).&source=bl&ots=gFyCHN N2Vz&sig=QYemgGWl0qrPI4tWx5Wsj4dU6q8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivzLuN3ebNAhUBXR4KHUBPA00Q6AEIITA D#v=onepage&q=Frese%2C%20Brantjes%20y%20Hoorn%2C%202002\).&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=h_FfAwAAQBAJ&pg=PA178&lpg=PA178&dq=Frese,+Brantjes+y+Hoorn,+2002).&source=bl&ots=gFyCHN N2Vz&sig=QYemgGWl0qrPI4tWx5Wsj4dU6q8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivzLuN3ebNAhUBXR4KHUBPA00Q6AEIITA D#v=onepage&q=Frese%2C%20Brantjes%20y%20Hoorn%2C%202002).&f=false)

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill.

Gomes, L., Balkin, D. y Candy, R. (2000) Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall (6ta. Impresión) España.

Goncalves, A. (2007) Dimensiones del clima organizacional (documento en línea) Disponible en: <http://www.calidad.org/articulos/dic2014/2dec2014.htm>.

Halpin A. y Crofts D. (1962) El clima de la organización de las escuelas. Washington: University Press.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (4a. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Larson, L. (1986). Proactive versus Reactive Manager: Is the Dichotomy Realistic. Journal of Management Studies, 23 (4) julio, pp. 385-400.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard Business School Press.

- Kant, I. (1785) Fundamentos de la Metafísica de las Costumbres. Historia de la Filosofía. Volumen 2: Filosofía Medieval y Moderna. . Editorial Edinumen. España.
- Mayor, L. (2012) Clima organizacional y Liderazgo de los Directores de las Escuelas del Municipio Mara. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.para optar al Título de Scientiarum en Educacion. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Recuperado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor_camargo_leomary_del_carmen.pdf.
- Navarro, R. (2004) Manual Práctico de Valores (2004) (Documento en Línea) <https://books.google.co.ve/books?id=zGqW7R7W7u0C&pg=PA118&lpg=PA118&dq=inquietud+intelectual&source=bl&ots=fOFCvee8ZI&sig=WG9HBwbQ3MTWua>
- Pegan, B. (1998). Desarrollo de la cultura de su empresa. México. Panorama Editorial. S.A.Ouchi, W. (1992). Teoría Z. Bogotá, Editorial Norma.
- Picard, C. (2002) Documento en línea(documento en línea) Disponible en: <http://www.mitecnológico.com/main/TiposDeConfictos>
- Rinsky, T. (2005). Administración de la remuneración total. México. Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez (2013) Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto-Lara.
- Romero, O. (2004)) Documento en línea(documento en línea) Disponible en: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/conocimiento>.

Stephen, R. (2004). Comportamiento organizacional. Décima Edición. México. Editorial Pearson Educación.

Topa, G. yPalací, F. J. (2005). Proactividad e Identidad Organizacional; un análisis multigrupo. Revista de Psicología general y aplicada, 58 (4). Pp. 495-504.

UPEL, (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría de Tesis Doctorales de la Universidad Nacional Experimental Libertador. Caracas.

Zapata, D. A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali. Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Maracay,

Señores:

**CONSTRUARAGUA S.A.
MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, se plantea la realización de una investigación, titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

A tal efecto, se ha seleccionado al personal administrativo correspondiente a las gerencias de Recursos Humanos, Administración y Construcción de la empresa Construaragua S.A., ubicada en la ciudad de Maracay, Estado Aragua, como muestra a la cual se le aplicará el instrumento diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la realización y culminación de tal estudio, se solicita se sirvan brindar su más amplio e inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa. En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Lic. Borro, Yalitzá

Investigadora de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA

Presentación

Se han diseñado el siguiente instrumento con la finalidad recolectar datos para evaluar el clima organizacional y la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Las respuestas a este instrumento, son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

- Responder a todas las preguntas.
- Basar sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
- Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.
- Comprobar que todos los ítems estén respondidos.

Les damos las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario.

CUESTIONARIO
(Aplicado a los Trabajadores)

4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	CN	N

Objetivo 1

Diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Construaragua, S.A.

ITEMS		4	3	2	1
1	Considera usted que la comunicación en la empresa Construaragua S.A., se desarrolla de manera adecuada.				
2	Las normas internas de Construaragua S.A. cambian constantemente.				
3	Le otorga la empresa autonomía en el desarrollo de sus funciones laborales.				
4	Reconoce la empresa Construaragua S.A., la labor desempeñada por usted.				
5	La empresa le ofrece beneficios socioeconómicos de acuerdo con la responsabilidad del cargo que desempeña.				
6	La labor que usted ejecuta a diario resulta monótona.				
7	Considera usted que en la ejecución diaria de las labores su grupo formal de trabajo es completamente consolidado.				
8	Existe cooperación y apoyo entre los supervisores y subordinados de la empresa Construaragua S.A.				
9	La empresa Construaragua S.A. precisa los resultados esperados en las labores que se realizan a diario.				
10	Están claramente definidas las actividades o tareas de cada proceso en la empresa Construaragua S.A.				
11	Considera la empresa Construaragua S.A que los conflictos laborales que se presentan deben manejarse como aprendizaje por parte del grupo de trabajo.				
12	La empresa Construaragua S.A. le ha permitido desarrollar sus metas personales a medida que se desarrollan los objetivos y metas de la institución.				
13	Considera usted que la masa trabajadora se siente identificada con la empresa Construaragua S.A.				

Objetivo 2

Identificar los elementos que conforman la conducta proactiva del personal de la empresa Construaragua, S.A. involucrados en el clima organizacional.

ITEMS		4	3	2	1
14	Considera usted que tiene libertad para realizar las labores diarias de la empresa a su manera.				
15	Utiliza usted su creatividad para aportar ideas innovadoras que puedan ser desarrolladas en la empresa.				
16	Tiene usted empuje para realizar nuevos emprendimientos que mejoren el funcionamiento en su área de trabajo.				
17	Persiste usted al momento de proponer sus ideas para que estas sean consideradas por parte de la empresa.				
18	Es usted responsable en el cumplimiento de las actividades laborales referentes a su cargo.				
19	Trabaja usted con constancia para lograr terminar sus proyectos laborales.				
20	Tiene la capacidad de liderar a su grupo del trabajo cuando se realizan actividades de las cuales no tiene usted conocimiento previo				

ANEXO B
INSTRUMENTO DEVALIDACIÓN



UNIVERSIDAD UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

Estimada Profesor(a): _____

El instrumento diseñado tienen como finalidad recolectar información para la realización del trabajo de grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.**, Por lo que en atención a su experiencia en el área _____, se solicita su colaboración para que revise las preguntas formuladas, de acuerdo con los criterios de claridad, pertinencia, precisión y coherencia, cumpliendo así con el proceso de validación. En este sentido, se presenta a continuación el instrumento (cuestionario), seguido de una matriz en la cual coloque sus observaciones sobre los mismos.

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despiden:

Atentamente,

La Investigadora

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:
CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA EN EL PERSONAL DE
LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD DE MARACAY,
ESTADO ARAGUA.,**

Presentación

Información general:

Apellido (s) y Nombre(s): _____

Profesión/ocupación: _____

Empresa donde labora: _____

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación:
 - (4) Siempre
 - (3) Casi Siempre
 - (2) Casi Nunca
 - (1) Nunca
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones.

Instrucciones: Marque con una (X) el reglón que usted considera reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
CUESTIONARIO																
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

Observaciones:

ANEXO C
CARTA DE VALIDACION



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____,

_____ en _____, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista _____, diseñado por **Lic. Borro, Yalitzá**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA PROACTIVA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUARAGUA, S.A. DE LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

Constancia que se expide los _____ días del mes de _____ de 2016.

C.I. _____

ANEXO D
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

