

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS – MATURÍN**



**ESTUDIO DE LA PROACTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DEL
CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN – MINISTERIO
DE INFRAESTRUCTURA – MATURÍN
ESTADO MONAGAS**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**REALIZADO POR:
WILLIAM A., ROLANDO J.**

MATURÍN, MAYO DE 2003

ESTUDIO DE LA PROACTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DEL
CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN – MINISTERIO
DE INFRAESTRUCTURA – MATURÍN.
ESTADO MONAGAS

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:
LICENCIADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

APROBADO POR:

Lic. Luz Natera
Asesora

Lic. Yasmira Rivas
Jurado Principal

Lic. Rosa Anca
Jurado Principal

DEDICATORIA

A mis padres, **Rosauro** y **Herminia** con mucho cariño y amor por ser las personas que quiero y admiro, que con sus sacrificios, abnegación y comprensión me brindaron todo lo que estuvo a su alcance para que hoy en día pudiéramos ver nuestro gran sueño hecho realidad.

A mi abuela **María Barreto de Alcocer**, quien en todo momento se ha dedicado a aconsejarme y conducirme por el camino del bien. ¡Gracias Abuela!

A mis tíos, haciendo mención especial a **Roberto**, **Manuel** y **Adelaida**, en quienes encontré siempre una mano amiga dispuesta a ayudarme en el momento que los necesité, y así concluir satisfactoriamente tan anhelada meta.

A mis hermanos, **Fernando** y **Robert** para que vean en mi un ejemplo digno de admiración y no una competencia para ser mejores.

A mis primas hermanas, **María Adelaida** (La gorda) y **María Emilia** (La negra); para que este triunfo les sirva como muestra de que con sacrificios, esfuerzo y voluntad se puede lograr cualquier objetivo que nos propongamos por muy difícil que parezca.

A todos mis amigos, con quienes he compartido grandes momentos de mi vida, en especial a **Yhoanmar Ávila** por brindarme incondicionalmente su apoyo y amistad, además de haber estado siempre dispuesta a ayudarme en la realización de mi trabajo de grado. Nunca te olvidaré.

Gracias: Rolando

AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso**, por haberme permitido alcanzar esta meta. ¡Dios, qué formidable eres!

A la **Universidad de Oriente (U.D.O.)**, Núcleo de Monagas - Maturín, por permitirme lograr tan anhelado objetivo, demostrando que “del pueblo venimos y hacia el pueblo vamos”.

A la **Licenciada Luz Natera**. Sus conocimientos y experiencias suministraron la asesoría necesaria para la realización y culminación de este Trabajo de Grado.

De igual manera, en principio le agradezco al **Ingeniero José Francisco Desousa**, Ex –Director de MINFRA Monagas, por haberme abierto las puertas de la institución y permitirme la realización de esta investigación. También doy gracias a la **Ingeniero Luzmila Margarita Contreras Sanguino**, actual Directora del Centro Estatal de Coordinación. Dirección - Monagas por reconsiderar mi petición solicitada ante su persona.

Doy gracias cariñosamente al **Sr. Guillermo Martínez** (Jefe de la División de Recursos Humanos) por suministrarme la información pertinente para el logro eficaz de este trabajo y brindarme una mano amiga en el momento oportuno.

A los **empleados** del Ministerio de Infraestructura, quienes me prestaron su ayuda en la recolección de la información requerida para realizar el estudio. En especial a la **Ingeniero Mirian Joselia Bethermy de Torres**.

A los **profesores** de la U.D.O. por los conocimientos, experiencias y orientaciones que recibí, las cuales me sirvieron de base para emprender nuevas metas.

Al T.S.U. en Informática **Oscar Montaña** por ayudarme en la transcripción del trabajo y haber tenido la suficiente paciencia para conmigo; estando siempre a la orden en el momento que necesité de su colaboración.

A todas aquellas **personas** que en una u otra forma me prestaron su valiosa ayuda.

Rolando

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	7
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 GENERALIDADES SOBRE EL ESTUDIO DE LA PROACTIVIDAD	11
2.2 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO.....	14
2.2.1 Las Organizaciones y la Proactividad del Recurso Humano	14
2.2.1.1 El por qué las Empresas Desean tener Empleados Proactivos.....	16
2.2.1.3 Generación de Oportunidades sobre la Proactividad	18
2.2.1.4 Características Generales para Propiciar la Proactividad dentro de las Organizaciones.....	19
2.3 VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO.....	21
2.3.1 La Comunicación	21
2.3.1.1 Importancia de la Comunicación dentro de las Organizaciones	22
2.3.1.2 La Comunicación Eficaz en las Organizaciones.....	23
2.3.2 La Motivación Humana	26
2.3.2.1 Ciclo Motivacional.....	28
2.3.2.2 Impulsos Motivacionales	29
2.3.2.3 Tipos de Impulsos Motivacionales	29
2.4 LA PERSONALIDAD.....	34
2.4.1 Características de la Personalidad.....	35
2.4.2 Principales Atributos de la Personalidad.....	36
2.5 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	39
2.5.1 Descripción de la Empresa.....	40

2.5.2 Estructura Organizativa.....	42
2.5.3 Objetivos de la Empresa	47
2.5.3.1 Objetivo General	47
2.5.3.2 Objetivos Específicos.....	48
CAPÍTULO III	50
MARCO METODOLÓGICO	50
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	51
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	53
CAPÍTULO IV	55
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
CAPÍTULO V	81
5.1 CONCLUSIONES	81
5.2 RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	88

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL NIVEL ACADÉMICO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL... CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE..... MINFRA – MONAGAS, 2002	
CUADRO N° 2	57
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL CONOCIMIENTO SOBRE EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO PROACTIVIDAD QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL..... CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE..... MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 3	58
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A SÍ..... LOS ENCUESTADOS TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE..... EL TÉRMINO EMPLEADOS PROACTIVOS MINFRA - MONAGAS, 2002.....	
CUADRO N° 4	60
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA SI LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN SE CONSIDERAN PROACTIVOS..... MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 5	61
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A SÍ LA PROACTIVIDAD ES FUNDAMENTAL PARA EL..... EXCELENTE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE..... MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 6	62
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA IMPORTANCIA PARA EL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN TENER EMPLEADOS PROACTIVOS..... MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 7	64
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA PROACTIVIDAD	

	PARA LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE.....	
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 8.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA FRECUENCIA CON QUE EL EMPLEADO PROACTIVO..... DEBE SER COMUNICATIVO.....	65
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 9.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DE LA FORMA COMO SE DA LA COMUNICACIÓN DENTRO.... DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE.....	66
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 10.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LAS BARRERAS QUE INTERFIEREN EN SU COMUNICACIÓN COMO EMPLEADO PROACTIVO DE.....	68
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 11.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA COMUNICACIÓN PARA UN EMPLEADO PROACTIVO.....	70
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 12.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A SÍ LA MOTIVACIÓN ES IMPORTANTE PARA UN EMPLEADO..... PROACTIVO EN RELACIÓN A EL EFICAZ..... DESEMPEÑO DE SUS LABORES ASIGNADAS.....	71
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 13.....	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A CUÁL DE ESTAS PREMISAS EXPLICAN SU COMPORTAMIENTO COMO EMPLEADO DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE.....	73
	MINFRA - MONAGAS, 2002.....	
CUADRO N° 14.....		74

	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A CUÁL DE ESTOS INCENTIVOS UTILIZA EL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN PARA MANTENERLO MOTIVADO.....	
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 15		76
	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A.....	
	CUÁL DE LOS SIGUIENTES FACTORES SON.....	
	DETERMINANTES EN SU PERSONALIDAD	
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 16		77
	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA.....	
	A CUÁL DE ESTOS RASGOS SON CARACTERÍSTICOS DE SU PERSONALIDAD.....	
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	
CUADRO N° 17		79
	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LOS RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE PROACTIVIDAD.....	
	QUE PRESENTAN LOS EMPLEADOS.....	
	SEGÚN LOS DIRECTIVOS DE.....	
	MINFRA - MONAGAS,2002.....	

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS – MATURÍN



ESTUDIO DE LA PROACTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DEL
CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN – MINISTERIO
DE INFRAESTRUCTURA. DIRECCIÓN – MONAGAS

2002 - 2003

Br. WILLIAM A., ROLANDO J.
ASESORA: LUZ NATERA DE AGUILERA

RESUMEN

Esta investigación permitió estudiar la proactividad en los empleados del Centro Estatal de Coordinación – Ministerio de Infraestructura, la cual se realizó en Maturín. Estado Monagas, durante el período 2002-2003. Esta cualidad es de suma importancia en toda organización; y su objetivo es lograr trabajadores tanto responsables como creativos, para así obtener una mayor productividad dentro de la misma. Las técnicas empleadas para realizar este estudio fueron la revisión documental, observación directa, entrevista estructurada y el cuestionario que constó de dieciséis (16) preguntas abiertas y cerradas aplicado a cincuenta y seis (56) empleados que representan la totalidad de la población. Los datos se tabularon manualmente para su posterior análisis cuantitativo y cualitativo. Se utilizó la modalidad indagación de campo a un nivel descriptivo. Con esta información se establecieron conclusiones de las cuales se puede destacar que en la institución estudiada un significativo número de los encuestados conocen algo referido al término proactividad, en función de esos resultados se llegó a una serie de recomendaciones que pueden ayudar a mejorar la situación, entre ellas se tienen: Los directivos de este centro deben procurar que sus empleados tengan conocimiento pleno con todo aquello relacionado al referido tema. En este sentido, es necesario dictar cursos y talleres de actualización en forma permanente; para que éstos sean altamente efectivos, lo que haría posible alcanzar aquellas metas propuestas.

INTRODUCCIÓN

En todos los tiempos, ha existido, un creciente interés por las relaciones gerenciales entre aquellas organizaciones proactivas. Es por ello que al describir los principios de la naturaleza del hombre se comenzó por desarrollar el significado sobre proactividad, relacionada con empleados en contextos empresariales a nivel mundial; el cual es un término común encontrado ahora en textos de dirección para empresas.

Sin embargo, convertir hoy a los empleados en personas responsables, hábiles y creativos no ha sido tarea fácil; debido a que éstos tienen por costumbre estar generalmente afectados por el ambiente físico y social de su entorno laboral.

En tal sentido, en la actualidad es relevante que como seres humanos se comience siempre por tomar la iniciativa de las cosas a realizar, fomentar la responsabilidad y mejorar nuestra conducta por medio de los valores adquiridos e internalizados durante el proceso de socialización.

El propósito general de esta investigación es estudiar la proactividad en los empleados del Centro Estatal de Coordinación – Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas. En ese mismo orden de ideas se identificó el conocimiento que ellos tienen acerca del tema estudiado, se identificó la dirección de la comunicación, también se determinaron las características de su motivación, se distinguieron los rasgos de la personalidad de los empleados y por último se detectaron las características generales de la proactividad.

Por otra parte, la indagación se consideró importante porque servirá como material para consultas bibliográficas a futuros investigadores que deseen optimizar el desarrollo de este estudio.

La principal fuente de información fue a través de la revisión documental donde se usó como técnica el subrayado, fichaje, citas, entre otros. También se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, además de la entrevista estructurada que se empleó a los directivos del Ministerio; donde finalmente los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos de frecuencia simple con una distribución absoluta y porcentual más su respectivo análisis tanto cuantitativo como cualitativo. Para llevar a cabo este estudio se utilizó la modalidad indagación de campo a un nivel descriptivo. De igual forma se desarrolló el modelo hipotético deductivo.

Este estudio fue dividido en cinco capítulos. El primero, referido al problema y sus generalidades. Luego el marco teórico. En el tercer espacio lo correspondiente al marco metodológico. Después la presentación y análisis de los resultados y por último las conclusiones y recomendaciones que debe llevar toda investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hombre por lo general, se ha agrupado en instituciones para la búsqueda de nuevos conocimientos que luego serán transferidos, diseñados y dirigidos por sus propias administraciones. Con el único fin de lograr el pleno desarrollo de las sociedades, mejorar la calidad de vida humana; además de formar empleados proactivos en todas las organizaciones. Pero lo importante es que todo esto se admite como una mejora respecto al pasado y en consecuencia, se originaron cambios de distintas dimensiones; desde el derrumbe del sistema tradicional de partidos políticos hasta la aparición de una nueva élite pública.

El momento histórico que actualmente atraviesa la humanidad se caracteriza por un rápido desarrollo que precisa diversas modificaciones, las cuales contribuyen a emprender acciones urgentes en procura de intensificar los descubrimientos antes mencionados y modificar aquellos mecanismos orientados hacia la repetición; así como también perpetuar los elementos sociales existentes.

De hecho, Venezuela no escapa de esta realidad; es notorio que el país esta cargado de prejuicios, confusiones e incomprensiones frente al proceso administrativo; es por ello imprescindible aplicar los correctivos pertinentes para aliviar esta situación. Donde también se observa, que dentro del sector público existe poca capacidad gerencial debido a la presencia de empleados reactivos. Las personas poseedoras de tales cargos, en su mayoría, son

impuestas por el clientelismo político del gobierno, sin tomar en cuenta el perfil académico requerido para ejercer dicha actividad.

Con base a la explicación anterior, éstos individuos se ven afectados por el “clima organizacional”. Cuando se les trata bien, se sienten optimistas; sino es así, se vuelven defensivos o autoprotectores. Ellos construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los efectos de aquellos los controlen.

En tal sentido, los empleados reactivos se caracterizan por creer que cada estímulo que el ser humano reciba, causa siempre la misma reacción, esto es una forma de determinismo.

En efecto, cada vez que un empleado reactivo renuncia a enfrentar una situación porque siente que no puede hacer nada, su círculo de influencia pierde un poco de amplitud y el uso reiterado de estas evasiones, hace que la persona tenga una capacidad menor de influir sobre su entorno. Donde esperan que la realidad o situación presentada sea solucionada por alguien más.

Ello trae como consecuencia, que los empleados reactivos en una organización se vean impulsados por sentimientos, circunstancias y condiciones del ambiente.

En este orden de ideas, es importante destacar que en Maturín. Estado Monagas, específicamente en el –Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura; según observación directa y entrevista preliminar no estructurada realizada al Jefe Encargado de la División de Recursos Humanos, fue detectado que varios empleados se muestran reactivos ante la ejecución de sus actividades; porque no se toma en cuenta su participación

al momento de decidir en esa estructura organizativa. Al mismo tiempo son percibidos como apáticos y se sienten descontentos por el proceso de reclutamiento y selección, adiestramiento, sistemas de remuneraciones y compensaciones salariales que allí aplican.

Como resultado de la realidad ya descrita, surgió la inquietud y necesidad de realizar un trabajo de investigación titulado “Estudio de la proactividad en los empleados del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas, durante el año 2002 – 2003”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Estudiar la proactividad en los empleados del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el conocimiento que tienen los empleados del Centro Estatal de Coordinación referido a la proactividad.
- Identificar las características de la comunicación que fluye entre los empleados de la institución.
- Determinar las características de la motivación que tienen los empleados en el área estudiada.
- Distinguir las características generales de la proactividad presentes en la organización.
- Detectar los rasgos de la personalidad de los empleados a investigar.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La proactividad, es el primer y fundamental hábito de los individuos, que en cualquier medio, son altamente efectivos, siempre toman la iniciativa, además de ser responsables de sus propias vidas, donde la conducta es una función de las decisiones conscientes tomadas por éstos más no de aquellas condiciones que se les presentan.

En este sentido, la selección proactiva de los empleados debe ser también predictiva; sin obviar aquellos cambios que puedan presentarse en niveles gerenciales de una organización, cuyo líder en este aspecto viene representado en la persona del Gerente de Recursos Humanos. Este debe advertir que tipos de problemas presentan los procesos administrativos utilizados en ésta, apoyándose en el conocimiento que tiene sobre las estrategias de las empresas, sus productos o servicios y del negocio de la misma.

Las ideas antes señaladas; justifican una de las realidades confrontadas en el área de los recursos humanos de toda organización, lo cual es una preocupación constante para todos y cada uno de los miembros involucrados en el sistema administrativo.

Por otra parte, la investigación se considera relevante porque persigue determinar las limitaciones referidas a la proactividad que poseen los empleados del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas.

En síntesis, servirá como consulta bibliográfica a futuros investigadores que aspiren optimizar el desarrollo del tema objeto de estudio en la actividad gerencial.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación estuvo dirigida a estudiar la proactividad en el personal empleado que labora en el Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura. Estado Monagas, con sede en la ciudad de Maturín, durante el año 2002-2003.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

-A-

Actitud: Estado mental de disposición para el despertar de las necesidades (Gibson, J y otros, 1999, p.548).

Análisis: Examen y división de cualquier cosa en sus componentes principales (Rosenberg, 1997, p. 57).

-C-

Comunicación: La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra a través de datos, ideas, pensamientos, valores, entre otros (Koontz, 1998, p. 535).

-D-

Departamento: Es una división administrativa que se compone por personas capacitadas profesionalmente para realizar las actividades que conforman su funcionamiento dentro de una empresa (Stoner, 1997, p.616)

-E-

Eficaz: Ser eficiente implica establecer relación óptima entre cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.(Gibson, J y otros, 1999, P.548).

Eficiencia: Virtud y facultad para lograr un efecto determinado (Arias, 1996, p. 200).

Empleado: Es el trabajador en cuya labor predomina el esfuerzo intelectual y no manual (Garay, 1998, p.13).

Empleados Proactivos: Son aquellos que se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados ligados a los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos (Covey, 1999, p. 90).

Empleados Reactivos: Son aquellos que se ven impulsados por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente (Ibidem, p. 92).

Estudio: Trabajo que preparan para la ejecución de un proyecto (Arias, 1.997, p.49).

-M-

Motivación: Son fuerzas activas e impulsoras traducidas por palabras como deseo y rechazo donde el individuo quiere poder, estatus, teme al aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecuencia representa un gesto de energía para el ser humano. (Wayne, 1999, p. 152).

Motivo: Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 1999, p.68).

-O-

Organización: Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones; por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Sikula, 1997, p.515).

-P-

Puesto: Conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas que requieran el empleo de una persona (Londoño, 1996, p.474).

Proactividad: Significa que como seres humanos no sólo se deben tomar las iniciativas; si no también somos responsables de nuestras vidas y la conducta es derivada de las decisiones (Covey, 1996, p. 90).

Proactividad: Responsabilidad que adoptamos ante nuestra libertad y que nos lleva a empezar proyectos es proceder con iniciativa, evitando situaciones pasivas o lamentándonos, ante aquello que no podemos cambiar (González y Olivares, 1999, P. 90).

-R-

Recursos Financieros: Se refiere al dinero, en forma capital, flujo de caja (entradas y salidas), créditos, entre otros, que están disponibles de manera inmediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización (Chiavenato, 1999, p.91).

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual será su nivel jerárquico (Chiavenato, 1999, p.91).

Recursos Materiales: El espacio físico, los terrenos, los edificios, el proceso productivo, la tecnología que orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados hacia la elaboración de los bienes y servicios producidos por la organización, constituyen los recursos materiales (Chiavenato, 1999, p.91).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES SOBRE EL ESTUDIO DE LA PROACTIVIDAD

Las organizaciones pertenecen a un contexto social que funciona con base a la condición del esfuerzo humano.

Dado que por naturaleza se es proactivo y la vida está en función del condicionamiento, ello se debe a que por decisión consciente u omisión, se elige otorgar a dicha particularidad el poder de controlar el comportamiento humano.

Si la elección es contraria a esa, los individuos se vuelven reactivos. Estas personas se ven a menudo afectadas por el ambiente físico. Cuando el tiempo es bueno, están bien. De lo contrario afecta sus actitudes y comportamiento.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el “clima social organizacional”. Al tratarlas como debe ser se sienten excelentes, de no suceder así se vuelven defensivas o autoprotectoras.

Este tipo de individuos construyen sus vidas

emocionales en torno a la co 14 de los otros, permitiendo al mismo tiempo que sus defectos las controien.

Las personas reactivas se ven impulsadas por

sentimientos, circunstancias y condiciones del ambiente.

Además, éstas se caracterizan por creer que cada estímulo que el ser humano reciba, causa siempre la misma reacción, esto es una forma de determinismo. Las personas reactivas asumen que la solución de cualquier problema está afuera, sólo se soluciona si cambia el sitio de control externo (estaré contento cuando tenga casa propia; ascendería si tuviera mi título).

Al respecto, Covey (1996) destacó:

El determinismo psíquico dice básicamente que la culpa es de los padres. Su educación, y experiencias infantiles establecieron lo esencial para esas tendencias. A ello se debe que no le guste estar rodeado de personas. Así es como lo educaron sus progenitores. Usted se siente terriblemente culpable si comete un error porque en su más profundo interior recuerda la impresión emocional recibida cuando usted era muy vulnerable, tierno y dependiente. (p. 86).

Como señala Covey, es normal recordar el castigo, el rechazo, y la comparación con los demás, vivencias de la infancia que puedan causar problemas emocionales cuando uno no se comportaba de acuerdo con lo esperado.

El determinismo ambiental dice que la culpa es del patrón o el jefe (su esposa, hijo adolescente, situación económico y/o política nacional). Alguien o algo de su ambiente es responsable.

Es por ello, que hoy día, las empresas buscan empleados proactivos con capacidad de aportar ideas y actitudes para orientarse hacia proyectos creativos. También solicitan que, quienes participan en dichos propósitos, generen dinámicas acordes con las cambiantes necesidades del mercado.

Mientras que en el pasado se requerían personas leales, hoy las empresas buscan, preferentemente individuos flexibles que se adapten a lo inesperado y donde la incertidumbre no los paralice.

El mismo autor señala:

Los empleados proactivos a diferencia de los reactivos, por el contrario, creen que para cada estímulo, siempre tienen la libertad interior de elegir la respuesta, ya sea porque pueden utilizar con claridad el efecto que tendrá su decisión, o la capacidad de imaginar más de un curso de acción posible, y aquella actitud de valorar el significado ético de la decisión. (p. 90).

En atención a lo antes expuesto, se puede decir lo siguiente: por sobre todo, está su conciencia de que nadie puede obligarlo a hacer lo que no quiere, es decir, que asume la “responsabilidad” por lo que deciden, palabra que Covey descompone ingeniosa y certeramente en “Responder con Habilidad”.

El empleado que necesita cualquier organización no puede ser alguien que dependa del entorno para tomar sus decisiones, sino que tenga la actitud de usar su imaginación, sentido de la responsabilidad y claridad ética para realizar las acciones que busquen modificar lo no controlable, es decir, debe ser una persona proactiva.

2.2 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

2.2.1 Las Organizaciones y la Proactividad del Recurso Humano

Generar proactividad tanto en una persona como la dinámica de una organización no es tarea fácil; es necesario reunir varios elementos que, en un orden apropiado, ésta sea llevada a liberarse.

El primer paso es la toma de iniciativa. Esta situación inicial, que se logra a partir de un buen nivel informativo, exalta la imaginación, vitaliza, entusiasma, evoca sueños y con ellos metas. Todo esto da origen a un ciclo dinámico como el siguiente: metas + decisión + imaginación + disminución del temor + visualización positiva + asertividad + constancia + anticipación.

A partir de una actitud hacia el cambio se proporcionan nuevas ideas, se tiende a la acción, soluciones y sobre todo, es procurada la dinámica. Estas son algunas acciones que describen la actuación de un empleado proactivo.

Los empleados proactivos influyen y dinamizan su entorno, se arriesgan, buscan soluciones, crean caminos si es necesario, actúan en la incertidumbre y no se paralizan frente a ella.

Para éstas personas no basta con proponer ideas, es necesario convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar, soñar hasta orientarse hacia una correcta acción. Se trata de actuar e imaginar continua y simultáneamente. En tal sentido, se está abandonando un modelo reactivo; donde es esperada la realidad ya solucionada por alguien más, y en su lugar se comienzan a apersonar factores dinámicos

tales como: aceptar los errores, trabajar con entusiasmo, mantener una sólida autoconfianza entre otras cosas.

Un empleado proactivo es por demás asertivo, concentra los mejores recursos en excelentes oportunidades. Además, necesariamente está orientado hacia la creatividad. En este marco se hace necesario acostumbrarse a desafiar lo convencional, no ser conformistas y al mismo tiempo desarrollar la capacidad de anticiparse a los problemas para plantear alternativas.

De aquí es necesario definir lo que significa proactividad y empleados proactivos: primero se planteará que, gracias a la proactividad, los empleados no son esclavos de aquellas acciones sobre ellos acentuadas, sino libres ejecutores de su propia conducta.

Básicamente la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para generar nuevas oportunidades, se trata de tomar un sueño o desafío y realizar todas aquellas acciones necesarias para su cumplimiento.

Una definición amplia con todos los parámetros de la proactividad y empleados proactivos se encuentra reflejada en el siguiente párrafo:

Si bien la palabra proactividad es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa, sino que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas y la conducta es una función de las decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (Ibídem, p. 91).

En virtud de lo anterior, es importante destacar que empleados muy proactivos reconocen esa responsabilidad.

No dicen que su conducta es consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o circunstancias, sino que es un producto de su propia elección consciente.

2.2.1.1 El por qué las Empresas Desean tener Empleados Proactivos

La proactividad debe ser constante en cada ámbito de una organización, es decir, no se puede dejar correr el riesgo que los procesos pierdan dinámica.

Con una actitud proactiva, las empresas deberían anticipar los escenarios posibles de acciones y prever probables soluciones a inconvenientes que se presenten. De esta manera, la compañía logra una ventaja competitiva imprescindible: mantener dinámicas similares a las que va propiciando el mercado y así fortalecerse dentro del mismo.

Las instituciones buscan, además, empleados empáticos que sepan transformar los antagonismos en energía creadora y tengan capacidad de entender el valor de la diversidad, las diferencias, entre otros.

La idea es aprovechable esto como una ayuda para progresar, generar dinamismo y estar preparados frente a cualquier cambio repentino del entorno laboral.

2.2.1.2. La proactividad en diversos contextos

La proactividad si ha sido claramente definida, porque existe y se hace disfrute de ella. Pero también de gran cantidad de adelantos culturales, científicos y tecnológicos aportados por muchas personas.

Sin embargo, está íntimamente relacionada con los términos arte, proceso, actitud, aptitud, habilidad, cualidad, descubrimiento; todos ellos enfocados a aportar algo nuevo a través del desarrollo de ideas con el único objetivo de comunicar un conocimiento.

La proactividad es sinónimo de innovación, originalidad, invención, visualización, intuición y descubrimiento, es a su vez la habilidad de dar vida a algo nuevo.

- **En un contexto personal, la proactividad significa:** Audacia para tomar nuevos caminos; recrearse constantemente, administrar la vida propia; ser productivo, competitivo, y autorealizarse.
- **En un contexto familiar, la proactividad significa:** Planear y ajustar la vida en comunidad de común acuerdo; producir el ambiente donde emergen las individualidades y que cada quien logre satisfacer sus necesidades.
- **En el contexto organizacional:** Crear los medios y el entorno propicio para el desarrollo del capital humano en las empresas; elaborar condiciones para satisfacer necesidades de los diversos integrantes: Clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, entre otras personas. También implica crear condiciones propicias e infraestructuras adecuadas para el desarrollo del país.

La proactividad es una actividad que ha permitido al hombre crear los medios con lo que ha venido avanzando en progreso constante a través de los siglos. El impulso actual se debe a la importancia de la creatividad como canalizadora de las capacidades humanas para su difusión en el siglo XXI. (<http://jLuisgarcia.tripod.com/index.htm>).

Es por ello, que en la gran mayoría de los casos se quiere ser proactivo para enfrentar y resolver los retos que la vida moderna ofrece.

2.2.1.3 Generación de Oportunidades sobre la Proactividad

La proactividad pretende someter a debate crítico la hipótesis de mayor eficacia comparativa de esta teoría; para la obtención de resultados que representen saltos cualitativos.

Es por ello que la proactividad consiste en el desarrollo de acciones creativas y audaces para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento de todo el proceso a la rigurosa y eficaz refutación.

Por refutación se entiende el someter la hipótesis a una intensa autocrítica y más dura crítica externa, e intentar con el mayor empeño posible su falsación; que consiste en contrastar la suposición con la realidad mediante la búsqueda de mejores pruebas materiales que puedan rechazarla.

La proactividad se diferencia de otras propuestas competitivas particularmente en que supone una integración original del

racionalismo crítico y de la práctica siguiente: gestión empresarial innovadora, representada por organizaciones de estructuras muy complejas.

Algunos de los campos preferentes para aplicar la proactividad son el ciberespacio, ordenación de territorio, medio ambiente, geografía industrial y generación de empleos, entre otros.

El desarrollo de la teoría sobre proactividad tal vez podría dar lugar a instrumentos novedosos de análisis como un tipo de encuestas denominado consultas proactivas, que por los momentos se ha aplicado a Internet.

2.2.1.4 Características Generales para Propiciar la Proactividad dentro de las Organizaciones

Es necesario prestar una especial atención a las características de la proactividad; ésta se diferencia de otras propuestas competitivas particularmente en que supone integrar hipotéticamente el originar racionalismo crítico y aquella práctica sobre la gestión empresarial innovadora.

Entre las características más relevantes de la proactividad tenemos las siguientes:

- El objetivo principal del gerente es que los empleados aprendan por si mismos a aprender y mejorar eficazmente el conocimiento.
- El gerente no es un mero transmisor de información: normalmente eso lo hacen mejor los textos escritos, como manuales y otros. Por el

contrario fomenta que los empleados desarrollen la capacidad de generar en forma continua conocimientos creativos, a ser posible competitivo a escala internacional. En la inmensa mayoría de los casos no lograrán, pero muchos habrán empezado a aprender el proceso de intentarlo.

- Se enseña sobre todo a explorar lo desconocido buscando generar oportunidades, en un proceso en permanente reformulación; donde el gerente y los empleados se enriquecen mutuamente mejorando en forma rápida a partir de la superación de numerosos errores que cometen.
- El gerente procura no enseñar principalmente lo que ya sabe, sino lo nuevo de mayor interés en desarrollo y que está aprendiendo. Los empleados aprenden a emprender.
- Se fomenta la creatividad y la crítica, esta última particularmente valorada cuando se refiere a las hipótesis que defiende el gerente. Se forma el debate colectivo expresado de forma respetuosa y en el sincero agradecimiento del comentario constructivo, que se aprecia como un gran regalo intelectual.
- Se fomenta el proceso deductivo para establecimientos de hipótesis audaces y su sometimiento a la más rigurosa y eficaz autocrítica, crítica y falsación.
- Se practica colectivamente una gestión eficaz del tiempo y se trabaja en equipo, coordinándose sobre todo a través de un telesistema proactivo de correo electrónico a dos niveles, uno local para empleados y otro internacional para gerentes, investigadores como profesionales entre otros. (<http://www.rediris.es/list/inf/proactividad.es.htm1>).

En relación a lo anterior se infiere que los gerentes y empleados proactivos son aquellos que sienten estar comprometidos con la organización y caracterizados por: Inspirar una visión compartida en ésta, a su vez desplegarla, validando como se integra con los alcances individuales de los miembros empresariales. Determinan sus valores; desarrollan un proceso de gerencia estratégica para procurar el plan de acción; además de alcanzar los intereses y estrategias necesarias.

2.3 VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

2.3.1 La Comunicación

Implica un intercambio de información entre dos o más partes. Su función básica es compartir hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes, sentimientos, entre otros, con personas, grupos e incluso, organizaciones. La comunicación también sirve para crear interdependencia en los distintos lugares de una empresa, y reforzarlas. Coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de estas.

Al respecto, Davis y Newstrom (2000) definen la comunicación así:

En 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 (p. 53).

Es por ello que la comunicación debe ser eficaz, para así ofrecer un puente de significado entre dos o más empleados y en esta forma puedan compartir lo que sienten y saben. Gracias a este enlace ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas.

2.3.1.1 Importancia de la Comunicación dentro de las Organizaciones

Al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación en las organizaciones, cónsonos con ese desarrollo. Así pues, al buscar el hombre su propia trascendencia, utilizó instrumentos que permitieron la extensión de sus sentidos.

De la comunicación directa, personal, se pasa a una masiva. Esto quiere decir que cuando las implicaciones del mensaje van más allá de las fronteras, se debe recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de lo que se quiere comunicar. Se pasa de la esfera humana a la social y masiva. El proceso comunicacional sigue siendo el mismo, lo que cambia es la forma utilizada. Ya no solamente se piensa en las personas, sino se requiere de ciertos instrumentos de carácter técnico para ampliar los contenidos de los mensajes y en consecuencia, elevar el radio de acción y las posibilidades de lograr mayores efectos.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación porque es imposible que los empleados conozcan las actividades realizadas por sus compañeros de trabajo.

La coordinación de actividades es difícil en estas condiciones, lo que provocaría sería el colapso de la empresa. De aquí se hace necesario que la comunicación sea eficaz y así tienda a alentar un mejor desempeño, responsabilidad o mayor satisfacción laboral.

2.3.1.2 La Comunicación Eficaz en las Organizaciones

La comunicación eficaz es importante en cualquier situación mercantil. Por tanto, el gerente habrá de ser cuidadoso cuando diagnostique cómo se comunica con los demás. También querrá conocer los problemas de la interacción en situaciones especiales, como juntas, entrevistas de contratación y evaluaciones de desempeño.

Para lograr el mejoramiento de las interacciones en las empresas se deben aplicar las siguientes técnicas:

a) El seguimiento

Esta técnica implica suponer de antemano que uno ha sido incomprendido, y siempre se podrá tratar de determinar si efectivamente se ha captado lo dicho.

b) La regulación del flujo de información.

Regular la comunicación puede asegurar un flujo óptimo de la información que reciben los gerentes, con esto se elimina el obstáculo de la “sobrecarga de información”. Esta se amolda en cuanto a calidad y cantidad.

c) El uso de la retroalimentación.

Es un elemento importante de la comunicación que proporciona un canal para la respuesta del receptor y permite detectar si se ha recibido el mensaje o si produjo el resultado pretendido o esperado.

d) La empatía.

La empatía es la capacidad de ponerse en el papel de otra persona para adoptar sus puntos de vista y emociones, lo cual implica estar más orientado hacia el receptor que al comunicador.

e) La repetición.

La repetición es un principio aceptado del aprendizaje. Recurrir a esta o a la redundancia en la comunicación (especialmente en la de naturaleza técnica) asegura que si una parte del mensaje no se entiende, otras porciones lleven la misma información.

f) El fomento de la confianza mutua.

Un clima de confianza mutua y lealtad entre los gerentes con sus empleados puede facilitar la comunicación; de este modo, los subordinados juzgan por si solos la calidad de su relación percibida con superiores. Desarrollar ambientes confiables vuelve menos crítico el seguimiento de cada interacción.

g) La programación temporal eficaz.

Los empleados están expuestos a numerosos mensajes diarios y ante la imposibilidad de asimilarlos todos, muchos no son decodificados ni se reciben. Los gerentes tienen que darse cuenta de lo siguiente: mientras ellos buscan comunicarse con el receptor, éste recibe al mismo tiempo otras informaciones.

A causa de este problema, muchas organizaciones programan “retiros” cuando elaboran políticas o cambios importantes. De manera cotidiana la

comunicación eficaz se puede facilitar si se escoge bien el momento oportuno para hacer los anuncios importantes; las barreras señaladas anteriormente suelen suscitarse a causa de la mala elección del mismo, lo cual origina distorsiones y juicios de valor.

h) La simplificación del lenguaje.

El lenguaje complejo se ha señalado como una barrera importante para la comunicación eficaz. Los agentes deben recordar que la interacción perfecta incluye la transmisión de la comprensión, además de ésta, si el receptor no comprende, entonces no ha habido ninguna interrelación.

i) La escucha eficaz.

Para mejorar la comunicación, los gerentes no sólo deben buscar ser comprendidos, sino también comprender; esto implica saber escuchar. Un método para propiciar que alguien exprese sus sentimientos, deseos y emociones verdaderas, es el de entender lo que quiere decir.

En conclusión, Gibson, J y otros, (1999) dicen que:

Sería difícil encontrar algún aspecto de la tarea de un gerente o empleado en el que no intervenga la comunicación; si todos en la organización compartieran los mismos puntos de vista, la interacción fuese fácil. Pero las cosas no son así: cada integrante llega a la empresa con su propia personalidad, antecedentes, experiencias y marco de referencias. (p. 548).

De aquí es necesario mejorar la comunicación en las organizaciones; donde los gerentes y empleados que aspiren convertirse en buenos emisores deben lograr dos tareas distintas. En primer lugar, aclarar sus mensajes, o sea, la información por transmitir. Seguidamente, despejar su propia comprensión para entender a los demás; en otras palabras, se tienen que

convertir en excelentes codificadores y descodificadores no sólo por ser comprendidos, sino también para interpretar.

Del mismo modo es sabido que la eficacia de la comunicación se refuerza cuando tanto el transmisor como el receptor utilizan la retroalimentación y exposición.

2.3.2 La Motivación Humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento es imposible saber el origen de un comportamiento, definirla no ha sido fácil por ser utilizada en diferentes sentidos.

De manera amplia, motivo es aquello que estimula a una persona para actuar en determinada forma o, por lo menos, que origina propensión hacia comportamientos específicos. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) puede ser generado también internamente en los procesos mentales del individuo.

En lo que atañe a motivación, las personas son diferentes: Las necesidades varían de un individuo a otro donde producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son distintos. Además varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, surgidas del proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque sean distintos los patrones de conducta, en esencia el desarrollo es igual para todos los individuos.

n este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del mismo. Tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- **El comportamiento es motivado.** En toda conducta humana existe una finalidad. La misma no es casual ni aleatoria; siempre está dirigida u orientada hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un ‘impulso’, ‘deseo’, ‘necesidad’, ‘tendencia’, expresiones que sirven para indicar los ‘motivos’ del mismo.

Al respecto Krech y otros citado por Chiavenato, (1999) explican que: “Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)”. (p. 68).

En relación a lo anterior se dice que actuar en una u otra manera corresponde al campo de la motivación. Esta se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras traducidas por palabras en este caso deseo y rechazo.

El individuo anhela poder, estatus, rechaza aislarse socialmente y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

2.3.2.1 Ciclo Motivacional

Este comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez aparecida la carencia, rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, desequilibrio, entre otros factores que llevan al individuo a desarrollar conductas o acciones capaces de descargar la presión y liberarlo de la incomodidad o inestabilidad emocional.

Si el comportamiento es eficaz la persona satisfará la necesidad y por ende, se sentirá en óptimas condiciones.

A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y reproducción (refuerzos), los comportamientos serán gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez que se haya complacido el anhelo deja de ser motivador de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y podría originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia algún objeto, persona, situación, entre otros).

De igual forma el mismo autor, (1999) señala:

Que cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, entre otros) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas). (p. 71)

Se deduce que otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de una nueva carencia logra reducir y calmar la intensidad de un anhelo que no puede complacerse.

2.3.2.2 Impulsos Motivacionales

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, estos influyen en la concepción de su trabajo y la forma como conducen sus vidas.

Del mismo modo estos impulsos reflejan elementos de la cultura en que éstos crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros.

2.3.2.3 Tipos de Impulsos Motivacionales

a) Motivación de logro

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Un individuo con este impulso desea lograr sus objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompaña.

Varias características definen a los empleados orientados al logro. Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de reconocimiento personal por sus esfuerzos, también a la vez enfrentan un moderado riesgo de fracaso al tener retroalimentación sobre su desempeño pasado y les gusta ser los responsables en resolver problemas.

Los gerentes, tienden a esperar que sus empleados también se orienten a la obtención de logros. En ocasiones estas elevadas expectativas dificultan a los administradores orientados al éxito proceder a una efectiva delegación, y a los empleados “promedio” satisfacer las demandas de sus superiores.

Con base a las explicaciones anteriores, existe una serie de sugerencias específicas para desarrollar alta necesidad positiva de realización y así no haya ningún temor al éxito.

De aquí es relevante que el gerente ponga en práctica y se anime a:

- Organizar aquellas tareas del puesto de tal manera que los empleados reciban una retroalimentación periódica de su desempeño, permitiéndole esto llevar a cabo las modificaciones o conexiones pertinentes.
- Señalar modelos de relación para los empleados, e identificar y publicar las hazañas de héroes con éxito, personas prósperos, o ganadores para ser utilizados como ejemplo.
- Trabajar con los empleados para que mejoren su propia imagen. La gente de necesidad al logro alta se quiere a sí misma; busca retos y responsabilidades moderadas.
- Introducir realismo en todos los aspectos relacionados con el trabajo: las oportunidades de ascenso, recompensa, trasferencias, desarrollo y participación en equipo. Los empleados deben pensar de manera realista como positiva acerca de cómo pueden alcanzar sus metas.

b) Motivación afiliativa

La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre empleados motivados por el logro y afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus superiores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. En cambio los trabajadores con motivos de afiliación laboran mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

Los individuos motivados por la obtención de logros seleccionan a asistentes dotados de capacidad, sin mayor consideración por sus sentimientos personales hacia ellos; quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a buscar amigos que los rodeen. La cercanía de éstos les brinda satisfacciones intensas.

Los gerentes con intensas necesidades de afiliación pueden tener dificultades para ser administradores eficaces. Aunque el pronunciado interés en relaciones sociales positivas suele resultar en entornos laborales cooperativos en los que empleados disfrutan verdaderamente del trabajo en común.

c) Motivación hacia la competencia

La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bien en algo, lo que permitirá al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por este tipo buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen, desarrollan y hacen uso de habilidades para la resolución de problemas, se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Más importante es aún el hecho de que obtendrán beneficios de sus experiencias; además se empeñan en el permanente mejoramiento de habilidades. En general tienden a desempeñar capazmente las labores asignadas, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de trabajos bien realizados y la estimación obtenida de quienes observan sus acciones (como compañeros, clientes y superiores).

La motivación hacia la competencia se diferencia de la del logro; porque los individuos orientados hacia esta disfrutan el cumplimiento de sus actividades y pasan al siguiente objetivo. Se inclinan más a interesarse en metas cuantificables, las que le sirven como puntos de referencia para medir su éxito. Los empleados orientados a la pugna, en cambio, conceden mayor valor al nivel de sus capacidades y son demasiados sensibles a metas orientadas hacia la capacidad de productos y servicios.

Los empleados motivados por la competencia también esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad y pueden mostrarse impacientes si quienes laboran con ellos o para los mismos realizan una actividad deficiente.

d) Motivación por el poder

La motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por este impulso desean tener impacto en sus organizaciones estando dispuestas a correr riesgos para conseguirlos. Una vez obtenida la facultad que desean, pueden usarla constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al imperio institucional, más no al personal. Los

empleados con esta necesidad buscan estatus por medios legítimos, ascienden a puestos de liderazgos gracias al exitoso desempeño y por lo tanto serán aceptados por los demás.

Sin embargo, cuando los impulsos de un empleado se dirigen a la obtención de poder personal, éste individuo tenderá a ser un líder organizacional sin éxito.

En relación Davis y Newstrom,(2000) argumentan que:

El conocimiento de las diferencias entre los cuatro impulsos motivacionales requiere que los gerentes comprendan las actitudes de trabajo de cada empleado. Con base a ello, les es posible tratar a cada trabajador de manera distinta según el impulso motivacional dominante que identifican en él. Por ejemplo, al asignarle un puesto a una persona motivada por la obtención de logro se le pueden explicar los retos que ello comporta. A un individuo motivado por la competencia, se le podría asignar un puesto similar con énfasis en los requerimientos de labores de alta calidad. (p. 130).

De lo anterior puede decirse que las personas son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, entre otros, no debe olvidarse que los empleados también transmiten características de personalidad, expectativas, objetivos individuales e historias particulares.

Por lo tanto, cabe destacar que el hombre es proactivo y su comportamiento se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades, lograr objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona; pero también responde frente al ambiente bien sea en el trabajo o fuera de él.

Los empleados pueden revelarse frente a las normas, políticas y los procedimientos de la organización o colaboran con ellos dependiendo del

liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las empresas está determinado por las practicas organizativas más la conducta proactiva (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la compañía.

2.4 LA PERSONALIDAD

Los estudios realizados por diferentes autores han conducido a la elaboración de diversas definiciones de personalidad, a continuación se presentan algunas de ellas:

Gordon Allport citado por Gibson, J y otros (1999) dijo que la personalidad “es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”.(p.90)

En fin, personalidad es la suma total de aquellas formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Como conclusión ésta se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico de la persona.

En este orden de ideas González y Olivares, (1999) dicen lo siguiente:

La personalidad de cada empleado, en gran medida determinará la percepción, la motivación, el aprendizaje y, finalmente, la creatividad que demuestre en lo que realiza (desempeño) y en como lo hace (calidad y actitud de servicio). Esto ocasiona que el bien o servicio que cada trabajador elabora sea único y diferente del que ejecutan los demás, y generando así ¿por qué no decirlo?. Su legado a la institución. (p. 30)

De aquí la importancia de tener claro el significado sobre lo que es personalidad y la manera como se podrá incidir en ella, comprendiendo que

estos procesos distinguen a un individuo de otros. Además tienen su origen tanto en aquellos rasgos heredados como en los adquiridos.

2.4.1 Características de la Personalidad

Son aquellos rasgos duraderos que describen el comportamiento de un individuo. Es por ello que los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad giraban alrededor de los intentos de identificar y etiquetar sus características las cuales son: timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y temor. Cuando estas aparecen en muchas situaciones, se llaman rasgos de la personalidad. Cuanto más consistentes sean éstos y con la frecuencia que se presenten en diversas ocasiones, serían muy importantes para describir al individuo.

a) Fuentes o características primarias

Se ha encontrado que estas características son fuentes generalmente firmes y constantes de comportamiento y, permitirán la predicción hacia la conducta de una persona en situaciones específicas, al sopesarlas según su aplicabilidad situacional.

También existe el indicador de tipos Myer-Briggs. Este consiste esencialmente en una prueba de personalidad de cien preguntas que pretenden averiguar la forma como la gente suele sentirse o actuar en situaciones particulares.

b) El modelo de los cinco grandes

En años recientes un impresionante cuerpo de evidencias ha apoyado el hecho de que cinco dimensiones básicas de la personalidad superan a las demás. Estos factores son:

- **Extroversión:** Sociable, platicador, asertivo.
- **Afabilidad:** Buen carácter, cooperativo y confiado.
- **Rectitud:** Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- **Estabilidad Emocional:** Calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- **Apertura a la experiencia:** Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Además de proporcionar un marco unificador para la personalidad, la investigación sobre los cinco grandes también ha encontrado importantes relaciones entre las dimensiones personales y el desempeño en el trabajo.

2.4.2 Principales Atributos de la Personalidad

a) Sitio de control interno

Algunas personas creen que son los amos de su propio destino. Otras se ven así mismas como esclavos de esto, y aseguran que lo sucedido en la vida es efecto de la suerte o el azar. Aquellas que conforman el primer tipo, dicen controlar su destino se denominan internos, mientras que los últimos mantienen lo siguiente: su vida está controlada por fuerzas extrínsecas, reciben el nombre de externos.

Un gran volumen de investigaciones que comparan los internos con aquellos externos han demostrado que los individuos calificados altos en lo referente a exteriorización están menos satisfechos con su trabajo, tienen porcentaje de ausentismo más elevado, se muestran muy enajenados en el medio de labores y parecen menos involucrados con su labor que los internos.

Es interesante el impacto del sitio de control sobre el ausentismo. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control por medio de hábitos correctos, de manera que se responsabilizan por esta, además poseen mejores formas de cuidado. Esto lleva a menores incidencias de enfermedad y, por lo tanto, a una menor deserción laboral.

Por una parte, los internos tienden a tomar acciones, por lo que podría esperarse la renuncia con mayor facilidad al puesto. También tienen mucho éxito y están más satisfechos con el trabajo, factores que van asociados con una menor rotación individual. Estos buscan información de manera más activa antes de tomar una decisión, están motivados para lograr sus objetivos y realizan intentos por controlar su ambiente.

Sin embargo, los externos son más complacientes y dispuestos a seguir instrucciones. Por tanto, los internos se desempeñan bien en tareas complicadas.

Además, los internos son más aptos para puestos que requieren iniciativa e independencia de acción. En contraste, los externos se desempeñan bien en labores que estén estructuradas y sean rutinarias, donde el éxito depende mucho del cumplimiento de las instrucciones giradas por otras personas.

b) Autoestima

Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.

La investigación de la autoestima ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto al comportamiento organizacional. Por ejemplo, está relacionada directamente con las expectativas del éxito. Las personas de

niveles altos creen tener más de la habilidad que necesitan para tener triunfos en el trabajo.

Los individuos con una alta autoestima tienden a enfrentar más riesgos en la selección de puestos, y es muy probable que elijan labores no convencionales a lo hecho por personas con ausencia de esta.

c) Autocontrol

Este se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Las personas con mucho autocontrol muestran una adaptación considerable para concordar su conducta a factores sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones.

Las personas con gran autocontrol son capaces de presentar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y la forma de ser privada. Aquellas de bajo control no pueden disfrazarse de esta manera. Tiende a mostrar su verdadera disposición y actitudes en cada ocasión.

d) Disposición para asumir riesgos

Las personas son diferentes en su disposición de asumir riesgos. Se ha demostrado que esta propensión a correr peligros tiene un impacto en el tiempo que requieren los administradores para tomar una decisión y en la cantidad de información necesitada antes de hacer cualquier selección.

A pesar de ser generalmente correcto llegar a la conclusión de que los administradores de organizaciones tienen aversión a los riesgos, todavía hay diferencias individuales en esta dimensión. Como resultado, tiene sentido reconocerlas e incluso que existe una buena correspondencia entre el

alineamiento de la disposición para asumir peligros y los requerimientos de puestos específicos.

Los autores antes mencionados señalan:

Que la personalidad es una manifestación del comportamiento del individuo ante distintas situaciones, la cual depende del rol que ocupa éste y de cómo lo haya asimilado: esto convierte a la personalidad no sólo en un producto terminado sino también en un proceso donde intervienen de manera dinámica aspectos culturales, sociales, psicológicos y biológicos. (p. 45).

Al mismo tiempo se puede decir que el sentido de la vida es encontrado en las actividades desempeñadas por la persona, por ello es importante que el empleado vea en su actividad la oportunidad de realizar su misión; una obra personal que sólo él podrá realizar en esta vida.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña histórica

Para el año 1876, específicamente el 6 de Julio, se da el ejecútese a la Ley de Reforma de la Administración Federal, en donde se planteaba la creación del Ministerio de Obras Públicas (M.O.P.). Este se funda como el gran elemento del desarrollo en el curso de su existencia, pues le correspondían todas las materias relativas al ornato y obras de utilidad pública. El mismo inicia sus labores con un gran equipo de especialistas venezolanos, no obstante el número de obras fue impresionante para ese tiempo, porque en Venezuela como en naciones más desarrolladas, había una escasa cifra de técnicos.

Desde 1877, el M.O.P., estimuló las inversiones del sector público y toda la economía nacional, construyendo hospitales, escuelas, liceos,

universidades y toda aquella infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

En 1976, durante el período constitucional del presidente Carlos Andrés Pérez, el M.O.P. pasa a asociarse con el nuevo Ministerio de Transporte y Comunicaciones (M.T.C.), pero entonces existía el Ministerio de Comunicaciones, desempeñándose como institución dedicada al desarrollo y mantenimiento de los medios de comunicación, agregándose luego todas las funciones del crecimiento y cuidado de las vías de transporte.

Durante este mismo lapso de tiempo nace también el Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables e igualmente el Ministerio de Desarrollo Urbano (MINDUR).

En el mes de Agosto de 1999 se toma la decisión de unir al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (M.T.C.), conjuntamente con el Ministerio de Desarrollo Urbano (MINDUR) para mejorar aún más el proceso de ordenación y desarrollo urbanístico del país, dependiendo de las necesidades de la población, naciendo así el Ministerio de Infraestructura (MINFRA), creado por Gaceta Oficial N° 36775 de fecha 30/08/1999, por la reforma de la Ley de Administración Central, el cual entró en vigencia el 1 de Enero del 2000.

2.5.1 Descripción de la Empresa

El Ministerio de Infraestructura le compete la formulación, planificación y realización sobre las actividades del ejecutivo nacional, en materia de vías terrestres de comunicación, circulación, tránsito, transporte terrestre, acuático, aéreo, puertos, muelles; además de otras obras, instalaciones,

servicios conexos, aeródromos, aeropuertos, terminales de pasajeros, en coordinación tanto con los estados como municipios cuando así corresponda.

También ejecuta los proyectos y realización de las obras para el aprovechamiento de aquellos recursos hídricos, regulación y control de las telecomunicaciones en general, servicios telefónicos, la política habitacional, financiamiento a la vivienda; así como la coordinación del crédito suministrado por el Estado para el financiamiento de la misma; la organización de los asentamientos de la comunidad, el equipamiento urbano y el uso de la tierra urbana.

Sin menoscabo de la autoridad del poder municipal; el establecimiento de normas y procedimientos técnicos para el mantenimiento de construcciones y el desarrollo urbano; más las edificaciones e igualmente para la elaboración y cuidado de las obras de infraestructura vial y todo lo demás que establezcan las leyes y reglamentos.

Misión de la empresa

Planificar, coordinar, controlar y evaluar las actividades concernientes a los procesos en materia de vías terrestres, tránsito, transporte, financiamiento a la vivienda, la ordenación, equipamiento urbano para la construcción, mantenimiento de las obras de infraestructura vial, entre otras., atribuciones pertinentes al Ministerio.

Visión de la empresa

Hacer de MINFRA, el organismo donde se cumpla con la programación de las obras asignadas a ingenieros, arquitectos, urbanismos y la correcta administración de los recursos destinados al Ministerio.

2.5.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa del Ministerio de Infraestructura está conformada de la siguiente manera:

Por el despacho del Director Regional, el cual cumple las siguientes funciones:

- Supervisar y controlar técnicamente el avance físico-financiero de la construcción, mantenimiento y conservación de las obras de infraestructura, de acuerdo con los lineamientos emanados del nivel central.
- Participar en el proceso de la planificación y programación de las obras de infraestructuras a ser ejecutadas en su jurisdicción.
- Velar por que la ejecución de las obras de infraestructura en su entidad general se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado por el nivel central.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos técnicos establecidos para obras de ingeniería, arquitectura y urbanismo, en su correspondiente entidad federal.
- Coordinar el proceso de seguimiento de los contratos de obras de infraestructura que se lleven a cabo en su respectiva jurisdicción.

El Director a la vez tiene relaciones externas con las Gobernaciones, Alcaldías y organizaciones gubernamentales; además de organismos adscritos y tutelados como INAVI, FONTUR, entre otros.

❖ Funciones de la Asesoría Jurídica:

- Asesorar y asistir jurídicamente al Ministerio y emitir dictámenes sobre asuntos sometidos a su consideración por el Ministro, Director General, Directores Generales Sectoriales y demás Directores.
- Asesorar y asistir al Ministro y Directores en relación con los recursos jerárquicos y la revisión interpuestos por los administrados en cumplimiento de lo previsto en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.
- Coordinar las relaciones del Ministerio con la Procuraduría General de la República.
- Participar en la redacción de los proyectos de leyes, reglamentos, decretos y resoluciones y en la de otros documentos relacionados con los diferentes servicios del Ministerio.
- Preparar y revisar los documentos relativos a los contratos y demás jurídicos en que deba intervenir al Ministerio.
- Clasificar y hacer publicar un resumen de los dictámenes, estudios y demás informes escritos que elabore y se estime conveniente publicar.
- Asesorar a la Oficina Ministerial de Personal en las reclamaciones laborales y en los problemas que se susciten por la interpretación y alcance de los contratos colectivos.
- Compilar Leyes, Decretos, Reglamentos, Resoluciones y demás actos jurídicos que se refieren al Despacho, así como seleccionar y sistematizar la doctrina y jurisprudencia que verse sobre materias de su competencia.
- Las demás funciones que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones.

El Director Regional tiene a su cargo siete (7) divisiones, entre ellas tenemos:

1. **La División de Administración y Servicios**, la cual realiza las siguientes funciones:

- Formular el anteproyecto de presupuesto anual del Centro Estatal de Coordinación, el cual debe guardar relación con el plan Operativo Anual.
- Ejecutar las actividades financieras, contables, administrativas y presupuestarias del Centro Estatal de Coordinación.
- Ejecutar las actividades relacionadas con el pago del personal de acuerdo con los lineamientos del nivel central.
- Mantener actualizado el registro de los bienes patrimoniales pertenecientes al Centro Estatal de Coordinación, de acuerdo con lo establecido en las normas emanadas de la Contraloría General de la República.
- Velar por el cumplimiento en el Centro Estatal de Coordinación, de las normas de seguridad integral dictadas por el Ministerio de Infraestructura.
- Asistir al director en la aplicación de las normas y procedimientos establecidos por los organismos oficiales, en las materias de su competencia.

2. **La División de Atención al Ciudadano**: sus funciones son:

- Atender e informar adecuadamente al ciudadano sobre los tramites a seguir en las diferentes gestiones que deben realizar en el Centro Estatal de Coordinación.

- Atender y canalizar las necesidades de las comunidades en lo que compete al área de infraestructura.
- Canalizar y brindar respuestas oportunas a las quejas y reclamos de los ciudadanos en el ámbito de competencia de este Ministerio.
- Informar a la comunidad sobre las actividades que realiza este Ministerio en la entidad federal.

3. La División de Ética y Control Integral de Gestión; esta tiene como función:

- Velar porque los trabajadores del Centro Estatal de Coordinación cumplan con los principios, valores y normas éticas establecidas por el Ministerio.
- Informar al Director sobre aquellos hechos de irregularidades detectadas en el Centro Estatal de Coordinación.
- Velar por el seguimiento de las medidas correctivas aplicadas como resultado de las modificaciones y desviaciones sobre el avance físico-financiero de las obras de infraestructura, de acuerdo con lo pautado por el nivel central.
- Coordinar con las delegaciones regionales del poder ciudadano lo concerniente a las atribuciones que le confiere la ley.

4 La División de Recursos Humanos, realiza las siguientes funciones:

- Proponer las necesidades de adiestramiento de los trabajadores como insumo a los programas de adiestramiento y desarrollo del personal adscrito al Centro Estatal de Coordinación.
- Mantener actualizado el archivo de personal del Centro de Estatal de Coordinación.

- Tramitar y controlar lo relativo a las asignaciones y deducciones de la ley que afectan el pago de remuneraciones.
- Prestar la atención médico-odontológica asistencial y psicológica del personal activo, jubilado y pensionado del Centro Estatal de Coordinación.
- Velar por la aplicación de las sanciones disciplinarias impuestas a los funcionarios del Centro Estatal de Coordinación.

5. La División de Planificación y Servicios de Infraestructura: Sus funciones son:

- Conducir y hacer cumplir las políticas y estrategias establecidas por el nivel central en materia de su competencia.
- Efectuar el seguimiento del cumplimiento de los planes y proyectos que se ejecuten en su jurisdicción de acuerdo con lo pautado en el Viceministerio de Planificación.
- Participar en la formulación del plan de ordenamiento urbanístico, conjuntamente con los entes involucrados en el proceso.

6. La División de Servicio (Organismos Adscritos y Tutelados): Esta cumple con las siguientes funciones:

- Supervisar la prestación de los servicios de infraestructura a nivel estatal relacionado con transporte y comunicaciones.
- Interactuar con los organismos adscritos y tutelados en el área de su competencia.
- Asistir al Director en las actividades relacionadas con los servicios de infraestructura en el ámbito regional.

- Suministrar información al Director de las actividades relativas a los servicios de infraestructura a nivel estatal.

7. La División de Gestión de Infraestructura, también realiza funciones como:

- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos técnicos para obras de ingeniería, arquitectura y urbanismo.
- Controlar y evaluar el avance físico de las obras de infraestructura, de acuerdo con los lineamientos emanados por el nivel central.
- Brindar apoyo técnico a las gobernaciones y alcaldías en materia de infraestructura, de acuerdo a los lineamientos emanados del nivel central.
- Brindar al nivel central del Ministerio el apoyo que le sea requerido en materia de supervisión, control e inspección de obras, proyectos y servicios en su jurisdicción.
- Participar en la detección de necesidades de los requerimientos y procesos de formulación de los Planes Operativos Urbanísticos.
- Hacer el seguimiento y control de las obras transferidas a los entes regionales y locales, así como también las concesionadas según los lineamientos emanados del nivel central.

2.5.3 Objetivos de la Empresa

2.5.3.1 Objetivo General

Cumplir de manera urbanística con formulación de políticas, planificación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los desarrollos de los pueblos y ciudades a nivel nacional, además de las

construcciones públicas para el sector educativo, médico asistencial, deportivo, seguridad, defensa y cultura.

2.5.3.2 Objetivos Específicos

- Mantener informada la Oficina de Relaciones Públicas del Ministerio sobre los planes que se adelantan en la dirección para su divulgación nacional.
- Planificar los estudios, los proyectos, la construcción y mantenimientos de carretera y transporte terrestre, urbana, interurbanas y rurales, así como en sus áreas verdes.
- Organizar las visitas en la entidad federal de altos funcionarios del Ministerio y otros entes gubernamentales.
- Regular y controlar la circulación, tránsito y transporte terrestre, así como la regulación y control de la navegación y transporte aéreo.
- Elaborar y permitir a los diversos medios de comunicación social informaciones sobre las actividades realizadas por el Centro Estatal de Coordinación.
- Formular normas técnicas para la construcción y mantenimiento de las obras de infraestructura vial y para el manejo de administración de los terminales de pasajeros a los diversos tipos de transporte.
- Mantener relaciones con los organismos públicos en la Entidad Federal, con los entes privados y con la Iglesia.
- Regular y controlar los medios de comunicación social, audiovisuales a cargo de particulares, tales como la radiodifusión y la televisión.

- Regular y controlar los medios de comunicación social, audiovisuales a cargo de particulares y prestación de los servicios de teléfonos y telégrafos. Reglamento Interno del Centro Estatal de Coordinación – Ministerio de Infraestructura. Dirección – Monagas. Maturín, 1.999

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través de un estudio de campo, que tiene por objeto no sólo observar sino recolectar datos directamente del área estudiada, es decir, permitió al investigador estar en contacto con los empleados del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas.

Al respecto Barrios (2001), señala:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, factores constituyentes, explicar sus causas, efectos y predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas; más aquellos enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 5).

Se infiere que es indispensable aclarar que la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación fue (⁶⁴) descriptivo, éste consiste en que el investigador conozca, observe, maneje y describa los aspectos más relevantes de la situación que se está estudiando, además ofrece también aquella posibilidad de medir con precisión la naturaleza del problema.

Tamayo y Tamayo (2001), define la investigación descriptiva como aquella que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.46).

Como puede observarse, el tipo de investigación permite obtener información precisa sobre un hecho real, como también es evidente que sus resultados pueden ser utilizados para cualquier tipo de trabajo y servicio en el ámbito social, lo que permitirá hacer algunas reflexiones teóricas sobre la base de lo dado.

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo o población estuvo conformado por 56 individuos que constituyen el personal empleado del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas.

Al respecto Balestrini, (1998), expresa que se entiende por universo o población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar algunas de sus características”. (p. 126).

De acuerdo con la explicación, se utilizó el total de la población por considerarse una cifra relativamente pequeña; el cual se especifica a continuación:

Cargo	Cantidad
Director	1
Ingeniero Civil	6
Arquitecto	3
Administrador	1
Inspector de Obras	5
Médico	3
Habilitado	2
Dibujante Arquitectónico	2
Dibujantes	2
Asistente de Contabilidad	1
Contador	1
Secretarias	8
Asistente Administrativo	2
Analista de Personal	2
Topógrafos	6
Jefe de Almacén	1
Jefe de Compras	1
Analista de Presupuesto	1
Asistente de Habilitaduría	1
Asistente de Ingeniería	4
Jefe de Bienes Nacionales	1
Registrador de Bienes	2
TOTAL	56

Fuente: Suministrada por la División de Recursos Humanos del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio se realizaron las siguientes técnicas:

- La revisión documental, la cual fue considerada como el punto de partida para analizar las fuentes bibliográficas importantes para el

desarrollo del estudio por cuanto proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.

- La observación directa no participante; la cual permitió conocer información facilitada por los empleados de la organización.
- El cuestionario, fue utilizado como un instrumento de investigación para la recopilación de datos mediante las respuestas dadas por los empleados.
- Entrevista estructurada aplicada a los directivos de la institución, esto con la finalidad de obtener datos relacionados con los rasgos y características presentadas por los empleados adscritos a su departamento.

3.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

El procedimiento para la recolección de la información se realizó mediante visitas hechas al Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas, para llevar a cabo la observación directa que consiste en la participación abierta e inmediata del investigador y así obtener aquellos datos necesarios por parte del personal empleado, también se aplicó el cuestionario y la entrevista estructurada; porque es una forma de recoger información y no requiere de la presencia del encuestador para su realización.

Una vez obtenidos los datos, se ordenaron, clasificaron y tabularon a través de un proceso manual por medio de cuadros con cifras absolutas y porcentuales.

Los resultados de los datos fueron analizados en forma cualitativa y cuantitativa.

- Análisis cualitativo: abarca todas aquellas informaciones tomadas sobre la base de las opiniones dadas por los empleados.
- Análisis cuantitativo: mas bien de tipo numérico en comparación al anterior, éste indica el análisis de los elementos tomados, es decir, cada una de las variables convirtiéndolas en cifras que reflejan el significado de los resultados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL NIVEL
ACADÉMICO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL
DE COORDINACIÓN DE
MINFRA – MONAGAS, 2002

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria Completa	06	11
Secundaria Completa	20	36
Técnico Superior	11	19
Universitaria Completa	16	28
Postgrado	01	02
Otros	02	04
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

De los encuestados, el 36% manifestaron ser bachilleres; seguido por los profesionales universitarios con un 28%, otro 19% correspondió al nivel técnico superior y el resto de la población se ubicó en 11% pertenecientes a primaria completa. Finalmente 4% referido a otros estudios.

El Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura posee un personal empleado en su mayoría de nivel académico acorde con las exigentes labores de esta institución. Sin obviar que existen sus casos excepcionales como es el del Analista de Presupuesto I, el cual ocupa dicho cargo no apto para su grado de instrucción; pero sucede que tiene muchos

años de servicio en la empresa, es responsable, eficiente y muy proactivo demostrado esto con sus actuaciones diarias.

En contraste, parte de esos empleados preparados y especializados que allí laboran ejercen actividades inferiores a las que deberían, por ejemplo el Asistente de Personal. Esto como consecuencia de no tener la suficiente experiencia laboral requerida para ejecutar las actividades inherentes al cargo que desempeña; además por su nivel de estudio devenga un salario por encima del jefe de personal.

Este organismo público debe ser más metódico a la hora de reclutar y seleccionar personal para futuras contrataciones; por cuanto los directivos deben escoger a los candidatos con un nivel adecuado para ejercer los diferentes cargos, a fin de adaptarse a las exigencias del mundo moderno para así tratar que el empleado se sienta motivado y satisfecho para desempeñar en forma eficaz sus funciones.

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL
CONOCIMIENTO SOBRE EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO
PROACTIVIDAD QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL
CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Conocimiento que tienen los empleados sobre el significado del termino proactividad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucho	15	26
Algo	30	54
Poco	7	13
Nada	4	07
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En el cuadro N° 2 el mayor porcentaje 54% perteneció a los empleados que conocían algo sobre el significado de proactividad, el 26% respondió mucho acerca del término. Otro 13% manifestó manejarlo muy poco y un 07% afirmó no entender absolutamente nada.

De acuerdo a los conocimientos personales, los empleados proactivos deben ser creativos y utilizar nuevas formas para dar soluciones a los problemas existentes en el Ministerio donde se desempeñan. Es por ello que siempre deben fomentar el sentido de la proactividad dentro del lugar de trabajo como fuera de él.

De lo antes expuesto, se infiere que los empleados a pesar de conocer algo acerca del término, afirmaron que era aquella capacidad que tienen las personas para ser capaces, responsables, creativas, ingeniosas, comunicativas, con facultad para tomar decisiones y resolver los problemas

presentados. Esta situación genera una serie de fortalezas y oportunidades para lograr el excelente funcionamiento del Ministerio; debido a que éstos se muestran enrumbados hacia el éxito tanto empresarial como personal.

CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A SÍ
LOS ENCUESTADOS TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE
EL TÉRMINO EMPLEADOS PROACTIVOS
MINFRA - MONAGAS, 2002

Conocimiento que tienen los trabajadores sobre el término empleados proactivos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	53	95
No	03	05
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En este cuadro se observa que, el 95% de los encuestados dicen tener conocimientos sobre el término empleados proactivos y el porcentaje restante respondió no conocerlo.

En el marco teórico se describe que empleados proactivos son aquellos capaces de reconocer sus propios errores, siempre toman la iniciativa y a su vez se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados ligados a los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos.

De hecho, el mayor porcentaje de los encuestados coincidieron en afirmar que empleados proactivos son aquellos con gran capacidad para solventar situaciones e inconvenientes en forma inmediata; siempre están dispuestos a las ideas de otros, rompen con los paradigmas establecidos

buscando así nuevos retos. Pero también aportan constantemente respuestas a las interrogantes.

Se infiere que la mayoría de los trabajadores sí conocen el significado del vocablo empleados proactivos, ello conduce a mejorar el desarrollo de las actividades programadas por este organismo; donde finalmente se lograrán satisfacer metas y objetivos propuestos.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA
SI LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL DE
COORDINACIÓN SE CONSIDERAN PROACTIVOS
MINFRA - MONAGAS,2002

Los empleados son proactivos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucho	29	52
Algo	22	39
Poco	03	05
Nada	02	04
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

Según la población se evidencia que el 52% respondió ser muy proactivo, un 39% señaló considerarse algo proactivo, otro 05% opinó ser poco proactivo y un 04% nada proactivo.

Es fundamental que los empleados de todas las empresas sean proactivos; porque a partir de esa actitud hacia el cambio se proporcionan nuevas ideas y conocimientos.

Sin embargo, convertir hoy a los empleados en personas responsables, hábiles y creativos no ha sido tarea fácil; debido a que éstos tienen por costumbre estar generalmente afectados por el ambiente físico y social de su entorno laboral.

De allí se deduce que es necesario convertir a todos los empleados del Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura en personas que influyan y dinamicen su entorno, especialmente aquellos que indicaron ser poco o nada proactivos. Verificando, en una escala de puntuación;

referida a la evaluación del desempeño el alcance de su capacidad para ser una persona responsable dentro del organismo.

CUADRO N° 5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A
SÍ LA PROACTIVIDAD ES FUNDAMENTAL PARA EL
EXCELENTE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO
ESTATAL DE COORDINACIÓN DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Es fundamental la Proactividad para el excelente funcionamiento de MINFRA	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	40	71
De acuerdo	12	21
Indiferente	00	00
Medianamente de acuerdo	02	04
En total desacuerdo	02	04
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado a en Septiembre 2002.

Según los resultados del cuadro N° 5, el 71% de los empleados manifestó estar en total acuerdo con la proactividad para el excelente funcionamiento del centro, un 21% respondió estar de acuerdo, un 04% concluyó considerarla en un mediano acuerdo y otro 04% señaló no estar de acuerdo.

Hoy en día, las empresas buscan implementar la proactividad; para así lograr tener empleados con capacidad de aportar ideas y actitudes donde puedan orientarse hacia proyectos creativos.

De los antes expuesto se infiere la imperiosa necesidad de tener en el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura personas

leales, flexibles y capaces de adaptarse a lo inesperado con el objetivo fundamental de establecer estrechas relaciones entre el excelente funcionamiento del mismo y la proactividad como herramienta necesaria para lograr tal efecto.

CUADRO N° 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA
IMPORTANCIA PARA EL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN
TENER EMPLEADOS PROACTIVOS.
MINFRA - MONAGAS,2002

Es importante para MINFRA tener empleados proactivos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy importante	47	84
Importante	02	04
Poco Importante	04	07
Nada Importante	03	05
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En este cuadro puede observarse que el 84% respondió que era muy importante para este Ministerio tener empleados proactivos, un 07% contestó importante, un 05% poco importante y finalmente un 04% nada importante.

Cabe destacar que empleados proactivos reconocen sus responsabilidades y nunca dicen que su conducta es consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o circunstancias; sino que es un producto de su propia elección consciente.

Tener empleados proactivos, implica que las empresas puedan anticipar por medio de ellos los escenarios posibles de acciones y prever probables soluciones a inconvenientes que se presenten. De esta manera, la

organización logra una ventaja competitiva imprescindible: mantener dinámicas similares a las que va generando el mercado laboral y así fortalecerse dentro del mismo.

Por lo anterior se deduce que las instituciones buscan empleados proactivos, empáticos y transformadores de antagonismos en energía creadora con capacidad para entender el valor de la diversidad.

CUADRO N° 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA
IMPORTANCIA QUE TIENE LA PROACTIVIDAD PARA LOS
EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Importancia que tiene la proactividad para los empleados	Frecuencia	Porcentaje (%)
Alta	32	57
Mediana	16	29
Baja	04	07
Ninguna	04	07
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

Según los resultados del presente cuadro, un 75% de los empleados señaló que la proactividad tiene demasiada relevancia para ellos, un 29% respondió tener mediana importancia, un 07% baja y otro 07% ninguna.

Básicamente la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para generar nuevas oportunidades.

De lo antes expuesto se infiere que los empleados conocen la importancia de la proactividad, la cual parte en tomar un sueño o desafío y realizar todas aquellas acciones necesarias para su cumplimiento. Al mismo tiempo debe ser constante en cada ámbito de una organización, es decir, no se puede dejar correr el riesgo que los procesos pierdan dinámica y se atrasen.

Es por ello necesario para progresar, generar dinamismo y estar preparados frente a cualquier cambio repentino del entorno laboral.

CUADRO N° 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA
FRECUENCIA CON QUE EL EMPLEADO PROACTIVO
DEBE SER COMUNICATIVO
MINFRA - MONAGAS,2002

Frecuencia con que el empleado proactivo debe ser comunicativo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	40	72
Casi siempre	08	14
Algunas veces	04	07
Nunca	04	07
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

De acuerdo a la distribución de los porcentajes referida a la frecuencia con que el empleado proactivo debe ser comunicativo, la tendencia fue la siguiente: el 72% opinó siempre, otro 14% casi siempre, un 07% algunas veces y un 07% nunca.

Los empleados de todas las organizaciones siempre deben ser comunicativos; porque de no ser así es imposible que éstos conozcan las actividades realizadas por sus compañeros de trabajo y lo sucedido en su medio externo y mucho menos podrán aplicar sus habilidades proactivas como consecuencia de las falta de comunicación.

En relación a lo anterior, es necesario tener en cuenta tres elementos para la perfecta comunicación, los cuales son: dato, información y comunicación.

En tal sentido la comunicación tiene que ser eficaz para desarrollar un mejor desempeño proactivo, responsabilidad o mayor satisfacción laboral. Es

por ello, necesario que los empleados comprendan mejor sus labores y se sientan mas involucrados en ellas.

De igual forma, en ciertos casos, incluso renunciarán voluntariamente a algunos de sus antiguos privilegios al advertir la necesidad de hacer un sacrificio.

CUADRO N° 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA AL
CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DE LA
FORMA COMO SE DA LA COMUNICACIÓN DENTRO
DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Conocimiento que tienen los empleados de cómo se da la comunicación dentro de MINFRA	Frecuencia	Porcentaje (%)
De abajo hacia arriba	07	13
De arriba hacia abajo	28	50
En forma horizontal	10	18
En forma transversal	00	00
Todas las anteriores	11	19
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

La información de este cuadro indica que el 50% de los empleados, su comunicación es en forma descendente, un 19% respondió en todas sus direcciones, un 18% en forma transversal y por último 13% en forma ascendente.

La estructura de toda empresa debería propiciar la comunicación en direcciones distintas: hacia arriba, para abajo, horizontal y transversal. Porque a través de la interacción se fomenta a grandes rasgos la

proactividad del recurso humano; convirtiéndolos en personas capaces, eficientes y sobre todo innovadoras.

Los resultados antes expuestos permiten deducir que en el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura la comunicación fluye en sus diversas formas; pero predomina la interacción descendente, lo que impide escuchar las opiniones y sugerencias de los subordinados. Esto traería como consecuencia no poder establecer excelentes relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de éste. Donde no se podrán crear los medios y el entorno propicio hacia el desarrollo del personal empleado; en relación a la aplicación de la proactividad.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LAS
BARRERAS QUE INTERFIEREN EN SU COMUNICACIÓN
COMO EMPLEADO PROACTIVO DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Barreras que interfieren en su comunicación como empleado proactivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sus emociones	07	13
Sus valore humanos	07	13
Deficientes hábitos de escucha	02	04
El ruido	04	07
La distancia	04	07
Los muros	03	05
Significado incorrecto del mensaje.	14	25
Diferencias de percepción	12	21
Tono, volumen y gestos no verbales	03	05
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En esta información se puede constatar que el 25% de los encuestados interpretan el significado de un mensaje recibido en forma incorrecta, 21% lo distorsiona por sus diferencias de percepción, 13% las emociones, 13% los valores humanos, 07% el ruido, 07% la distancia, 05% los muros, 05% tono, volumen y gestos no verbales.

Realmente existen barreras que impiden comunicaciones eficaces entre ellas tenemos: el marco de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas semánticos, filtración, lenguaje especial del grupo, diferencias de estatus, comportamiento proxémico, presiones de

tiempo y sobrecarga de interacción. Estas fuentes de interferencias se dan tanto en la empresa como en las relaciones interpersonales.

Los resultados anteriores permiten deducir que aun cuando el proceso básico de comunicación es relativamente sencillo, las deficiencias de la interacción son evidentes en el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura; sus empleados presentan diferencias de percepción. Esto trae como consecuencia que los trabajadores no se puedan convertir en personas proactivas por siempre interpretar mal los mensajes; tanto transmitidos como recibidos.

Es por ello, que la excelente comunicación es imprescindible para un empleado proactivo.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LA
IMPORTANCIA QUE TIENE LA COMUNICACIÓN
PARA UN EMPLEADO PROACTIVO
MINFRA - MONAGAS,2002

Importancia que tiene la comunicación para un empleado proactivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
- La comunicación es muy importante para el empleado proactivo porque de esta manera se le facilitan las relaciones con sus compañeros y a su vez con el patrono.	06	11
- La persona comunicativa no tiene problemas para tomar decisiones.	15	27
- La comunicación permite solucionar los problemas presentes y evitar futuros inconvenientes.	35	62
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

Estas cifras porcentuales reflejan que el 62% del personal empleado considera que la comunicación permite solventar situaciones de riesgo y por supuesto problemas futuros, un 27% opinó lo siguiente: La persona comunicativa no presenta problemas al tomar decisiones, y 11% que la interacción establece estrechas relaciones con el resto de los individuos.

La comunicación es un intercambio de información entre dos o más personas. Su función dentro de las organizaciones es crear interdependencia en sus distintas partes para luego reforzarlas. También coadyuva a coordinar tareas y actividades en éstas.

En relación a lo anterior se concluye, que el personal empleado está claro en afirmar que la comunicación en las organizaciones es

imprescindible, porque de no ser así es imposible establecer relaciones interpersonales. De aquí es necesario su eficacia y en esa forma tienda a procurar un excelente desempeño laboral.

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A SÍ LA
MOTIVACIÓN ES IMPORTANTE PARA UN EMPLEADO
PROACTIVO EN RELACIÓN A EL EFICAZ
DESEMPEÑO DE SUS LABORES ASIGNADAS
MINFRA - MONAGAS,2002

Es importante la motivación para un empleado proactivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	46	82
No	10	18
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En el presente cuadro se observa que un 82% opinó que la motivación es un factor importante para empleados proactivos, relacionado esto al excelente desarrollo de sus labores; mientras que el 18% respondió no ser relevante.

Es por ello que la motivación humana es uno de los factores internos urgido de mayor atención por parte del gerente de la organización porque sin un mínimo conocimiento es imposible que éste conozca el origen del comportamiento de un empleado.

Se infiere que, el personal está consciente de la importancia de la motivación; las personas son diferentes y las necesidades varían de un individuo a otro; lo cual produce diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales, necesidades, diferencias y la capacidad individual para

alcanzar objetivos también son distintos, además de variar con el tiempo. En este aspecto, estar motivado se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Todo empleado proactivo está siempre motivado; en relación al eficaz desempeño de sus labores asignadas y bajo ninguna circunstancias se muestran paralizados.

CUADRO N° 13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A CUÁL DE
ESTAS PREMISAS EXPLICAN SU COMPORTAMIENTO COMO
EMPLEADO DEL CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN DE
MINFRA - MONAGAS, 2002

Cuál de estas premisas explican su comportamiento como empleado de MINFRA	Frecuencia	Porcentaje (%)
Su comportamiento es causado por estímulos externos y/o internos.	06	11
Su comportamiento es motivado por un deseo	05	09
Su comportamiento está orientado hacia objetivos.	39	69
Todas las anteriores.	06	11
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

El cuadro N° 13 refleja que un 69% de los empleados respondió que su comportamiento está orientado hacia objetivos, 11% todos los anteriores, 11% por estímulos internos y/o externos y un 09% motivado por un deseo.

Actuar en una u otra forma corresponde al campo de la motivación. Esta se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras traducidas por palabras en este caso deseo y rechazo.

Lo anterior demuestra que el comportamiento de los empleados está orientado hacia objetivos y en toda conducta existe un impulso, deseo, necesidad, expresiones y tendencias que sirven para indicar los motivos del mismo, lo que sería beneficioso para lograr empleados proactivos dentro del Ministerio.

CUADRO N° 14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A CUÁL DE
ESTOS INCENTIVOS UTILIZA EL CENTRO ESTATAL DE
COORDINACIÓN PARA MANTENERLO MOTIVADO
MINFRA - MONAGAS,2002

Cuál de estos incentivos utiliza MINFRA para mantenerlo motivado	Frecuencia	Porcentaje (%)
Reconocimiento personal.	10	18
Aumento salarial.	09	16
Cursos y talleres.	28	50
Ninguno de los anteriores.	09	16
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

Como puede observarse en este cuadro, el 50% de los empleados afirmó que el Ministerio implementa cursos y talleres como incentivos para mantenerlos motivados, un 18% respondió el uso de reconocimientos personales, 16% señaló aumentos salariales y otro 16% ninguno de los anteriores.

Toda organización debe implementar mecanismos que le permitan mantener siempre motivado a su personal, y de esta manera puedan lograr tanto los objetivos y metas empresariales propuestos; como la satisfacción de aquellas necesidades individuales.

De allí se evidencia que el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura no utiliza incentivos que estén acordes con las necesidades de sus empleados; esto ocasiona un estado de desequilibrio del organismo produciendo tensión, insatisfacción, inconformismo, entre otros factores tales como: desarrollar conductas para descargar la presión y liberarse de la incomodidad. Donde lo único que implementa son cursos y

talleres para mantener motivado a su personal lo que sería provechoso para la eficacia y eficiencia relacionada a sus actividades ordenadas.

Por lo tanto, esto genera que el trabajador pase a ser un individuo reactivo; donde deja de lado todo su empeño y esfuerzo por hacer que las cosas sucedan prefiriendo que se las procuren. Esto trae consecuencias negativas a la institución; por no poder aplicar la proactividad en sus empleados como debe ser.

CUADRO N° 15
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A
CUÁL DE LOS SIGUIENTES FACTORES SON
DETERMINANTES EN SU PERSONALIDAD
MINFRA - MONAGAS,2002

Cuál de los siguientes factores son determinantes en su personalidad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Su estatura física	00	00
Su temperamento	12	21
Su cultura	29	52
Su familia	15	27
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

En el presente cuadro se observa que un 52% afirmó que la cultura es determinante en su personalidad, 27% consideró su familia, y 21% respondió su temperamento.

La personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

En fin, personalidad es la suma total de aquellas formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Como conclusión ésta se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico de la persona.

Los resultados antes expuestos permiten inferir que la formación de la personalidad de los empleados está ligada al medio donde actúan, a su condicionamiento temprano, a las normas de familia, amigos, grupos sociales y otras influencias experimentadas. Todos estos factores son determinantes

para que una empresa logre convertir a todos sus trabajadores en personas proactivas.

CUADRO N° 16
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA
A CUÁL DE ESTOS RASGOS SON CARACTERÍSTICOS
DE SU PERSONALIDAD
MINFRA - MONAGAS,2002

Cuál de estos rasgos son característicos de su personalidad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sociable	04	07
Responsable	31	55
Calmado	01	02
Nervioso	01	02
Imaginativo	00	00
Todos los anteriores	19	34
Total	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Septiembre 2002.

La información de este cuadro indica que el 55% de los empleados se consideran personas responsables, un 34% todos los anteriores y el 07% empleados sociables desde todo punto de vista.

Los rasgos de la personalidad son factores duraderos que describen el comportamiento de un individuo. Como también es obligatorio identificar o etiquetar sus características las cuales son: timidez, agresividad, pereza, ambición, lealtad y temor. Cuando estas aparecen en muchas situaciones, se llaman cualidades de la persona. Lo cual, sería muy importante para explicar la proactividad del empleado.

De allí se infiere que el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura posee un personal empleado inclinado más que todo a

fomentar el sentido de la rectitud; siendo entonces responsables, confiables, persistentes y sobre todo orientados al logro. Además proporcionan un marco unificador para la personalidad; donde las investigaciones han encontrado importantes relaciones entre las dimensiones personales y el desempeño en el trabajo.

Todos estos lineamientos sirven de base para lograr el excelente desarrollo de la proactividad de los empleados del Ministerio.

CUADRO N° 17
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERIDA A LOS
RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE PROACTIVIDAD
QUE PRESENTAN LOS EMPLEADOS
SEGÚN LOS DIRECTIVOS DE
MINFRA - MONAGAS,2002

Rasgos y Características a estudiar	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Tienen iniciativa propia	03	60	-	-	02	40	-	-	5	100
Toman decisiones	-	-	03	60	02	40	-	-	5	100
Evitan ser pasivos	02	40	01	20	02	40	-	-	5	100
Se lamentan constantemente	-	-	02	40	02	40	01	20	5	100
Innovadores – creativos	-	-	03	60	02	40	-	-	5	100
Comunicativos	03	60	02	40	-	-	-	-	5	100
Motivados	01	20	02	40	02	40	-	-	5	100
Afables	02	40	03	60	-	-	-	-	5	100
Ingeniosos	01	20	02	40	02	40	-	-	5	100
Responsables	03	60	02	40	-	-	-	-	5	100
Hábiles	02	40	03	60	-	-	-	-	5	100
Activos	01	20	04	80	-	-	-	-	5	100
Entusiastas	02	40	03	60	-	-	-	-	5	100
Buscan soluciones	02	40	03	60	-	-	-	-	5	100

Fuente: Entrevista estructurada aplicada en Septiembre 2002.

Se constató que los directivos, reconocieron que los empleados adscritos a sus Departamentos siempre tienen iniciativa propia, son comunicativos y sobre todo muy responsables.

Los gerentes manifestaron que los empleados subordinados a ellos casi siempre toman decisiones, se muestran creativos e innovadores, son afables, hábiles, entusiastas, activos y generalmente buscan soluciones a los inconvenientes presentados.

En este orden de ideas, los jefes expresaron que los empleados colocados bajo su mando algunas veces son ingeniosos; evitan ser pasivos, muy pocas veces se lamentan y en escasas oportunidades están motivados.

De los resultados anteriores, se infiere que los directivos del Ministerio de Infraestructura opinaron que los empleados que están bajo su responsabilidad presentan ciertos rasgos y características; las cuales describen a una persona proactiva, lo que sería beneficioso para el excelente y eficaz funcionamiento del Centro Estatal de Coordinación. Maturín Estado Monagas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio de la Proactividad en los Empleados del Centro Estatal de Coordinación - Ministerio de Infraestructura – Maturín. Estado Monagas se concluyó lo siguiente:

- Un alto porcentaje de los encuestados conocen algo sobre el significado del término proactividad.
- El personal empleado de la institución en un 52% se inclina sobre todas las cosas a fomentar la proactividad siendo entonces responsables, capaces, confiables, persistentes y sobre todo orientados al logro.
- La proactividad solamente no es relevante para MINFRA como organismo público sino para todas las empresas existentes; porque a través de su implementación se podrá progresar, generar dinamismo y estar preparado frente a cualquier cambio repentino del entorno laboral.
- El mayor número de los trabajadores están de acuerdo en que el empleado proactivo debe ser comunicativo.
- Se pudo detectar que la forma predominante de comunicación dentro del Ministerio es de arriba hacia abajo (descendente).
- El personal empleado del Ministerio en su mayor porcentaje opinó que la comunicación efectiva permite solucionar los problemas presentes y futuros.

- Los empleados afirmaron que su nivel proactivo se encuentra entorpecido generalmente por el tipo de comunicación utilizada; ésta presenta barreras tales como: diferencias de percepción, significado incorrecto del mensaje, emociones, valores humanos, el ruido y la distancia.
- La motivación es considerada por casi todos los trabajadores como factor imprescindible para un empleado proactivo relacionado al eficaz desempeño de sus labores.
- Los gerentes del Ministerio no procuran implementar mecanismo de incentivos que vayan acorde con las necesidades de sus empleados tanto personales como organizacionales. Esto trae como consecuencia negativa que la proactividad del personal empleado se vea obstaculizada en cuanto a su aplicación y ejecución.
- Es necesario que los jefes o gerentes del Ministerio le presten especial atención a la motivación de los empleados; porque así podrán conocer el origen de su conducta y en esta forma lograr el eficaz desempeño de las labores asignadas.
- En síntesis, se puede afirmar según la información suministrada por los directivos del Ministerio que los empleados ubicados bajo su conducción presentan ciertos rasgos y características; las cuales describen a una persona proactiva siendo entonces comunicativos, con iniciativa propia, capacidad para tomar decisiones, responsables, ingeniosos, innovadores y creativos.

5.2 RECOMENDACIONES

Como consecuencia de las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Los directivos del Centro Estatal de Coordinación deben procurar que sus empleados tengan conocimiento pleno con todo aquello relacionado a la proactividad. Para tal efecto se deben dictar cursos y talleres de actualización permanente y de esta manera lograr que los trabajadores sean altamente efectivos.
- Los gerentes del Ministerio deben estimular la proactividad en aquellos empleados que son poco o nada eficaces en su actuación dentro de la institución.
- Tanto los gerentes como empleados proactivos deben estar comprometidos con la organización y caracterizados por: Inspirar una visión compartida en esta, determinar sus valores personales y desarrollar un proceso de gerencia estratégica; así como también procurar el plan de acción para alcanzar los intereses y estrategias necesarias.
- Es importante que la comunicación fluya en forma ascendente; para así agilizar los procesos y evitar posibles obstáculos pero ello se lograría haciendo uso de las sugerencias y opiniones entre los jefes y subordinados.
- La comunicación en el Centro Estatal de Coordinación del Ministerio de Infraestructura; tiene que ser eficaz. Pero es necesario que todos los

empleados y gerentes conozcan mejor sus labores y se vean más involucrados en ellas.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, F. Administración de recursos humanos. (13 era. ed.). México: Limusa, 1.997.

ARIAS, F. El proyecto de investigación. (2da. ed.). Venezuela: Episteme, 1.997.

BALESTRINI, M. Cómo se elabora el proyecto de investigación. Venezuela: Consultores Asociados, 1.998.

BARRIOS, M. Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: Fedupel, 2001.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. (9na.ed.). México: Mc Graw-Hill, 1.999.

COVEY, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. (2da. ed.). España: Piados, 1.996.

DAVIS Y NEWSTROM. Comportamiento humano en el trabajo. (10ma. ed.). México: Interamericana, 2.000.

GARAY, J. Ley Orgánica del Trabajo. (13ma. ed.). Venezuela: Cifre, 1.998.

GARCÍA, J. (2002). Proactividad – Creatividad – La ingeniería del pensamiento [Documento en línea]. Disponible: <http://jLuisgarcia.tripod.com/index.htm>.

GIBSON, J y otros. Las Organizaciones. (9na. ed.). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberamericana, 1.999.

GONZALEZ y OLIVARES. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. México: Compañía Continental, 1.999.

KOONTZ y O'DONNELL. Administración. (5ta. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, 1.998.

LONDOÑO, C. Diccionario especializado de gerencia y recursos humanos. (3era. ed.). España: Océano / Centruen, 1996.

MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA. Reglamento Interno del Centro Estatal de Coordinación – Ministerio de Infraestructura. Dirección-Monagas. Maturín, 1.999.

REDIRIS. (2002). Foro sobre generación de oportunidades [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rediris.es/list/inf/proactividad.es.htm>.1.

ROSENBERG, J. Diccionario especializado de recursos humanos en empresas. (12da. ed.).México: Limusa, 1.997.

SIKULA, J. Administración. (13era. ed.). México: Limusa, 1.997.

STONER, J. Administración. (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1.997.

TAMAYO Y TAMAYO, M. El proceso de investigación científica. México: Limusa, 2.001.

WAYNE, M. Administración de recursos humanos. (9na. ed.). México:
Mc Graw-Hill, 1.999.

ANEXOS

1.- ¿Cuál es su nivel académico?

- a) Primaria completa _____
- b) Secundaria completa _____
- c) Técnico Superior _____
- d) Universitaria Completa _____
- e) Postgrado _____
- f) Otros _____

2.- Como empleado del Ministerio de Infraestructura ¿Conoce usted el significado del término proactividad?

- a) Mucho _____
- b) Algo _____
- c) Poco _____
- d) Nada _____

Explique _____

3.- ¿Sabe usted lo que son empleados proactivos?

- a) Si _____
- b) No _____

Argumente su respuesta _____

4.- ¿Es usted proactivo?

- a) Mucho _____
- b) Algo _____
- c) Poco _____
- d) Nada _____

¿Por qué? _____

5.- ¿Considera usted que la proactividad es fundamental para el excelente funcionamiento del Ministerio?

- a) Totalmente de acuerdo _____
- b) De acuerdo _____
- c) Indiferente _____
- d) Medianamente de acuerdo _____
- e) En total desacuerdo _____

6.- ¿Es importante que el Ministerio de Infraestructura tenga empleados proactivos?

- a) Muy importante _____
- b) Importante _____
- c) Poco Importante _____
- d) Nada Importante _____

7.- ¿Qué importancia tiene para usted la proactividad como empleado del Ministerio de Infraestructura?

- a) Alta _____
- b) Mediana _____
- c) Baja _____
- d) Ninguna _____

8.- El empleado proactivo debe ser comunicativo:

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Algunas veces _____
- d) Nunca _____

9.- ¿Sabe usted como se da la comunicación dentro del Ministerio?

- a) De abajo hacia arriba _____
- b) De arriba hacia abajo _____
- c) En forma horizontal _____
- d) En forma transversal _____
- e) Todas las anteriores _____

10.- Usted como empleado proactivo ¿Cuál de estas barreras interfieren en su comunicación?

- a) Sus emociones _____
- b) Sus valores humanos _____
- c) Deficientes hábitos de escucha _____
- d) El ruido _____
- e) La distancia _____
- f) Los muros _____
- g) Significado incorrecto del mensaje _____
- h) Diferencias de percepción _____
- i) Tono, volumen y gestos no verbales _____

11.- ¿Qué importancia tiene la comunicación para un empleado proactivo?

12.- Estar siempre motivado ¿Es imprescindible para un empleado proactivo en relación a el eficaz desempeño de sus labores asignadas?

- a) Si____
- b) No____

¿Por qué? _____

13.- Usted como empleado del Ministerio diga ¿Cuál de estas premisas explican su comportamiento?

- a) Su comportamiento es causado por estímulos externos _____
y/o internos _____
- b) Su comportamiento es motivado por un deseo _____
- c) Su comportamiento está orientado hacia objetivos _____
- d) Todas las anteriores _____

14.- ¿Cuál de estos incentivos utiliza el Ministerio para mantenerlo motivado?

- a) Reconocimiento personal _____
- b) Aumento salarial _____
- c) Otros _____
- d) Ninguno de los anteriores _____

15.- ¿Cuál de los siguientes factores son determinantes en su personalidad?

- a) Estatura física _____
- b) Temperamento _____
- c) Su cultura _____
- d) Su familia _____

16.- ¿Cuál de estos rasgos son característicos de su personalidad?

a) Sociable _____

b) Responsable _____

c) Calmado _____

d) Nervioso _____

e) Imaginativo _____

f) Todos los anteriores _____

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS – MATURÍN



ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES: Responda en forma clara y objetiva. Marcando una sola respuesta e indicándola con la letra equis (X). No es necesario revelar su identidad.

- ❖ **¿Con qué frecuencia el personal empleado que está adscrito a su Departamento presentan los siguientes rasgos y características?**

ALTERNATIVAS	ITEMS			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
Tienen iniciativa propia				
Toman decisiones				
Evitan ser pasivos				
Se lamentan constantemente				
Innovadores – creativos				
Comunicativos				
Motivados				
Afables				
Ingeniosos				
Responsables				
Hábiles				
Activos				
Entusiastas				
Buscan soluciones				

Fuente: Aplicada en Septiembre 2002.

Gracias.
Bachiller:
 William Rolando.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. MINISTERIO DE
INFRAESTRUCTURA.
CENTRO ESTATAL DE COORDINACIÓN. DIRECCIÓN – MONAGAS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

