



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL PEHCBM, PERIODO 2014.

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

AUTOR (ES):

BACH. CINTHYA STEFFANY GARCIA TORRES.

BACH. EDMA NOILALY ROJAS PEREZ.

ASESOR :

LIC. ADM. JULIO CÉSAR CAPPILLO TORRES.

**TARAPOTO-PERÚ
(MAYO-2015)**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



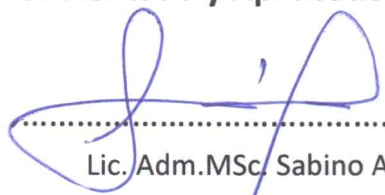
TESIS:

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL PEHCBM, PERIODO 2014.


PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:
CINTHYA STEFFANY GARCIA TORRES.
EDMA NOILALY ROJAS PEREZ.

Sustentado y Aprobado el día 26 de Mayo de 2016, por los siguientes jurados:


.....
Lic. Adm.MSc. Sabino Ayala Villegas
Presidente


.....
Econ. Carmen Teodoro Cárdenas Alayo
Secretario


.....
Lic. Adm. M.Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza
Miembro


.....
Lic. Adm. Julio César Capillo Torres
Asesor

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a las personas que en su momento creyeron en mí, y me dieron todo su apoyo incondicional y es para ellos esta investigación:

A la memoria de mi Señora Madre Paquita Torres Sinti.

A mis abuelitos: Esther Gatica de Torres, Mauricia Sandoval Arce y Miguel Segundo Torres Guerra.

A mi querido hijo Christopher Matías Cárdenas García

Que en todo momento me brindaron el apoyo y aliento constante.

CINTHYA STEFFANY

Con amor y dedicación a mis padres, por el sacrificio y el apoyo constante que me brindan y por ser el motor de mi vida para salir adelante sobre todo a Dios por iluminarme hacia el buen camino.

EDMA NOILALY

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por darnos la sabiduría y la fuerza y por ende permitirnos llegar hasta este momento tan especial en nuestras vidas. Por todos los triunfos y los momentos difíciles que nos ha enseñado a valorarnos y fortalecernos cada día más.

A nuestros Familiares.

Gracias a todos que directamente nos impulsaron para llegar hasta este lugar, a todos nuestros familiares que nos resulta muy difícil poder nombrarlos en tan poco espacio, sin embargo ustedes saben quiénes son.

A Nuestros amigos.

En especial a nuestros amigos cercanos que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

A Nuestros Docentes.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional, en especial al Licenciado Julio Cesar Cappillo Torres por habernos guiado en el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO** y en especial a la Facultad de ciencias Económicas que nos dieron la oportunidad de formar parte de ella.

AL **PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO-TARAPOTO Y LOS TRABAJADORES**, que nos abrió las puertas para realizar este trabajo de investigación.

LOS AUTORES

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra universidad, y con el propósito de obtener el Título profesional de Licenciado en Administración, sometemos a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis intitulado, **“CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO, PERIODO 2014”**, el cual tiene como finalidad de sustentar y obtener el título profesional de Licenciado en Administración,

Esperamos señores del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna, para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Sirva esta oportunidad para dejar constancia de nuestro sincero y profundo agradecimiento a nuestros profesores por sus enseñanzas, comprensión y consejos que de una y otra forma han contribuido a nuestra sólida formación tanto moral y social como profesional.

Los Autores.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE	v
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del problema.....	1
1.2. Justificación del estudio.....	1
1.3. Objetivos de la investigación.....	2
1.4. Limitaciones de la investigación.....	3
1.5. Hipótesis.....	3
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes del estudio del problema.....	4
2.2. Bases teóricas.....	9
2.3. Definición de términos básicos.....	54
CAPITULO III: METODOLOGIA	
3.1. Tipo de investigación.....	59
3.2. Nivel de investigación.....	59
3.3. Población, muestra y unidad de análisis.....	59
3.4. Diseño de investigación.....	61
3.5. Métodos de investigación.....	62
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	62
3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos.....	62
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Resultados descriptivos.....	63
4.2. Resultados explicativos.....	64
4.3. Discusión de resultados.....	71
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	76
ANEXOS	78
Anexo N° 01. Operacionalización de las variables.....	79
Anexo N° 02. Instrumento para la capacidad organizacional.....	81
Anexo N° 03. Instrumento para la satisfacción laboral.....	90
Anexo N° 04. Tabla de distribución de la Chi cuadrado.....	92

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Evaluación de la capacidad organizacional.....	64
Tabla N° 02. Evaluación de la satisfacción laboral.....	66
Tabla N° 03. Relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción.....	68
Tabla N° 04. Tabla de contingencia.....	69
Tabla N° 05. Prueba de Chi cuadrado.....	70
Tabla N° 06. Decisión.....	70

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01. Evaluación de la capacidad organizacional.....	65
Gráfico N° 02. Evaluación de la satisfacción laboral.....	67
Gráfico N° 03. Relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral.....	68
Gráfico N° 04. Decisión.....	71

RESUMEN

La presente investigación titulada: **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PEHCBM, PERIODO 2014**, tiene por objetivo evaluar la capacidad organizacional y la relación que existe con la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

La investigación se trabajó con un tipo de investigación no experimental, con un nivel de investigación cualitativa, con una muestra conformada por los trabajadores que están trabajando por un periodo de más de cinco años, es decir 51 colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, haciendo uso de la técnica encuesta y de instrumento la utilización de un cuestionario.

En la realización de la investigación se pudo comprobar que la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, periodo 2014 se encuentra en un nivel muy deficiente (49%) y la satisfacción laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel muy insatisfecho (50.98%). Dándose con ello la aceptación de la hipótesis alterna y rechazado la nula, en donde se tiene como hipótesis que la capacidad organizacional es deficiente, y se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras claves: Capacidad organizacional, Satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research titled: ORGANIZATIONAL CAPACITY AND THEIR RELATIONSHIP IN THE JOB SATISFACTION OF WORKERS PEHCBM, PERIOD 2014, it aims to assess the organizational capacity and the relationship with job satisfaction of employees of the Special Huallaga Central Project and Bajo Mayo in the 2014 period.

The research worked with a type of non-experimental research, with a level of qualitative research, with a population sample comprised of workers who are working for a period of over five years, ie 51 employees of the Special Project Huallaga Central and Bajo May, using the survey instrument technique and the use of a questionnaire.

In conducting the investigation it was found that the organizational capacity of the staff of the Special Huallaga Central Project and Bajo Mayo, period 2014 is at a very low level (49%) and job satisfaction of workers is at a level very dissatisfied (50.98%). Thereby giving the acceptance of alternative and rejected the null hypothesis, where it is hypothesized that organizational capacity is weak, and is related to high fashion with job satisfaction of workers.

Keywords: Organizational capacity, Job satisfaction.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014?

1.2. Justificación del estudio

Académica

La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título de Licenciado en Administración.

Para cumplir este cometido se pretende realizar una identificación formal de la situación organizacional de la empresa y la relación con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, por ello permita poner en práctica los conocimientos adquiridos y a la vez ganar experiencia en la planificación, desarrollo y control estratégico de las obras y proyectos que realiza esta institución dentro de los lineamientos emanados por el reglamento de la Universidad.

La importancia de la investigación recae en el deseo que la empresa mejore su competitividad, donde hacen uso de sus capacidades organizacionales, puesto que de esta forma el cumplimiento de sus objetivos y metas se enmarca en un entorno de eficiencia y eficacia, para esto el capital humano de la empresa debe manifestar índices de satisfacción adecuados. Por ende esto nos da una idea de porqué el tema de capacidad organizacional trasciende el interés académico.

Teórica

En el proceso de la presente investigación, se han consultado varios autores, pero vamos a tomar la teoría de **Evaluación Organizacional, de Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Garden, F. y Plinio, G., (2002)**, para la variable capacidad organizacional, así mismo para el desarrollo de la variable Satisfacción Laboral, se empleó las teorías de **Maison, P. (2013) y Chiang, M. (2010)**, quienes evalúan la satisfacción en bases al clima organizacional, los factores demográficos y la motivación.

Práctica

A raíz de la investigación se promueve alternativas de solución para su futura implementación y aplicación con la finalidad mejorar la competitividad de la institución. Así mismo permite ser partícipe de la identificación principales deficiencias, para brindar recomendaciones más claras y específicas para el mejoramiento del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

Social

La ejecución de la investigación se abarca en función de su importancia social, desde el punto de vista que ésta permite reconocer cuáles son las capacidades organizacionales más saltantes y cuáles necesitan de mayor atención para implementar medidas correctivas dentro de institución, puesto que es la encargada de generar y ejecutar proyectos en bienestar de la población sanmartinense.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general.

- Identificar la relación de la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, en el periodo 2014.

Objetivos específicos.

- a) Conocer la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.
- b) Conocer la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.
- c) Establecer la relación entre capacidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

1.4. Limitaciones de la investigación

- Escasos recursos financieros para el desarrollo del proyecto.
- Insuficiente tiempo para la recolección de datos en la investigación.
- Poca colaboración de los trabajadores en la investigación.

1.5. Hipótesis

- **Hi:** La capacidad organizacional es deficiente, y se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

- **Ho:** La capacidad organizacional es deficiente, y no se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

En la investigación se procedió a recopilar diversos antecedentes referidos a las variables en estudio; para de esta manera darle mayor fundamentación teórica a la investigación con las tesis realizadas con anterioridad y otros autores, las mismas que son mencionadas a continuación:

Meneses, C. (2011), “La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en madeira”. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. Cádiz. Portugal. Llegó a la siguiente conclusión:

1. Los resultados obtenidos en esta investigación, después de su análisis, de las correlaciones y de la regresión, indican la existencia en la organización en estudio, de las cuatro dimensiones de la “cultura y clima organizacional” (apoyo; innovación; objetivos; reglas), una de las dimensiones de la “motivación de los trabajadores” (motivación en la organización del trabajo) y, de las 24 “competencias clave de gestión de los líderes” 21 comprobadas, destacándose tres, de forma muy significativa, asociadas a otros tres papeles: “convivir con el cambio” (innovador); “auto-comprensión y comprensión de los otros” (mentor); y “productividad” (productor). Así, teniendo como base el encuadramiento teórico y conceptual tratado en el capítulo I, las hipótesis analizadas a través del método cuantitativo (estudio de caso, investigación correlacional), con el apoyo de la estadística descriptiva, propiedades psicométricas, coeficientes de correlación, testes t-Student y ANOVA y modelos de regresión lineal múltiple, así como la discusión para llegar al modelo empírico, concluyese que: Para finalizar, y porque en nuestro entender las competencias de gestión de los líderes hacen toda la diferencia en la organización y en el desempeño de las organizaciones, una vez más, se comprueba que, en general, los líderes intermedios y los jefes presentan un excelente desempeño y son valorizados por sus colaboradores. Por los resultados de esta investigación podemos concluir que se trata de una organización de éxito, pues apuesta en medidas de mejora de la motivación de los colaboradores, en la formación continua y continuada de colaboradores, jefes

y líderes que, por su vez, promueven una cultura y clima organizacional propicia a la calidad, innovación y creatividad.

Baños, V. (2011), “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y Desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”. (Tesis doctoral). Universidad autónoma de Madrid. Madrid. España. Llegó a la siguiente conclusiones:

1. Los estudiosos de las competencias esenciales de las empresas separan también los recursos que, a su vez, se convertirán por medio de estrategias en competencias. El conjunto de éstas últimas permitirán desarrollar la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, las aportaciones de estos autores están muy ceñidas al marco contextual de sus respectivos países. En lo que sí hay coincidencia con los autores que han hecho incursiones en países latinoamericanos es en que no es posible estandarizar un método exacto para detectar las competencias incluso en países con culturas similares.
2. Las competencias esenciales como tema, no habían logrado despertar mayor interés hasta el final del siglo anterior en México. Muestra de ello es la poca bibliografía encontrada al respecto en años recientes y concretamente hacia el sector de estudio. Posiblemente las instituciones que cuenten con mayor información sobre este ámbito son justamente el CONOCER y la SE quienes han hecho análisis exhaustivos por tamaños de empresa, por tipo de sector y por estados de la República Mexicana. Sin embargo, preocupa el que no se cuente con un estudio detallado de las competencias que son propias de la PyME actualmente. Incluso, localmente, y para el sector que se estudió como parte de la investigación, se asume que las características que privan en otros estados de la República son las mismas que se generan en Jalisco. Asimismo se asume que dichas característica son las que harán que las competencias a desarrollar sean las mismas para el mismo sector en distintas regiones de México. A raíz de lo anterior, decidimos que en vez de separar estos dos conceptos (recursos y capacidades), valdría la pena unirlos para que de esta unión se dividieran a su vez en cuatro grandes grupos que involucraran tanto las operaciones internas de la empresa como su relación con entidades que afectan su entorno.

Pérez, I. & Maldonado, M. (2006), “Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional”. (Tesis Doctoral) Universidad Rafael Beloso Chacín de Maracaibo. Venezuela. Concluyó con lo siguiente.

1. Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Gómez, I. & O'Donnell. (2011), “Niveles De Satisfacción Laboral En Banca Comercial: Un Caso En Estudio”. (Tesis presentada para obtener el título administración).Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Concluyó con lo siguiente.

1. Esta investigación tuvo como objetivos determinar en qué nivel de satisfacción laboral se encuentran los empleados del área comercial del banco líder. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica puesto laboral de los empleados del área comercial del banco líder. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica edad de los empleados del área comercial del banco líder. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica sexo de los empleados del área comercial del banco líder. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dado el tipo de factor (intrínseco y extrínseco), en los empleados del área

comercial del banco líder. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que la medición de los aspectos referidos a la satisfacción laboral, tendrán un tratamiento estadístico, y descriptivo porque describimos las siguientes variables demográficas: puesto laboral, sexo, edad, y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral. La población es de 2036 y la muestra utilizada para esta investigación es de 312 empleados. Para esta investigación se obtuvo las siguientes conclusiones: En el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de venta y asesores de ventas y servicios. En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica.

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Saénz, I.; (2012), “Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades” (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido, por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el

reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.

2. Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral Empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral Promedio y que la condición Funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.

Valencia, P. (2008). “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral”. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Llegó a la siguiente conclusiones:

1. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
2. También concluye que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.
3. Además, concluye que existe un grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo

desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

2.2. Bases teóricas

1. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Lusthaus C., Adrien, M., Anderson, G., Carden F. y Plinio, G. (2002) (Extraído del libro Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño); Según, (Meyers y Briggs, 1980), a medida que las organizaciones evolucionan y tratan de alcanzar el éxito, se adaptan a su entorno y a los avances técnicos. Con frecuencia esto lleva a una mayor especialización de funciones, personas e infraestructura. A medida que las organizaciones especializan sus funciones y la infraestructura necesaria para mantenerlas y llevarlas a cabo, requieren mayor interdependencia en los diversos grupos de trabajo. En otras palabras, la especialización aumenta la complejidad. Las organizaciones no solamente se componen de individuos sino también de grupos interdependientes con diferentes metas inmediatas (derivadas de la especialización), diferentes maneras de trabajar, diferente capacitación formal y hasta diferentes tipos de personalidad. Quienes trabajan en los departamentos de contabilidad con frecuencia tienen personalidades, metas, capacitación y estilos de trabajo y socialización muy diferentes de quienes trabajan en los departamentos de publicidad o marketing.

A partir de los años cuarenta, comenzaron a surgir conceptos más abstractos y genéricos del desempeño en los tratados sobre desempeño organizacional (Likert, R., 1957). Gradualmente, conceptos tales como efectividad, eficiencia y moral del empleado ganaron terreno en los escritos sobre administración y, para los años sesenta, se consideraban importantes componentes del desempeño (Campbell, W., 1970). Los gerentes entendían que una organización tenía un buen desempeño si lograba sus metas previstas (efectividad) y utilizaba relativamente pocos recursos al hacerlo (eficiencia). En este sentido, el lucro se convirtió en tan sólo uno de varios indicadores del desempeño. La meta implícita en la mayoría de las definiciones de desempeño organizacional era la capacidad de sobrevivir. Desde esta perspectiva, una organización efectiva pero ineficiente no podría sobrevivir mejor que una organización eficiente que no lograra sus metas declaradas. En consecuencia, las

teorías organizacionales vigentes esperaban que las organizaciones con buen desempeño cumplieran sus metas y que lo hicieran dentro de los parámetros de recursos razonables (Campbell, J., 1970). Gradualmente se hizo evidente que la evaluación y el diagnóstico organizacionales necesitaban ir más allá de la medición científica del trabajo y de los métodos de trabajo (Levinson, H., 1972). La presencia y la contribución de los que hacen el trabajo — personas — surgieron como otro componente organizacional importante que debía tenerse en cuenta en la ecuación del desempeño. También ganó terreno el concepto de las personas como recurso organizacional. Como resultado aparecieron enfoques cuyo propósito era arrojar alguna luz sobre el impacto potencial de los recursos humanos en el desempeño organizacional.

Por ejemplo, Rensis Likert propuso en forma pionera el uso de encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones. La teoría de Likert supone que las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional. Siguiendo esta teoría, se utilizaron encuestas para captar datos de las percepciones de los empleados acerca de una variedad de prácticas de gestión organizacional, como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Durante los años cincuenta y comienzos de los sesenta la búsqueda de una variable significativa que ayudaría en el diagnóstico del funcionamiento de las organizaciones llevó también al análisis de la estructura organizacional. Al mismo tiempo, algunos creían que la forma más eficiente de organización era la burocracia (Weber, M., 1947) y que, en consecuencia, las organizaciones necesitaban diagnosticar cuán burocráticas eran. El supuesto era que cuanto más burocrática fuera la organización, mejores serían su desempeño y su eficiencia. Los gerentes comenzaron a describir organizaciones gubernamentales y del sector privado en términos que ponían en operación los criterios de burocracia de Weber — especialización, formalización y jerarquía y hacían hincapié en los componentes burocráticos al hacer diagnósticos de organizaciones (**Blau, P. y Scott, W., 1962; Hickson, D. y Pugh, D., 1995**).

La manera en que una organización transforma sus recursos en resultados por medio de procesos de trabajo es lo que las personas llaman “sistemas”. Estos sistemas están sujetos a todo tipo de influencias internas y externas. Las organizaciones de hoy en día son “sistemas abiertos”, es decir, constantemente reciben la influencia de fuerzas externas y tratan a su vez de influir en estas.

En este contexto dinámico — el ámbito institucional — las organizaciones y los grupos que las comprenden están tratando constantemente de adaptarse, sobrevivir, desempeñar sus funciones e influir. A veces tienen éxito y a veces no. La pregunta que se plantea entonces es: ¿cómo pueden las organizaciones comprender mejor qué es lo que deben cambiar y en qué deben influir para mejorar su capacidad de desempeño? El diagnóstico sistemático es una parte importante de este proceso y hay muchas maneras de realizar dicho examen organizacional. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad. No obstante, las universidades, al igual que otras organizaciones, necesitan llevar a cabo sus actividades en el marco de algunos parámetros de recursos.

1.1. Historia de la capacidad organizacional

Lusthaus, C., Adrien, M. & Perstinger, M., “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño” (1999): Desde hace algún tiempo, varias entidades de desarrollo han destacado que las opciones de inversión deben concentrarse en fortalecer la capacidad de las organizaciones locales para resolver sus problemas de desarrollo. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) señala que crear capacidad constituye una estrategia clave para su trabajo. El Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (1987) describe los esfuerzos para asegurar el desarrollo sostenible por medio de un enfoque concentrado y holístico destinado a fortalecer la capacidad de las entidades que contribuye a financiar. Otros organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), tienen interés en asegurar — y están comprometidos en ello — que las organizaciones que respaldan en países en desarrollo consoliden la capacidad necesaria para funcionar por su propia cuenta a fin de cumplir con sus compromisos de reembolso. La experiencia de estas entidades de desarrollo señala que facilitar el cambio a nivel organizacional es más difícil y complejo desde el punto de vista conceptual y práctico que el simple apoyo al proyecto. En el centro de esta

complejidad está nuestra comprensión embriónica de fortalecer la capacidad organizacional en el contexto del desarrollo

Nuestro marco para considerar la capacidad organizacional conlleva ocho campos interrelacionados que se encuentran en la base del desempeño de una organización.

Estos son liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones. Cada uno de estos campos, que se tratan en este capítulo, comprende varios subcomponentes que varían en importancia entre una organización y otra

1.2. EVALUACION DEL CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.

Para la evaluación y medición de esta variable se utilizará una escala de medición nominal.

Ocho campos de capacidad organizacional y sus diversos componentes:

1. Liderazgo Estratégico.- Liderazgo, planificación estratégica, gestión de nichos.
2. Estructura Organizacional y Gobernabilidad.- Estructura de gobernabilidad, estructura operativa.
3. Recursos Humanos.- Planificación, dotación de personal, desarrollo, evaluación recompensa, mantenimiento de relaciones humanas eficaces.
4. Gestión Financiera.- Planificación financiera, responsabilización financiera, estados y sistemas financieros.
5. Infraestructura.- Administración de instalaciones, gestión de tecnología.
6. Gestión de Programas y Servicios.- Planificación, ejecución y supervisión de programas y proyectos.
7. Gestión de Procesos.- Resolución de problemas, toma de decisiones, comunicaciones, monitoreo y evaluación.
8. Vínculos entre Organizaciones.-Planificación, ejecución y supervisión de redes y alianzas.

Los mismos que son descritos a continuación:

1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Mintzberg, H. y Quinn, J., “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño” (1995) pp. 44, 45. El liderazgo estratégico se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única. Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, en esencia, el liderazgo estratégico tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales. El liderazgo estratégico necesita facultar a sus miembros para crear los cambios que sean necesarios para que una organización tenga un buen desempeño y sobreviva (Byrd, W., 1987). Va más allá de la simple planificación, en el sentido de que crea maneras de aclarar y lograr las metas organizacionales mirando dentro y fuera de la organización. Establece el escenario para la acción de la organización y las metodologías que esta utilizará para producir los resultados requeridos. En consecuencia, el liderazgo estratégico de una organización comprende la creación de formas de inspirar a sus miembros y a los interesados directos para que se desempeñen de tal modo que se avance hacia el logro de la misión, mientras se adapta a las fuerzas externas o las amortigua.

1.1. Definición y Dimensiones

El liderazgo es un ingrediente clave de este componente. Algunos científicos de la gestión creen que muchas organizaciones tienen relativamente poca dirección y mucha administración (Kotter, J., 1990). Nuestra experiencia demuestra que esto es cierto en muchas organizaciones en las que los dirigentes o gerentes superiores con frecuencia concentran demasiada atención en adaptaciones al entorno y a las estructuras internas y muy poca en el entorno externo, más amplio

y cambiante (**Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R., 1996**). Este enfoque holístico externo tan necesario ayuda a los dirigentes a identificar y definir la posición futura a largo plazo de la organización, así como a concebir y llevar a cabo estrategias que conducirán con éxito a la organización a ese fin. Muchas organizaciones carecen del liderazgo estratégico, que definimos como la capacidad de administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización a cambiar en forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio, y dar cabida a condiciones tanto externas como internas y conciliarlas.

1.2.El Banco Internacional de Desarrollo – BID y el Liderazgo Estratégico

Muchas organizaciones actualmente están considerando con mucho cuidado su mandato y la manera en que lo llevan a la práctica. Esto es cierto tanto para las ONG pequeñas que se dedican al medio ambiente como para las grandes entidades internacionales. En los últimos años el BID ha vuelto a enfocar estratégicamente su trabajo y su acercamiento a ese trabajo. Las conversaciones sostenidas a todos los niveles de la organización han llevado a nuevas maneras de trabajar y de pensar. En un documento de trabajo preparado por la institución, funcionarios superiores del nivel operativo analizan los puntos fuertes y débiles de su entorno interno y externo. Es en parte visión, en parte plan y en parte volver a inventar quiénes son; en otras palabras, es un intento de realizar liderazgo estratégico, es decir, de efectuar el cambio mediante el análisis de las condiciones internas y externas. La tarea de dar cabida a condiciones externas e internas y conciliarlas es compleja. El resultado del liderazgo estratégico efectivo es que la dirección y la acción estén alineadas. Una organización dirigida de manera estratégica se dedicará en forma continua al proceso de cambio, adaptando y siguiendo un camino que tenga sentido para sus miembros y para los interesados externos que financian la organización o le confieren reputación. El liderazgo estratégico consta de tres dimensiones principales, a saber: liderazgo, planificación estratégica y gestión de nichos.

1.3. Liderazgo:

Vecchio, R., “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño” (1995) pp. 46-48. El liderazgo es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales.

En realidad, nadie puede negar su importancia crítica para el éxito de toda organización, no importa dónde esté situada la organización o qué haga. Salopek, D., (1998) presenta cuatro cualidades fundamentales del liderazgo, cada una de las cuales tiene varias competencias especializadas y afines. Estas cualidades se relacionan con la capacidad de convertirse en y actuar como: Colaboradores diestros en facilitar, moderar y fomentar el diálogo; innovadores diestros en crear la visión, abogar por ella y difundirla; integradores diestros en organizar, mejorar y establecer vínculos; Productores diestros en proyectar, mejorar y medir. Un líder eficaz debe poseer estas cualidades y competencias y debe fusionarlas en una cualidad única de liderazgo que personifique lo que en conjunto significan (Bennis, W. y Goldsmith, J. 1997). Este estilo se vuelve operativo en las acciones organizacionales del dirigente. La necesidad de cualidades de liderazgo no se limita a los gerentes ejecutivos principales sino que se extiende a los trabajadores de todos los niveles de la organización. El liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización tanto formal como informalmente. El liderazgo formal, que es el que ejercen los nombrados o elegidos para cargos de autoridad, conlleva actividades como fijar la dirección, proporcionar símbolos de la misión, asegurar que se realicen las tareas, apoyar el desarrollo de recursos y modelar la importancia de los clientes.

Por otra parte, las personas que se vuelven influyentes ejercen liderazgo informal porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros (Handy, C., 1997). Entre los ejemplos del liderazgo informal figuran el ser el puntero de la reorganización de la biblioteca profesional o el iniciar un enfoque innovador y multidisciplinario para un problema de investigación (Tichy, N., 1997). En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de la organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir las responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y

tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesarios para lograr un desempeño eficaz (Nanus, D., 1989).

1.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Es un proceso disciplinario y creativo para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí (Graf, L., Hemmasi, M. & Srong, K., 1996). La planificación estratégica comprende formular y realizar actividades que lleven al éxito de la organización a largo plazo. Esencialmente es un proceso de toma de decisiones que comprende una búsqueda de respuestas a preguntas sencillas pero críticas y fundamentales: ¿Qué está haciendo la organización? ¿Cómo está haciendo lo que hace? ¿Adónde debería dirigirse en el futuro? ¿Qué debería hacer ahora para llegar allí?

1.5 Otros factores que necesitan un examen cuidadoso

La necesidad de tener en cuenta factores institucionales y sociopolíticos más amplios es de suma importancia en la planificación estratégica y en la formulación de estrategias. Cada elemento de la estrategia (objetivos, actividades y recursos) se ve limitado por variables del entorno político, social, tecnológico y económico, en particular en las organizaciones públicas. Por ejemplo, en el caso de ciertas organizaciones de investigación, la política de ciencia y tecnología del gobierno es una variable de vital importancia. Del mismo modo, los cambios en las políticas macroeconómicas que afectan las tasas de interés y las reglas de inversión en países en desarrollo son cruciales tanto para las organizaciones locales como para las entidades financieras asociadas. La planificación estratégica cubre temas que abarcan todo el espectro de la organización, desde preguntas introspectivas sobre cuál es o debería ser la personalidad de la organización hasta cuestiones de operación estratégica que conectan el punto focal en el futuro con el trabajo que debe hacerse para el progreso de la organización. El plan estratégico en sí es un documento escrito que fija las metas, prioridades y tácticas específicas que la organización tiene el propósito de emplear para asegurar el buen desempeño (Kaplan, R. y Norton, D., 1996).

La planificación estratégica es un proceso participativo que engendra un compromiso compartido con las direcciones de la organización (Ketchen, D., Thomas, J. & McDaniel, R., 1996). La formulación de la estrategia comienza con la identificación o aclaración de metas y objetivos y la determinación de los métodos para alcanzarlos. Comprende la exploración de cuestiones fundamentales como las siguientes: ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la organización? ¿Quiénes son sus clientes y qué tipo y calidad de servicios preferirían? ¿Están de acuerdo los trabajadores con la dirección de la organización? ¿A qué nuevas direcciones debería encaminarse la organización? Por lo tanto, la planificación estratégica deberá incluir, por lo general, una amplia gama de oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por el entorno. Esto significa que la organización debe preguntarse repetidamente: ¿Cuáles son las acciones potenciales o pendientes que tienen probabilidad de influir (positiva o negativamente) en lo que hace y planea hacer? ¿Cómo puede la organización poner freno a las influencias negativas o mitigarlas, así como sacarles partido a las oportunidades potenciales? Otra cuestión estratégica para la supervivencia de una organización es la adquisición de recursos en los campos vitales de financiamiento, tecnología, infraestructura y personal. La planificación estratégica debe procurar adecuadamente estos recursos anticipando y capitalizando las oportunidades en el entorno externo que podrían producirlas o apoyarlas. También implica prever las amenazas a los recursos de la organización e intervenir (en general, políticamente) para velar por el resguardo de su desempeño y de su supervivencia (Korey, G., 1995). Por lo general este nivel de liderazgo e intervención se encuentra entre el nivel ejecutivo principal de la organización y el organismo dirigente del país. La adquisición de recursos comprende estar constantemente a la expectativa para crear oportunidades que aumenten los recursos de la organización. Esto se logra mediante la formación de nuevas alianzas y asociaciones y forjando nuevas maneras de pensar sobre la generación de recursos (Baron, S., 1995).

Para que las estrategias se vuelvan operativas es necesario que se comuniquen, se procesen y se examinen de conformidad con los comentarios recibidos de los interesados directos tanto internos como externos. Todos los miembros de la organización necesitan trabajar para hacer que el plan estratégico sea una realidad, desde la administración superior hasta el empleado de nivel más bajo

(Mintzberg, H. y Quinn, J., 1995). La implantación de la estrategia requiere ajustar los recursos y actividades a los objetivos y, en caso necesario, adaptar la escala de las actividades a las limitaciones de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura).

1.6 Gestión de Nichos

En la sociedad global y sumamente competitiva de hoy, el éxito de una organización depende en parte de su capacidad para ejercer una función única en la sociedad al ofrecer un servicio o producto único. La gestión de nichos comprende esencialmente identificar y luego concentrarse en una capacidad (o conjunto de capacidades) que sea competitivamente valiosa y en la que la organización aventaje a sus rivales, o en la que pueda tener un mejor desempeño. La gestión de nichos comprende identificar la competencia distintiva que posee la organización con el objetivo primordial de obtener una ventaja competitiva en el mercado. La gestión de nichos implica forjar una esfera particular para la organización en el mercado que se ajuste a sus experiencias particulares y competencias distintivas. Un nicho dentro de una organización es una plataforma para la integración que surge de un proceso de interacción al que dan forma muchos agentes tanto interna como externamente (Beaton, C., 1994). En el sector privado, la función de marketing evalúa la imagen o posición de una organización en el mercado y toma decisiones estratégicas en relación con los mercados, servicios y productos a los que se dirige (Beesley, P., 1995). Este modelo no se aleja mucho de las organizaciones del sector público que, para su supervivencia, deben cultivar cada vez más a los clientes adecuados y otras partes interesadas, asegurar que sus productos y servicios satisfagan las necesidades del público consumidor y de los proveedores de fondos (Cohen, D., 1993). Sin embargo, si bien las organizaciones del sector público se están volviendo gradualmente interesadas en su propio nicho, son más lentas al reaccionar a la importancia de ser identificadas en un nicho y tienden a reaccionar más lentamente a los cambios en clientes y beneficiarios. En un número cada vez mayor de organizaciones del sector público, así como en algunas organizaciones no gubernamentales, la gestión de nichos puede limitarse al desarrollo de la capacidad para entregar un producto o prestar un servicio de manera tan

característica que garantice el futuro financiamiento continuo del gobierno y de otras entidades (a menudo con preferencia por sobre las organizaciones rivales). Forjar relaciones y estar al tanto de las vicisitudes del entorno son partes integrales de este proceso de gestión. Significa que las comunicaciones externas son importantes, ya que pueden ser necesarias para estimular la obtención de fondos o para estimular la toma de conciencia.

1.7 Cómo hallar el nicho apropiado para la CanadaMortgage and HousingCorporation

Canadá creó varias entidades independientes que inicialmente eran parte de la estructura gubernamental, pero que ahora son entidades jurídicas separadas, independientes o de propiedad parcial o total del gobierno. Una organización que se ha examinado como parte de las medidas de reestructuración de Canadá para mejorar la eficiencia y la efectividad del gobierno es la CanadaMortgage and HousingCorporation (Sociedad de Préstamos Hipotecarios y Vivienda de Canadá, CMHC). La CMHC ha sido la entidad nacional de la vivienda de Canadá durante más de 50 años.

En junio de 1999 las enmiendas a la Ley Nacional de Vivienda dieron a la CMHC un mandato específico de promover y apoyar la exportación de productos, servicios y experiencia canadiense en materia de vivienda a todo el mundo. En 1997 se estableció el Canadian HousingExport Centre (Centro Canadiense de Exportación de Vivienda, CHEC) para ayudar a la industria de la vivienda a comercializar su excelencia en el extranjero y coordinar la exportación de los propios conocimientos de la CMHC.

A nivel nacional, la CMHC ha tenido éxito en promover la propiedad de viviendas y apoyar a la industria canadiense de desarrollo de la vivienda. No obstante, el desarrollo de esa industria también está vinculado a su capacidad de ser competitiva a nivel internacional. Por lo tanto, como parte de su actividad operativa y, a la larga, de su desempeño como entidad, la CMHC necesita crear maneras de apoyar la internacionalización de esta industria. Pero, ¿qué le conviene apoyar a la CMHC?

¿Cuáles son los puntos de ventaja comparativa? Se puede ver a las claras que no todos los aspectos de una industria que se formó para responder a un mercado de vivienda “del norte” son relevantes en todo el mundo.

La gestión del nicho es una función organizacional que obliga a los gerentes a ir más allá de los asuntos internos para considerar el entorno más vasto y las cuestiones más amplias del momento. Si esta función se descuida, la capacidad de la organización de adaptarse a la cambiante situación global se ve gravemente desgastada. Identificar las competencias características y las necesidades de los clientes es especialmente arduo en países en desarrollo, debido a la crónica falta de información. Esto hace difícil recolectar información sobre los competidores y sobre los clientes actuales y potenciales. Ciertos aspectos de la gestión de nicho son más difíciles en estos países. Sin embargo, a medida que las organizaciones de los países en desarrollo maduren, la información en general mejorará y la información que se concentre en temas específicos de interés (nichos) se integrará mejor al proceso de toma de decisiones (Beaton, 1994).

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo

¿Quién tiene autoridad sobre quién?

¿Cómo y por qué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?

¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo?

¿Qué buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema, como el de liderazgo?

Durante mucho tiempo, la estructura organizacional era de interés para los profesionales y pensadores del campo de la gestión. A comienzos del siglo XX los escritos se centraban en la estructura formal (Weber, M., 1947), la cual evolucionó hacia diversas maneras de organizar el trabajo (Taylor, F., 1947). Esto llevó a un período de consideración de la estructura informal (Roethlisberger, J. y Dickson, W., 1939). Esta evolución, a su vez, llevó a una variedad de nuevos enfoques: “ad hocracia” (Bennis, W., 1969), matriz (Galbraith, J., 1973), imprevistos (Lawrence, P. y Lorsch, W., 1967) y TQM (Deming, W., 1986). Continúan los debates sobre la importancia de temas como las etapas de desarrollo organizacional (¿deberían las nuevas organizaciones estructurarse en forma diferente de las antiguas?), el tamaño de la organización (¿cuándo debería el tamaño determinar la manera en que debe dividirse el trabajo?) y centralización versus descentralización en términos de estructura organizacional. En los últimos años el debate sobre la estructura se ha vuelto más complicado. El campo se ha visto más animado por discusiones sobre la influencia de la tecnología en la estructura, la importancia de la estructura de gobernabilidad y nuevas cuestiones planteadas por investigadores feministas sobre la índole misma de la organización así como las cuestiones fundamentales del poder.

En nuestro propio trabajo con donantes (CIID, CIDA) y bancos de desarrollo (BID, Banco Mundial), se halló que la reestructuración era una de las respuestas frecuentes para contrarrestar un desempeño deficiente. ¿Por qué sucede esto? ¿Indica la experiencia que la reestructuración proporciona una alta probabilidad de mejorar el desempeño? ¿Qué más podría hacer la reestructuración?, es útil pensar en dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional. El primero es la estructura de gobernabilidad que representa la propiedad o el sistema legal de orientación de la organización. Aquí la estructura se relaciona con la responsabilidad final, legal y social, de la organización. El segundo es la estructura operativa: cómo transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Al evaluar la estructura, deben explorarse estos dos aspectos.

2.1 Estructura de Gobernabilidad

En un sentido, el término gobernabilidad se usa para referirse a las cuestiones y problemas que se presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los de los que son responsables de sus resultados, los propietarios de una organización y aquellos ajenos a ella que tienen interés en la organización. Separar la responsabilidad de gobernar o ser propietario de la gestión plantea cuestiones que revisten importancia estratégica para el éxito o desempeño de toda organización moderna (Mueller, R., 1995). En organizaciones gubernamentales el pueblo del país es el último interesado de la estructura de gobierno. La gobernabilidad se ejerce a través del gobierno y por medio de un ministro responsable de la entidad específica (Mintzberg, H., y Quinn, J., 1995). A nivel gubernamental, los ministros y sus equipos manejan la burocracia y tratan de ligar la política pública con la acción burocrática. En organizaciones no gubernamentales la estructura de gobernabilidad proporciona una función de vigilancia y es responsable de actuar en nombre de sus miembros o por el bien público. En una organización del sector privado la pregunta crítica es: ¿qué puede hacerse para asegurar que la administración actúe según los mejores intereses de los propietarios o accionistas (aumentar al máximo la riqueza de los propietarios, que es lo mismo que aumentar al máximo el valor de la organización)? En otras palabras, ¿cómo debe estructurarse la gobernabilidad de la organización y qué medidas de salvaguardia pueden aplicarse para crear congruencia entre la gobernabilidad y las metas personales de los administradores? En organizaciones del sector público, en especial en empresas estatales, donde la idea de propiedad no está definida tan claramente como en el sector privado, el problema de la gobernabilidad se está volviendo cada vez más importante (CCAF, 1996). Los gerentes del sector público se encuentran con frecuencia sujetos a controles menos rígidos y es probable que tengan mayores incentivos para satisfacer sus propios intereses a expensas de las metas de la organización. Si a esto se agregan el marco institucional y los mecanismos de aplicación ineficaces y negligentes que caracterizan a muchos medios de intervención en países en desarrollo, se tiene la receta perfecta para la mala administración masiva del sector público (CCAF, 1996). En este contexto de estructura de gobernabilidad, la junta directiva y el documento constitutivo de la organización proporcionan el marco jurídico y de política así como la dirección

para el funcionamiento de la organización. En un sentido más amplio, se concibe la gobernabilidad como el punto en el cual se juntan los ámbitos externo e interno. La estructura de gobernabilidad aborda los problemas de vincular o armonizar los intereses en conflicto de todas las partes interesadas (internas y externas, incluido el público en general) con las metas y la misión de la organización (Carver, J., 1996).

2.2 Estructura Organizacional: Un Procedimiento Permanente

En muchos países en desarrollo, la propiedad de la tierra es una fuente de riqueza y de poder. En Belice, el terreno de los parques (casi un tercio de toda la tierra) es oficialmente propiedad del gobierno y es administrado por una entidad gubernamental y una junta de supervisión. La responsabilidad crítica de la entidad gubernamental era proporcionar una gestión ambiental efectiva de variables clave que influyen en el desarrollo económico nacional. Toda debilidad operativa o repercusión reducida de los recursos fiscales asignados afectaría la sostenibilidad del uso de la tierra, los recursos forestales e hídricos, los minerales y, por último, los arrecifes de coral. La gestión de estos recursos requería evitar la confusión y la duplicación derrochadora. Esto era importante en el marco de la política fiscal restrictiva del gobierno y las recientes medidas de reducción de gastos. Una buena junta directiva está al tanto de los dos ámbitos. Determina si pueden sostenerse las metas de la organización y si estas coinciden con las metas nacionales de desarrollo, así como si la organización está respondiendo de manera adecuada a las grandes tendencias en el campo y dentro de un ámbito más amplio, y si satisface las necesidades de aquellos a quienes presta servicio. Es a nivel de la gobernabilidad donde se resuelven los conflictos de intereses, se discuten y se solucionan de manera oportuna las cuestiones de políticas, se fijan las políticas organizacionales y se aprueban los presupuestos de capital y de operaciones. El poder y la política de la organización inevitablemente radican aquí, porque el órgano de gobierno es con frecuencia un foro para ventilar las exigencias internas y resolverlas dentro de los límites de la realidad de los fondos. El organismo de gobierno se dedica a la dirección estratégica y las prioridades, la representación de los interesados, el patrimonio

de la entidad, las fuerzas del entorno externo (positivas y negativas) y los recursos básicos.

2.3 Estructura Operativa

La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común. La mayoría de las personas visualizan una estructura organizacional en términos del organigrama conocido. No obstante, la estructura es mucho más que eso. Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, así como la coordinación del trabajo en unidades y grupos inter-unidades e intra-unidades. Se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas (Meyer, R., 1995), La tarea de crear unidades de trabajo o departamentos apropiados y manejables ha desafiado a gerentes y estudiosos del desarrollo organizacional durante decenios. Ahora nos damos cuenta de que la estructura “ideal” es la que mejor se adapta a la situación. Lo que se cuestiona es si la estructura de la organización apoya o inhibe la capacidad de la organización para realizar su tarea. Al considerar la estructura, nos interesa hasta qué punto las personas, los departamentos u otros grupos comprenden sus funciones en la organización, si tienen la autoridad para llevar a cabo sus funciones y si son responsables de rendir cuentas de su trabajo. La estructura también incluye cuestiones de coordinación (Mintzberg, H. y Quinn, J., 1995). La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes. El proceso de coordinación ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades.

En organizaciones en las que la innovación y la productividad son clave, el trabajo interdisciplinario en equipo es una ventaja competitiva. Se forman redes enteras en las que las mejores mentes abordan en forma colectiva los difíciles problemas de investigación, en las que cada contribuyente aporta su propia perspectiva o conocimientos especializados. La facilidad con la cual la institución de investigación suministra los enfoques interdisciplinarios a los proyectos de

investigación es un indicador de la salud organizacional. Muchas variables ejercen influencia en la estructura de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de investigación y la tecnología. Otra consideración estructural importante es la manera en la cual se comparte la autoridad. Hay un amplio espectro de organizaciones, desde las descentralizadas hasta las centralizadas, desde las sumamente participativas hasta las autoritarias. Cada aspecto de la estructura (centralización-participación) es una reacción a condiciones tanto internas como externas. Hoy en día muchas organizaciones, en particular las gubernamentales, están interesadas en maneras de descentralizar la autoridad y aumentar la participación de los miembros de la organización, En general, este interés surge de varias ideas. En primer lugar, el desempeño de la organización puede mejorarse si la toma de decisiones operativas está más cerca de las fuentes concretas de información. En segundo lugar, es más probable que las personas que trabajan en organizaciones asuman la responsabilidad de sus actos si participan en el proceso de toma de decisiones. Sea la estructura misma centralizada, descentralizada o participativa, está claro que estos aspectos de estructura son importantes para mejorar el desempeño de la organización.

3. RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso. En opinión de muchos ejecutivos de alto nivel, los empleados son la fuente clave de la ventaja competitiva de una organización. (Brown, S. y Kraft, R. 1998 & Chilton, K. 1994). Es de importancia crítica para la gestión efectiva de los recursos humanos desarrollar e inculcar valores básicos en toda la organización (Down, J., Mardi, W., Connolly, T. & Johnson, S. 1997). Entre estos valores figuran la integridad y la honradez, el compromiso con la misión de la organización, la responsabilización y el orgullo del trabajo propio, el

compromiso con la excelencia y la generación de confianza. Estos valores forman la base para crear cohesión y espíritu de equipo, así como para elaborar políticas, procedimientos y programas que se concentran en satisfacer las necesidades de los clientes. La función de la gestión de recursos humanos tiene a su cargo la planificación y el control de los recursos humanos para asegurarse de que se satisfagan las necesidades de las personas de modo que puedan trabajar para lograr las metas de la organización. El compromiso para satisfacer las necesidades de los empleados no es tan solo una función altruista; es sumamente probable que los empleados que se sienten razonablemente cómodos con las condiciones de trabajo y estimulados por el medio ambiente sean productivos (Miron, D., Leichtman, S. & Atkins, A., 1993).

En las burocracias gubernamentales tradicionales muchas funciones de recursos humanos están centralizadas en un ministerio y con frecuencia no están bajo el control de burocracias organizacionales individuales. Sin embargo, cada vez más, como parte de las reformas generales del sector público, los ministerios y entidades gubernamentales están asumiendo el control de algunas de estas funciones. Desde una perspectiva organizacional, el control de los recursos humanos es crítico para responsabilizar a los gerentes del desempeño organizacional. No obstante, el progreso en este campo ha sido lento, En las secciones siguientes se examinan cinco aspectos de la gestión de recursos humanos: planificación, dotación de personal, desarrollo, evaluación y recompensas, y mantenimiento de relaciones efectivas.

3.1 Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos comprende programar las necesidades de recursos humanos de la organización y establecer los pasos necesarios para satisfacer esas necesidades. Esta planificación es el primer paso de toda gestión efectiva de los recursos humanos. La planificación de los recursos humanos debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización. Aun en regiones del mundo donde existe una fuerza de trabajo abundante y bien instruido, dicha planificación es un desafío porque las necesidades de la organización están cambiando constantemente y a veces no convergen. El desafío es aún mayor si los recursos humanos del mercado a los

que recurre la organización para contratar son limitados debido a factores como la fuga de cerebros o porque los sueldos del mercado laboral del sector privado son más atractivos. Es bastante difícil realizar proyecciones en estos ambientes.

3.2 Dotación de Recursos Humanos

Un paso importante en la implantación de un plan de recursos humanos es contratar y capacitar a nuevas personas para que lleven a cabo el trabajo de la organización. Dotar de personal a una organización significa buscar, seleccionar y orientar a personas que tengan el grado apropiado de conocimientos, aptitudes, comportamientos y valores para satisfacer las necesidades de la organización. La dotación de personal también implica responder a las tendencias de la fuerza laboral y ayudar a las personas a ajustarse al entorno en el cual funciona la organización. La capacidad de dotación de personal se relaciona con la habilidad de una organización para identificar los tipos de recursos humanos que necesita para tener un buen desempeño. Esto se realiza por medio de una variedad de técnicas relacionadas con la evaluación de empleos y necesidades, el estudio de las competencias básicas, el análisis de la competencia de los recursos humanos de la organización, etc. Una organización debe hallar nuevos miembros que no solamente satisfagan la demanda actual de servicios de recursos humanos sino también las necesidades futuras. Hace pensar seriamente el hecho de que las personas que se contratan hoy en muchas organizaciones gubernamentales bien podrían ser los empleados de dentro de 20 o 30 años. Si bien no hay garantías con respecto al modo en que madurarán las personas en su función organizacional, la selección inicial y la capacitación cumplen una importante función en asegurar un buen desempeño a largo plazo.

3.2.1 Implicaciones de las tendencias sociales en los recursos humanos

- Presiones para aumentar los beneficios de los empleados.
- Necesidad de aumentar las aptitudes de gestión multicultural.
- Mayor énfasis en atraer y retener mano de obra calificada.
- Desarrollo de políticas necesarias con respecto a la flexibilidad de horarios.

- Diseño de trabajo necesario para aumentar la autonomía del empleado.
- Elaboración de políticas necesarias para tener en cuenta las cambiantes estructuras familiares.
- Contratación necesaria para manejar las necesidades de contratación externa y de corta duración.
- Necesidad de desarrollar aptitudes de liderazgo participativo.
- Aptitudes de diseño organizacional necesarias para aumentar la descentralización.

3.2.2 Implicaciones de las tendencias económicas en los recursos humanos

- Las presiones para bajar los costos aumentan la concentración en los resultados de las iniciativas de los recursos humanos.
- Necesidad cada vez mayor de que las aptitudes concuerden con las culturas organizacionales.
- Se requiere una rápida respuesta para evaluar e informar sobre el inventario de aptitudes.
- Mayor necesidad de aptitudes que impulsen el diseño organizacional.
- Necesidad de concentrarse en los beneficios de los modos de vida y las condiciones de trabajo para los empleados.

3.2.3 Implicaciones de las tendencias políticas en los recursos humanos

- Mayor necesidad de que los recursos humanos tengan conocimientos y experiencia en interpretar y aplicar nueva legislación sobre recursos humanos.

3.2.4 Implicaciones de las tendencias tecnológicas en los recursos humanos

- Se requieren más aptitudes tecnológicas para todos los miembros del personal, incluido el personal de recursos humanos.
- Rediseñar los cargos para abordar las exigencias del trabajo a distancia.
- Rediseñar el proceso de gestión para dirigir a las personas que trabajan a distancia.
- Capacitación puntual.

- Se necesitan más aptitudes para analizar y sintetizar información para todo el personal de la mayoría de los niveles.

3.3 Desarrollo de los Recursos Humanos

La formación de las aptitudes, los conocimientos y las actitudes de los recursos humanos se está volviendo cada vez más una parte importante de la labor de una organización. En un período de cambio rápido, el personal de una organización necesita adaptarse a condiciones cambiantes (Bennett, 1993). Por ejemplo, hoy los funcionarios públicos necesitan saber cómo trabajar con una amplia variedad de partes interesadas.

En el sector manufacturero las nuevas tecnologías han revolucionado la producción de bienes. Hoy en día los empleados necesitan adaptarse, cambiar y aprender en casi todos los aspectos del trabajo. Esta es la función de desarrollo de los recursos humanos de una organización.

Desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejorar el desempeño del empleado mediante el aumento o el mejoramiento de sus aptitudes, conocimientos y actitudes.

Esto permite que la organización elimine o impida deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables, y aumenta el compromiso del personal con la organización. El desarrollo de recursos humanos puede adoptar varias formas, como capacitación para el empleo, capacitación para la función dentro de la organización o capacitación para una carrera.

Esto puede incluir desarrollo de carrera, planificación de la sucesión o actividades de desarrollo organizacional. Un aspecto importante del sistema de desarrollo de recursos humanos es el hecho de contar con las aptitudes adecuadas de las personas en el momento oportuno.

3.3.1 La capacitación por sí sola no siempre resuelve el problema

El desarrollo de recursos humanos en las organizaciones por medio de la formación y la capacitación constituye una manera habitual de abordar necesidades organizacionales identificadas. Sin embargo, es posible que al

atender una necesidad de capacitación de un individuo no se aborde el problema organizacional de fondo. Durante la mayor parte de la década de los ochenta y parte de la de los noventa, los donantes trataron de mejorar el desempeño de los aeropuertos de las islas de Barlovento y Sotavento. Esto requería mejorar los sistemas de mantenimiento en los aeropuertos, actualizar las ayudas a la navegación y emprender el desarrollo institucional y de la infraestructura. Como se utilizaban nuevas tecnologías para actualizar el equipo de navegación y automatizar varias funciones en el aeropuerto, era claro que la capacitación y el desarrollo del personal constituían parte integral de la intervención. Un análisis de las enseñanzas recogidas señaló que la capacitación tuvo más éxito cuando fue parte de un conjunto integrado de actividades que incluyó incentivos para estimular al personal a utilizarla en el trabajo. En particular, el desempeño relacionado con el uso de nuevas ayudas a la navegación mejoró cuando se realizaron cambios en la política institucional, en la organización (descentralización de la autoridad) y en los individuos (revisión del desempeño). Los programas de capacitación y desarrollo del personal constituyen un enfoque conocido y efectivo del desarrollo de capital humano. El objetivo básico de dichos programas es hacer posible que los empleados adquieran los conocimientos y las aptitudes que se requieren para que mejore su desempeño en el trabajo. Los programas de capacitación y desarrollo para la administración pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrarle un idioma común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa, estos programas promueven la cohesión al ayudar a los empleados a socializar, al inculcarles un conjunto común de valores básicos y al mejorar las aptitudes de los empleados que son críticas para las operaciones clave de la organización y para sus competencias básicas y distintivas, históricamente, en el trabajo sobre el desarrollo se ha invertido mucho en capacitación. En numerosos proyectos de desarrollo se percibe que la capacitación como parte de la asistencia técnica es una panacea para el desempeño deficiente de los individuos. Es fácil desembolsar fondos para actividades de capacitación y también es fácil obtener resultados visibles. Como tal, es una táctica bastante segura. Pero desafortunadamente, la capacitación puede no ser la intervención más adecuada para mejorar la productividad del empleado y, por lo tanto, el desempeño de la organización. Muchos

observadores dudan de que la capacitación sea una manera efectiva de mejorar el desempeño en los países en desarrollo porque con frecuencia se presenta aislada y no está vinculada con la infraestructura, las necesidades de empleo, las estructuras de incentivos o los procedimientos de evaluación. Más aún, en muchos países en desarrollo la capacitación se convierte en el medio gracias al cual los empleados abandonan la administración pública. En consecuencia, está claro que hay que actuar con cuidado y equilibrio.

3.4 Evaluación de los Recursos Humanos y Recompensas

Un aspecto importante de la función de gestión de recursos humanos es el sistema y el enfoque que la organización utiliza para recoger información y proporcionar comentarios a los individuos o equipos.

Esto implica evaluar la contribución de cada miembro del personal para distribuir recompensas (directas e indirectas, monetarias y no monetarias) dentro del marco de las reglamentaciones jurídicas de la región y la capacidad de pago de la organización. El sistema de evaluación y recompensas debe ayudar a la organización a retener a los buenos empleados, motivar al personal, administrar el pago dentro de los límites de las reglamentaciones jurídicas, facilitar los objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje individual. El sistema de evaluación e incentivos es un componente clave del análisis de una organización y está relacionado con su desempeño general. Cuando se consideran estos componentes, deben abordarse una serie de cuestiones. Con respecto a la evaluación del personal, se necesita un enfoque organizacional que vincule las necesidades de la organización con las exigencias del puesto. Las estructuras de incentivos y recompensas de una organización son complejas de entender y tratar. Hay recompensas monetarias y no monetarias que interactúan como recompensas (y castigos) en todas las organizaciones. Las personas escogen qué hacer según lo que entienden de estos incentivos: si han de trabajar o no, cuán arduamente trabajar, etc.

3.4.1 ¿Cuál es el sistema “adecuado” de incentivos?

Uno de los grandes problemas de la administración pública de los países en desarrollo es cómo evaluar y remunerar adecuadamente al personal por desempeño normal o excepcional. Se trata de una cuestión compleja por varios motivos. En primer lugar, con frecuencia es difícil identificar criterios de desempeño objetivos para muchos puestos de la administración pública que pueden requerir una concesión recíproca de control (asegurarse de que las personas merecen los servicios del gobierno) y el suministro concreto del servicio. También es difícil crear sistemas justos y equitativos de calificación de puestos. Históricamente, el trabajo dominado por mujeres en la enseñanza y la enfermería se pagaba menos que otros empleos del gobierno que requerían menos capacitación y con frecuencia menos responsabilidad. En algunos gobiernos existe la necesidad de emitir juicios sutiles. Por ejemplo, el otorgamiento de licencias para alimentos requiere la protección del público así como del aspecto del servicio. ¿Cuál de ellos debe recompensarse? Además, en muchos países en desarrollo y desarrollados las asociaciones de empleados del gobierno no han adoptado esquemas de pago por mérito o por desempeño. La dificultad de no contar con sistemas adecuados de incentivo es que los empleados mismos crean el sistema, no todo el mundo se siente motivado por las mismas recompensas. A algunas personas las motiva el dinero, a otras no tanto. Algunas quieren títulos o cargos de prestigio, mientras que a otras esto no les importa. En algunas organizaciones los bajos incentivos llevan a ausencias o corrupción. En países con sindicatos laborales más poderosos, los incentivos débiles pueden afectar las relaciones con los sindicatos y aun provocar huelgas. Con respecto a este campo de análisis, vale la pena tratar de comprender las modalidades tanto visibles como subyacentes de la organización.

3.4.2 Mantener relaciones efectivas con el personal

En esta era de competencia global, mantener una fuerza de trabajo que brinde apoyo y esté contenta se está volviendo cada vez más importante. Hoy en día es cada vez más difícil hallar personas con las aptitudes adecuadas por el precio adecuado. Cuando una organización capacita a su personal, está invirtiendo en la productividad del futuro. Crear las estructuras de trabajo y de apoyo para

mantener una fuerza laboral leal es difícil pero importante para una organización. Este aspecto de la función de recursos humanos se relaciona con todos los programas y sistemas con que se cuenta para asegurar que los empleados estén protegidos y se los trate de conformidad con la legislación adecuada. Comprende todas las actividades que la organización lleva a cabo para abordar cuestiones de salud y seguridad, derechos humanos, calidad de las condiciones de trabajo y, en ámbitos sindicalizados, negociación colectiva. En esencia, representa las medidas concretas que la organización ha tomado para inculcar a los empleados sentimientos de propiedad, autodominio, responsabilidad y auto respeto. Lo que la organización hace exactamente para producir estos resultados varía según la índole de la organización, su estilo de dirección y su entorno cultural.

4. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Aseguran que la junta directiva y los gerentes cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización. También inspiran la confianza de las entidades financieras que están interesadas en la responsabilización financiera y en la gestión financiera acertada. La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

Las personas responsables de la gestión financiera de la organización necesitan planificar y presupuestar recursos (presupuestos operativo y de capital), manejar la gestión de caja y la declaración contable y financiera. La junta directiva y los gerentes superiores deben participar en la gestión financiera y tener bien claro lo relativo a la rendición de cuentas. La organización también requiere personas calificadas tanto a nivel directivo como de personal para llevar a cabo el análisis financiero y el trabajo. Los estados financieros, incluido el balance y el estado de los ingresos, son barómetros de la solidez de la organización. Los procedimientos

financieros internos acertados con respecto a la administración de los fondos operativos de la organización y de las donaciones para programas individuales garantizan la asignación adecuada de los fondos. En general, las grandes metas de la organización deben ser apoyadas por el presupuesto. Por ejemplo, si el intercambio de información a nivel internacional es una de las prioridades de la organización, el presupuesto debe asignar fondos para sistemas electrónicos de datos, recibir visitantes internacionales y otras actividades afines que respalden esta meta. La gestión financiera incluye planificación financiera, responsabilización financiera y estados y sistemas financieros, todo lo cual se tratará en forma individual en esta sección. El forjar un sistema financiero transparente con personal competente ayuda a muchos países a combatir la corrupción.

4.1 Planificación Financiera

Las organizaciones requieren recursos para funcionar. Se necesitan recursos financieros para pagar los gastos en que incurre una organización a corto y largo plazo. Para asegurar que haya suficiente dinero disponible, la organización debe realizar lo siguiente:

- Prever los gastos operativos.
- Determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital.
- Prever cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un período determinado.
- La planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias.

Esto comprende una variedad de herramientas de pronóstico. En el sector gubernamental una organización necesita calcular sus gastos operativos comprometidos así como toda nueva actividad que planifique realizar. Debido a que los gobiernos por lo general imputan la mayoría de los gastos de capital en el año en que ocurren (no utilizan la idea de depreciación), también necesitan calcular el costo total de los gastos de capital. Por el contrario, las organizaciones del sector privado y la mayoría de las ONG necesitan determinar los ingresos que prevén que obtendrán de la venta de sus bienes y servicios.

En este contexto, si pueden tomar en préstamo fondos a largo plazo en el mercado, pueden adquirir equipos de capital en el año en curso y no pagarlos totalmente hasta más adelante. Sin embargo, la determinación de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las organizaciones. Entidades tanto públicas como privadas necesitan determinar cuándo tendrán el dinero para pagar los gastos en que incurren. El pronóstico de las necesidades de efectivo es una tarea ardua para organizaciones privadas y públicas. La capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo proporciona un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital. La planificación financiera de una organización debe incluir sus necesidades financieras de corto y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.

4.2 Responsabilización Financiera

Uno de los aspectos más estructurados de la vida de una organización es mantener registros de los recursos financieros. En la mayoría de las organizaciones gubernamentales y privadas hay procedimientos que rigen la solicitud y el uso de estos recursos. Normalmente los miembros de las organizaciones no pueden disponer de los recursos financieros de una organización a menos que sigan reglas establecidas y obtengan las diversas aprobaciones que se requieren. La base de la responsabilización financiera es la capacidad de dar cuenta del uso de los recursos proporcionados a una organización.

Cuidar las finanzas y dar cuenta de ellas en una organización son requisitos previos necesarios para lograr la confianza externa. Esto sucede normalmente en un sistema sumamente estructurado, basado en reglas, que es transparente y que se verifica por medio de varios procedimientos de monitoreo. La estructura de las reglas y la transparencia se hacen operativas por medio de documentos estándar que necesitan ser completados y aprobados a diversos niveles de una organización. Es siguiendo estas reglas y procedimientos de aprobación cómo se desarrolla la responsabilización. A muchas organizaciones se las llama peyorativamente “burocráticas” debido a la cultura de reglas que rodea su responsabilización financiera. ¿Cuántas reglas y regulaciones necesitan una

organización para ser capaz de rendir cuentas? ¿Cuántas firmas de aprobación se necesitan para actuar? Todas las organizaciones necesitan controles recíprocos adecuados, pero, ¿cuándo son pocos y cuándo hay demasiados? La creación de sistemas financieros responsables es una función crucial para los profesionales internos y externos que supervisan el cuidado de los activos de la organización.

4.3 Supervisión Financiera

La supervisión financiera comprende la elaboración y creación de informes oportunos de modo que los gerentes puedan tomar decisiones financieras de manera oportuna. La notificación de información financiera ha cambiado considerablemente en los últimos años. Hace 20 años los gerentes del sector público y la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro esperaban recibir información sistemática de sus sistemas financieros cada tres meses. Los análisis de la organización por lo general recomendaban proporcionar a la administración información financiera trimestralmente. Hoy en día la informatización de la función financiera permite a las entidades gubernamentales obtener informes una vez al mes y en algunas firmas del sector privado una vez al día o aun con mayor frecuencia. El pronóstico de las necesidades financieras brinda un marco para la administración. No obstante, los gerentes también necesitan saber si están cumpliendo, superando o dejando de cumplir sus proyecciones, de modo que puedan realizar los ajustes necesarios. Los gerentes financieros de la organización son responsables de la preparación, la puntualidad, la integridad y la objetividad de sus estados financieros. Como mínimo, esto significa que debe haber informes financieros regulares producidos a partir del sistema de libros contables. Para citar un ejemplo, mientras que las escuelas privadas de todo el mundo siempre manejaban sus propios sistemas financieros, este no era el caso en las escuelas públicas. En el sector público los directores de escuela por lo general eran burócratas que llevaban a cabo el proceso educativo del país o la voluntad del partido en el poder o, como alternativa, trataban de ejercer una cierta gestión o liderazgo sobre lo que se enseñaba. Pero al ir descentralizándose los sistemas educativos, los directores de escuela se encontraron con que tienen que monitorear los aspectos

financieros de la institución e informar a entidades externas como un consejo de dirección. En este contexto, y cada vez más en otros ámbitos descentralizados como el sector de la salud y las municipalidades, los gerentes del sector público tienen que establecer sistemas financieros que les permitan notificar con regularidad cómo administrar los activos financieros que se les han confiado. Tradicionalmente esta función era centralizada y se hallaba entre sus responsabilidades. Por lo tanto, el monitoreo de la información financiera desempeña una función cada vez más importante en el trabajo de todos los gerentes del sector público. También es una de las áreas que con mayor frecuencia se inserta en los convenios de préstamo.

5. INFRAESTRUCTURA

Si bien los recursos humanos y los recursos financieros por lo general se examinan bastante en la mayoría de las evaluaciones organizacionales, en los países en desarrollo se necesita prestar más atención a la situación de la infraestructura requerida para respaldar el desempeño organizacional. La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso; por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad, así como transporte viable para que los empleados puedan ir al trabajo y regresar de él. En los países desarrollados que tienen la riqueza y las estructuras gubernamentales para respaldar una infraestructura adecuada, con frecuencia estas condiciones se dan por sentadas. Sin embargo, en algunos países en desarrollo la infraestructura inadecuada plantea un problema organizacional que requiere evaluación. Cada organización tiene sus propios activos y pasivos con respecto a los recursos de infraestructura. Si la organización cuenta con su infraestructura básica, este campo representará un pequeño componente de la evaluación. Sin embargo, si la infraestructura está deteriorada, y la electricidad y el agua constituyen áreas problemáticas, la infraestructura se convertirá en un tema de gran importancia para la evaluación.

5.1 Instalaciones

Las personas (empleados, clientes) pasan mucho tiempo en el entorno físico de su organización. Algunas veces, este entorno rezuma el espíritu de desempeño y desarrollo. Otras, ocurre precisamente lo contrario, como parte de la comprensión de la capacidad de la organización, es necesario considerar hasta qué punto las instalaciones apoyan el funcionamiento real o potencial de la organización, o interfieren en él. Si bien algunas simples deficiencias en uno o más elementos de la infraestructura pueden no interferir en las tareas cotidianas, el trabajo se verá afectado en algún momento. Por lo general, la base de muchos problemas de infraestructura es el mantenimiento, que con frecuencia sufre debido a la falta de un presupuesto regular destinado a él.

5.2 Tecnología

La globalización y las tecnologías de la información y la comunicación están creando un nuevo paradigma de crecimiento económico, acción ciudadana y libertades políticas de la sociedad de la información. La revolución de la información está teniendo lugar en todas partes, con frecuencia sin orden ni concierto. Las tecnologías de la información y la comunicación han alterado fundamentalmente la naturaleza de los mercados mundiales, transformando las interacciones sociales y económicas y redefiniendo el trabajo (Gagnon, I. y Dragon, J., 1996).

El cambio tecnológico está ocurriendo más rápido de lo que las políticas pueden responder. Siguen existiendo brechas de información entre el mundo desarrollado y en desarrollo, con la posibilidad de dejar a comunidades enteras al margen de la revolución de la información. Lo que tenemos por delante es un tremendo cambio estructural, incertidumbre y riesgo.

Pese a ello, los instrumentos de la tecnología son tan sólo herramientas para realzar servicios y productos: son en cambio las ideas las que deben inspirar la tecnología.

6. GESTIÓN DE PROGRAMAS

El término “gestión de programas” es utilizado de manera coherente principalmente por dos grupos de profesionales. El primer grupo, los que se dedican a sistemas informáticos, emplea el término para describir la gestión de grandes proyectos, en especial implementaciones de sistemas. El segundo grupo, los estrategas de grandes empresas, lo utiliza para designar la tarea práctica de llevar a la realidad operativa las grandes estrategias.

En muchas organizaciones los directores suelen ocuparse de sus propios proyectos y citar sus propios éxitos. En realidad, el vínculo entre sus esfuerzos y el desempeño de la organización por lo general es muy poco claro. Mediante la coordinación de las metas empresariales reflejadas en los diversos proyectos y su vinculación con acciones específicas destinadas a la meta común, la gestión de programas ayuda a evitar este problema. Se considera que la gestión de programas es una capa adicional de la gestión que se encuentra por encima de los proyectos y asegura que estos sigan siendo pertinentes a la organización más amplia (Booth, R., 1998).

En el marco de las organizaciones financiadas en países en desarrollo, con frecuencia las organizaciones reciben fondos de diferentes donantes o entidades de financiamiento para diferentes proyectos que no son necesariamente congruentes con las metas de la organización. En una situación como esta, existe una clara necesidad de gestión de programas para alinear diferentes proyectos con las metas organizacionales más amplias y coordinarlos en acciones dirigidas hacia la meta común. La gestión de programas está fuertemente vinculada a la calidad que se percibe de una organización. Las organizaciones son conocidas por su capacidad de proporcionar bienes y servicios apropiados y adquieren su reputación de ello. Con respecto a otros aspectos de la capacidad organizacional, los puntos fuertes que se perciben del liderazgo estratégico de una organización, su estructura, sus recursos humanos, sus recursos financieros, su infraestructura, la gestión de procesos y los vínculos inter- organizacional están relacionados con la calidad de sus programas. La gestión de programas asegura que se adjudique el peso adecuado a cada aspecto de la misión de la organización. La estrategia y la gestión de programas interactúan para hacer posible el logro de las metas generales de la

organización. Es útil que una organización evalúe los programas en términos de su contribución general al desempeño de la organización.

6.1 Efectos de la Gestión de Proyectos

El objetivo del Proyecto de Ecosistemas de Arroz (Rice Ecosystems Project) era explorar las repercusiones que tenía en la salud la producción de arroz de riego en África Occidental, ámbito de investigación de la Asociación de Desarrollo del Arroz de África Occidental (WARDA). El proyecto no era típico, ya que era la primera vez que la WARDA, o cualquier centro de investigación agrícola del grupo consultor, se concentraba en analizar la repercusión de su trabajo en la salud. Por lo tanto, el proyecto requería la colaboración de un nuevo grupo de científicos de la salud, así como la incorporación de las ciencias sociales. Ha habido un fuerte interés en el proyecto en todo el sistema del grupo consultor y con frecuencia se lo considera un proyecto pionero en la integración de cuestiones sociales a la investigación agrícola. El proyecto fue supervisado por un comité técnico externo que examinó y aprobó los protocolos de investigación, asegurando una investigación de alto nivel. Se estipuló una evaluación para determinar la viabilidad financiera de la investigación multidisciplinaria en la WARDA (es decir, los costos relativos de los estudios) y la relevancia de la investigación. ¿Cuáles son las repercusiones de los resultados para la investigación agrícola y el sector de desarrollo? ¿Cómo se logró la relevancia? ¿Cuáles son las repercusiones para la labor futura? La evaluación determinó, además, hasta qué punto el Proyecto de Ecosistemas de Arroz apoyaba o limitaba el desempeño de la WARDA. La cuestión principal era en qué medida coincidía el proyecto con la misión y las metas de la WARDA. ¿Estaba el proyecto llevando a la organización más allá de su mandato? Este era un punto crítico, ya que un proyecto fructífero podía poner en riesgo a la organización si su objetivo estaba demasiado alejado de la misión del grupo. Una buena gestión de programas requiere un ciclo de planificación, ejecución y evaluación cuidadosas. Todos los programas pasan por esto ya sea formal o informalmente. En las secciones que siguen se trata cada uno de estos aspectos de la buena gestión de programas.

6.2 Planificación de Programas

La planificación de programas abarca desde la determinación de lo que se ha de hacer diariamente hasta la planificación estratégica a largo plazo. Debe tener lugar en forma constante en un proyecto y programa. La planificación de programas debe tener en cuenta lo que una organización debe hacer para crear sus bienes y servicios, así como los recursos que necesita para lograrlo. La planificación programática requiere pensar con anticipación y, como tal, comprende varias cuestiones concurrentes. ¿A quiénes prestamos servicio? ¿A qué demanda estamos respondiendo y a qué costo? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Qué debe hacerse para satisfacer estos objetivos? ¿Quién hará esto? ¿Cómo se hará? ¿Cuánto tiempo llevará? ¿Cuánto costará? ¿Cómo sabremos si hemos cumplido con nuestros objetivos? La planificación programática tiene muchos niveles y limitaciones de tiempo, de modo que puede ser de corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, cuando se realiza una evaluación, debe determinarse hasta qué punto los planes de la organización se comunican y se utilizan bien como herramientas de gestión. Esto requiere planes escritos.

6.3 Ejecución del Programa

La tarea principal de los gerentes es llevar a la práctica el programa de la organización. Está bien y es bueno contar con un gran plan; lo difícil es hacer que funcione. La ejecución de programas requiere organización y contar con personal que pueda llevar a la práctica sus aptitudes. Requiere integración de las aptitudes de gestión necesarias para asignar recursos y las aptitudes técnicas necesarias para hacer lo que tiene que hacerse (por ejemplo, prestar servicios de salud y realizar tareas de investigación). La ejecución de programas es la etapa en la cual una organización integra todos sus recursos para el logro concreto de sus metas.

6.4 Monitoreo y Evaluación de Programas

Los programas son cruciales para la vida de una organización. La administración necesita realizar su seguimiento para asegurar que cumplan sus objetivos y

logren los resultados para los que fueron concebidos. En forma análoga, las entidades de supervisión necesitan tener los medios para realizar el seguimiento de los resultados de los programas públicos. Es necesario incorporar mecanismos de monitoreo y evaluación a los proyectos durante su etapa de planificación y utilizar esos mecanismos durante el curso de los proyectos (Banco Internacional del Desarrollo, 1997). Por ejemplo, al determinar si un programa o proyecto es evaluable, se asegura que contiene los elementos básicos necesarios para realizar el monitoreo de los resultados y, a la larga, determinar si se están cumpliendo los objetivos de desarrollo. En la sección sobre planificación, indicamos que hay un creciente conjunto de herramientas que ayudan a los planificadores de proyectos a crear proyectos de calidad. El marco lógico puede incorporarse a un proyecto para usarse como herramienta de planificación pero también para proporcionar indicadores para el monitoreo y la evaluación (Banco Internacional del Desarrollo, 1997).

Asimismo, la representación de los efectos directos (Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T., 2001) se utiliza como herramienta para apoyar una mejor planificación, monitoreo y evaluación.

7. GESTIÓN DE PROCESOS

Actualmente los ejecutivos de muchas organizaciones consideran que su labor es una serie de silos funcionales dedicados a sus propias necesidades (Dent, S., y Hughes, P., 1998). Esta perspectiva está particularmente generalizada entre gerentes acostumbrados a recibir recompensas por optimizar el desempeño de sus funciones en relación con el resto de la organización. Si bien los gerentes hablan de procesos del “panorama general”, con frecuencia sus esfuerzos se concentran hacia dentro en sus propias necesidades y se miden de acuerdo con ellas. En dichas situaciones, existe una obvia necesidad de contar con sistemas y operaciones comunes que se apliquen de manera uniforme en toda la organización y que, como un hilo, hilvanen las diversas partes funcionales en un propósito común. También existe la necesidad de contar con estrategias compatibles para optimizar el desempeño de la organización.

En otras palabras, se requiere gestión de procesos. Tener una visión y hacer que sea una realidad por medio del trabajo diario que fluye sin altibajos en una

organización depende en gran medida de los “procesos” permanentes. Estos son los sistemas y operaciones de gestión que agregan valor interno y que exceden las fronteras funcionales y departamentales. Son mecanismos que guían las interacciones entre todos los grupos de personas de una organización a fin de asegurar que el trabajo permanente se cumpla en lugar de verse impedido u obstaculizado. Por lo tanto, la gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización.

Estas operaciones o procesos comunes comprende en la resolución de problemas, la planificación, la toma de decisiones, la comunicación, y el monitoreo y la evaluación. Con frecuencia las personas interactúan para llevar a cabo su trabajo, y la manera en que se fijan los procesos organizacionales dicta el tono de su interacción. Si los procesos funcionan, el resultado es que la organización está aprendiendo y logrando mucho.

La gestión de procesos tiene lugar en todos los niveles de una organización, desde la junta directiva hasta el trabajador de línea. La junta y los gerentes principales deben saber cómo resolver problemas, planificar y tomar decisiones oportunas. Si son deficientes en estas esferas, con frecuencia la dirección de la organización se ve menoscabada. En un nivel más operativo, las unidades programáticas, los departamentos y otros segmentos funcionales de la organización deben planificar y fijar metas a corto y mediano plazo, así como también resolver problemas, tomar decisiones y generar estrategias para llevar a cabo actividades apropiadas para lograr los resultados.

7.1 Resolución de Problemas

Probablemente la resolución de problemas sea la más universal o la más predominante de todas las actividades del pensamiento. Como individuos, pasamos todos los días de nuestra vida resolviendo problemas: decidiendo qué comer y qué llevar puesto, qué necesita hacerse primero y qué puede postergarse hasta mañana. A este nivel, las aptitudes para resolver problemas con el tiempo se vuelven programadas o automatizadas, y rara vez pensamos en

ellas. A nivel organizacional, cada unidad o departamento se enfrenta constantemente ante problemas similares. ¿Cómo podemos aumentar nuestros ingresos? ¿Debería introducirse un nuevo producto? ¿Deberían emplearse más o menos trabajadores? ¿Cómo pueden reducirse los costos de producción sin poner en peligro la calidad? ¿Cómo podemos vender mejor nuestros productos y servicios? ¿Quién debe hacer qué y cuándo? Las disparidades en los enfoques para la resolución de problemas, que determinan en qué medida se capitalizan bien las oportunidades, explican en parte por qué algunas organizaciones tienen tanto éxito en mejorar su desempeño mientras que a otras se les hace tan difícil. Todas las otras actividades de la gestión de procesos — toma de decisiones, planificación, y monitoreo y evaluación — son parte del proceso de resolución de problemas. El primer paso de un enfoque sistemático para la resolución de problemas es identificar y entender el problema y definirlo con claridad. A veces el diagnóstico oportuno de un problema crítico es la diferencia entre la supervivencia y la extinción. Con frecuencia lo que se percibe como “el problema” puede ser tan solo un síntoma de un problema mucho más grande y mucho más arraigado. Por lo tanto, el diagnóstico acertado del problema de fondo y la clara definición de este problema se convierten en el primer requisito para eliminar los obstáculos y encaminar a la organización hacia la dirección adecuada.

Una vez que se identifica y define el problema exacto, el paso siguiente es idear maneras alternativas de resolverlo. Esto nos lleva al ámbito de la toma de decisiones.

7.2 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso de elegir entre cursos de acción opcionales generados durante el proceso de resolución de problemas. Tiene las siguientes características: Es programada: una decisión repetitiva que puede manejarse mediante un enfoque de rutina; sigue un procedimiento: una serie de pasos interrelacionados utilizados para responder a un problema estructurado; se basa en reglas: depende de una declaración explícita que les dice a los gerentes lo que deberían o no deberían hacer; se basa en políticas: proporciona una guía que establece parámetros para seleccionar entre cursos de acción alternativos.

La toma de decisiones con frecuencia se ve influida o hasta restringida por limitaciones a la capacidad de procesar información de los que toman las decisiones, así como por sus antecedentes, su cargo en la organización, sus intereses y experiencias. En este sentido, las decisiones en grupo, si bien llevan mucho tiempo, pueden tener considerables ventajas sobre las decisiones individuales, ya que pueden llevar a información más diversa y completa y pueden aumentar la legitimidad y la aceptación del curso de acción propuesto.

7.3 Planificación

La planificación es el proceso por el cual se determina adónde uno se dirige y cómo llegar allí, Influye en todas las actividades de una organización exitosa, desde la concepción de sus productos o servicios hasta su producción, venta y distribución. En un mundo cada vez más complejo e incierto, el adagio que dice que no planificar es lo mismo que planificar el fracaso es hoy en día más cierto que nunca. La planificación ayuda a predecir la manera en que se comportarán los miembros de la organización.

El plan estratégico fija una dirección general de la organización y a niveles operativos, se convierte en el proceso mediante el cual la estrategia se traduce en objetivos y metodologías específicos para cumplir las metas. Comprende la utilización óptima de recursos, tiempo y personas mediante la elaboración de plazos y cronogramas de trabajo. Las políticas y procedimientos son tipos especiales de planes que fijan los cursos de acción para los miembros de la organización. Por lo general, el grado de explicitud de los procedimientos y políticas varía considerablemente entre una organización y otra y hasta dentro de una organización en particular. Los miembros de la organización necesitan suficiente dirección para saber qué hacer para apoyar la misión y las metas de la organización. La planificación de políticas y procedimientos debe proporcionar esta dirección en forma adecuada a todos los niveles de la organización; es decir, para los proyectos, para los departamentos y para la organización como un todo.

7.4 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información y se logra la comprensión compartida entre los miembros de una organización. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento normal de una organización. Comprende el flujo tanto formal como informal de información. La comunicación interna puede servir como elemento aglutinante de una organización. También puede desbaratarla, ya que tanto la información correcta como la información errónea fluyen constantemente en las organizaciones. La información precisa proporcionada a través de un sistema de flujos de arriba hacia abajo y de retroalimentación es vital para mantener a los empleados conscientes de lo que es necesario hacer y mantener a los gerentes informados sobre lo que se ha logrado. Un sistema efectivo de comunicación interna también ayuda a motivar a los empleados, porque aparte de la información específica que se necesita para llevar a cabo el trabajo, los miembros de una organización también necesitan información que les haga sentir que son parte de un esfuerzo importante y de un objetivo más amplio. La organización debe crear mecanismos que ayuden a sus miembros a tener acceso a ambos tipos de información. Los comités de coordinación, los grupos de trabajo, las sesiones de rendición de cuentas, los boletines y las reuniones de todo tipo son los vehículos por medio de los cuales se logra la comunicación efectiva en una organización. (La comunicación con partes interesadas externas se trata en la siguiente sección sobre vínculos entre organizacionales).

7.5 Monitoreo y Evaluación de la Organización

El monitoreo y la evaluación organizacionales complementan el monitoreo y la evaluación de los programas. El monitoreo organizacional puede ayudar a aclarar los objetivos de los programas, vincular actividades e insumos con dichos objetivos, fijar metas de desempeño, recoger datos de rutina y pasar los resultados directamente a los responsables. El monitoreo es el proceso permanente y sistemático de autoevaluación. La evaluación organizacional considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados a nivel organizacional.

Vincula actividades específicas a resultados generales, comprende productos más amplios que no son de fácil cuantificación, explora resultados no intencionados e imparte enseñanzas generales que pueden ayudar a ajustar programas y políticas para mejorar los resultados.

8. VÍNCULOS ENTRE ORGANIZACIONALES

El contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). La organización puede estar formando (o haber formado ya) vínculos con colaboradores potenciales y órganos colegiados, entidades financieras potenciales o miembros clave (Grandori, A., 1997). Los enlaces ayudan a la organización a mantenerse al día con los adelantos en campos pertinentes y le dan acceso a una amplia gama de fuentes de información actualizada en cada una de las esferas de su labor. Hoy en día hay muchos tipos de arreglos organizacionales que pueden y necesitan hacerse para apoyar el desempeño de la organización. Por ejemplo, las nuevas tecnologías de la información pueden ayudar a una organización a aprender sobre los enfoques más recientes de cuestiones programáticas y de gestión. También proporcionan nuevas maneras de comunicarse con aliados y colaboradores potenciales en áreas clave de programas y financiamiento. En esta sección se tratan dos aspectos de los vínculos entre organizacionales: nuevos tipos de relaciones (como redes, empresas conjuntas, coaliciones y asociaciones) y enlaces electrónicos.

8.1 Redes, Empresas Conjuntas, Coaliciones y Asociaciones

Mientras los enlaces electrónicos abren a las organizaciones a nuevas ideas y maneras de comunicarse, se está produciendo una revolución similar con respecto a nuevas asociaciones organizacionales que apoyan el trabajo conjunto y la colaboración. Muchas organizaciones ven que no pueden dirigirse hacia su misión sin la ayuda y el apoyo de organizaciones similares. Muchas están formando nuevos tipos de relaciones (tanto formales como informales) con otras organizaciones para apoyar su deseo de tener más éxito. Las redes son un tipo

informal de enlace que comprende grupos formados con flexibilidad que se vinculan para servir a intereses comunes.

En el extremo más formal están las nuevas asociaciones, coaliciones y empresas conjuntas. Las relaciones más formales se basan en acuerdos contractuales. Todas estas nuevas vinculaciones están derribando los límites de las organizaciones y cambiando la manera en que funcionan.

8.2 Enlaces Electrónicos

Los enlaces electrónicos constituyen un conjunto de sistemas a nivel mundial que incluyen redes de comunicaciones, equipos de información, recursos de información y personas de todos los niveles y antecedentes. En otras palabras, representan una “red de redes”. La capacidad y el desempeño organizacionales aumentan por medio del uso adecuado de nuevas tecnologías electrónicas, las cuales tienen el potencial de mejorar la comunicación y mantener informadas a las personas sobre las ideas más nuevas en el campo. Los miembros de la organización pueden sumarse a grupos de debate y otros mecanismos electrónicos que vinculan a las personas de mentes e ideas similares. Los sistemas electrónicos proporcionan la oportunidad de realizar una búsqueda en todo el mundo para obtener nuevas ideas e información, acceso ilimitado a servicios públicos, oportunidades culturales, transacciones comerciales, etc. (Lorenzoni, G.y Baden-Fuller, C., 1995).

8.3 Mejoramiento

Poner algo o una cosa mejor de lo que estaba. Hacer que una cosa sea mejor que otra con la que se compara.

En las teorías empresariales, la mejora por sí sola cuenta con muy poca bibliografía. Lo que sí es muy profuso es todo lo que se refiere a mejora continua. Diseñado desde la idea de cómo lo concibió Deming, a la actualidad que ha sido adaptado a ésta era de la tecnología y la comunicación digital.

¿Porque es necesario aplicar mejora continua?

Según, **León, M. (2010)** “en mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática. Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición. Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado. Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios. Pronto para acceder a préstamos bancarios no sólo será necesario presentar balances actualizados de la situación financiera, sino que se requerirá informes de auditores medioambientales que certifiquen la buena gestión que del cuidado del medio ambiente haga la empresa tanto en el desarrollo de sus procesos, como en el diseño de sus productos. Por tal motivo a los cuatro factores actualmente monitoreados en el Cuadro de Mando Integral, los cuales giran en torno a las perspectivas: Financiera, del Proceso Interno, del Cliente, y de Aprendizaje y Crecimiento del Personal, se sumará el correspondiente al Control de los Efectos en el Medio Ambiente, un aspecto plenamente contemplado por la Norma ISO 14000 y subsiguientes. Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios

razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

2.SATISFACCIÓN LABORAL

Durante el pasar de los años, muchas han sido las definiciones por las que ha ido pasando la satisfacción laboral, desde un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, hasta el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y de otros factores relacionados. Pero las actuales definiciones sobre este término apuntan a que es el grado de compromiso que siente un trabajador en su medio laboral.

Según: Gamboa, E. (2010), “Es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”

Chiang, M. (2010), “Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo”.

Navarro E. y Llinares C. (2010), La satisfacción laboral se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. “La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos”:

2.1 Componentes

En la actualidad se aceptan tres componentes básicos de las actitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo:

- El componente cognitivo recoge las percepciones, opiniones y creencias, es decir, los procesos de pensamiento de una persona.
- El componente afectivo (también conocido como emocional) es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedente de nuestra familia, educadores.
- El componente comportamental hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien.

Esta aproximación al análisis de las actitudes tiene enormes repercusiones en la calidad de vida laboral de los componentes de una organización.

2.2 Medición de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral comprende múltiples factores que estudiar, pero los que directamente inciden en esta, según Maison, P. (2013) y Chiang, M., (2010), son: El clima organizacional, los factores demográficos, y la motivación. Para la medición y evaluación de esta variable utilizaremos una escala de medición nominal.

2.3 Clima Organizacional

Para **Maison, P. (2013)** y **Chiang, M. (2010)**, El clima organizacional al ser el conjunto de actitudes y aptitudes de los trabajadores dentro de un área u oficina, se encuentran ligados ampliamente. Debido a que los problemas abundan en todas las organizaciones, se realizaron múltiples investigaciones en las cuales se demostraron que existe una fuerte influencia de las percepciones personales o individuales de clima organizacional sobre la satisfacción laboral. En la medida en que un colaborador perciba que el clima en donde trabaja es confortable, se encuentra fuera de tensiones y sin la presencia de agentes que le ocasionen estrés, se encontrará satisfecho con lo

que hace. Dentro del clima organizacional encontramos los siguientes aspectos:

- **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- **Responsabilidad.** También conocida como empowerment, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Conflictos.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

2.4 Factores Demográficos

En el trabajo nos encontramos con todo tipo de personas, las relaciones que se creen dependerá de la capacidad que tenga un trabajador para hacerlo, pero siempre ira acompañado de ciertos factores que intervendrán no solo en las relaciones sino también en la satisfacción que tenga sobre estas. Estos factores según Maison, P. (2013) y Chiang, M. (2010), son los siguientes:

- **Género.** Muchos otros factores dentro de una empresa se ven influenciados por el género de una persona, de esta manera para que exista equidad y un balance adecuado dentro de la empresa, tratan en lo posible de mantener la cantidad adecuada entre varones y mujeres. Esto se debe a que la persona al ser un individuo social, busca relacionarse con todo tipo de personas, y en una empresa de seguridad no es la excepción, debido a que si bien es cierto las mujeres difícilmente se verán como vigilantes, pero pueden encontrarse en el centro de mandos y en la oficina, desarrollando trabajos que demanden de capacidad intelectual o apoyo.
- **Edad.** La edad psicológica representa una característica esencial para en buen trabajo en una empresa (más aún que la edad física), por ende afecta en la satisfacción de los demás trabajadores, debido a que un comportamiento infantil conlleva a un continuo descuido de las responsabilidades asignadas, lo que es percibido por los demás como incorrecto, además de ocasionar problemas a todo el personal que lo rodea.
- **Estado Civil.** Muchas investigaciones apuntan que el estado civil de una persona interviene de manera directa en la satisfacción de una persona, debido a que una persona casada o con una familia, demanda un mayor grado de seriedad y responsabilidad que una persona soltera.

2.5 Motivación

Maison, P. (2013) y Chiang, M. (2010), sugieren que la motivación se da de dos formas, la primera es la motivación económica y la segunda la no económica. Ambas formas de motivación responden a las necesidades que una persona busca al entrar a laborar en un trabajo.

- **Motivación Económica.** Corresponde a la remuneración que percibe un individuo ante la prestación de servicios a una entidad. Pero la remuneración no es quizás uno de los factores más importantes que intervienen en la satisfacción del personal, aun así representa la base para que otros factores de la motivación puedan desarrollarse. La clave no se encuentra en la cantidad del pago, si no en la justicia de pago que perciben los trabajadores,

lo cual se logra mediante la aplicación de reglas internas. Para el individuo, existen dos maneras de percibir la justicia interna, primero se encuentra la percepción y/o apreciación de lo que gana por el trabajo que realiza, en relación con lo que los demás hacen. Otra manera es la forma en la que se cubre las necesidades a partir de lo que gana.

- **Motivación no Económica.** Este tipo de motivación, no aplica ni utiliza dinero como medio de pago, por el contrario se agencia de beneficios, premios, reconocimientos, etc., por los cuales una persona se siente satisfecho ya que en cierta forma es un reconocimiento a sus labores. En cuanto a las recompensas se trata, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.3. Definición de términos básicos

1. Administrar.

Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones. **(Real Academia Española, 2012)**

2. Cambio organizacional.

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. **(Capriotti, P. 2011)**

3. Capacidad organizacional.

La capacidad organizacional es el potencial que tiene una organización, un país para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas.

La capacidad organizacional nos impulsa a través de la creatividad, de la innovación, a buscar no solo la creación de nuevos productos, nuevos servicios, sino a encontrar los escenarios necesarios para encontrar la mejor

articulación entre los distintos actores que convergen en el proceso. **(Mercedes, C. 2014)**

4. Cultura organizacional.

Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos de conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. **(Ongallo, C. 2012)**

5. Dirección.

Posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la alta amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de las empresas a esto lo llamaremos concepción del Liderazgo basada en la transformación de la institución. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud de la cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación. **(Real Academia Española, 2012)**

6. Empresa.

Un proyecto humano a largo plazo destinado a generar valor añadido para el cliente, para la propia empresa, la sociedad y para los trabajadores de la empresa, salvaguardando el medio ambiente y procurando desarrollo sostenible para los ciudadanos de hoy y de las futuras generaciones. **(Real Academia Española, 2012)**

7. Financiera.

Se puede entender a la actividad financiera consistente en la intermediación de este tipo de actividad que comprende la captación y préstamo de recursos, así como intermediación en la compraventa de activos financieros. **(Real Academia Española, 2012)**

8. Gestión de nichos.

Tipo de gestión que comprende la identificación de la concentración en una capacidad o un conjunto de capacidades valiosas desde el punto de vista competitivo que una organización posee en mayor cantidad que sus rivales o puede realizar de mejor manera que ellos. **(Diccionario LID de marketing, 2013)**

9. Gobernabilidad.

Cuestiones y problemas relacionados con la alineación de los intereses de los que manejan una organización con los de aquellos que son responsables de sus resultados, que son propietarios de ella y con personas externas que tienen interés en la organización. **(Real Academia Española, 2012)**

10. Indicador.

Una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. **(Real Academia Española, 2012)**

11. Liderazgo.

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. **(Real Academia Española, 2012)**

12. Operación.

El método, acto, proceso, o efecto de utilizar un dispositivo o sistema. **(Real Academia Española, 2012)**

13. Organización.

Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de las funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución. **(Real Academia Española, 2012)**

14. Planeación.

En el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes. **(Real Academia Española, 2012)**

15. Políticas.

Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicará los recursos humanos y materiales con el fin de acrecentarla probabilidad de lograr los objetivos seleccionados. Algunas políticas y estrategias fundamentales pueden ser esencialmente las mismas. **(Real Academia Española, 2012)**

16. Proceso de cambio.

Se desarrollan por fases, que necesitan por parte de los actores diferentes actitudes y tipos de intervenciones a lo largo del camino, para finalmente reencontrar un nuevo equilibrio y proseguir con el ciclo. . **(Diccionario LID de marketing, 2013)**

17. Riesgo.

La probabilidad de incurrir una pérdida por cambios imprevistos en el precio o rendimiento de una inversión. **(Real Academia Española, 2012)**

18. Satisfacción laboral.

Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, son actitudes que están relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo. **(Bravo et al., 1996)**

19. Singularidad.

Cerca de la cual una función muestra un comportamiento extremo o "severo".
(Real Academia Española, 2012)

20. Sistema de control.

Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí, con el objeto de evaluar la gestión y contribuir a su eficiencia y eficacia. **(Real Academia Española, 2012)**

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

- Aplicada**, porque adapta las bases teóricas de la capacidad organizacional y la relación en la satisfacción laboral para dar solución a la realidad problemática en estudio.
- Descriptiva**, porque se describe, analiza e interpreta el comportamiento de las variables capacidad organizacional y satisfacción laboral, sin manipularlos.
- No experimental**: debido a que se describirá cada una de las variables, dentro de su contexto y ambiente natural, sin intervención o manipulación que pueda alterar su comportamiento. Así mismo indagar la relación entre ambas variables, dando de esta manera solución a los problemas planteados.

3.2. Nivel de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel la característica de un estudio aplicado, descriptivo y Correlacional

3.3. Población, muestra y unidad de análisis.

Población.

Colaboradores del proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo, siendo estos los siguientes:

CUADRO N° 01

Colaboradores		
Área	Cantidad de colaboradores	%
Consejo Directivo	4	3%
Gerencia General	16	12%
Órgano de Control Institucional	3	2%
Oficina de planificación y Presupuesto	5	4%
Oficina de Asesoría Legal	2	1%
Oficina de Administración	19	14%
Dirección del Medio Ambiente	51	38%
Dirección de Desarrollo Agropecuario e Inversión Privada	10	7%
Dirección de Obras	11	8%
Dirección de Estudios	14	10%
Total	135	100%

Muestra.

La muestra no probabilística se utilizan muchas investigaciones cuantitativas o cualitativas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

La muestra estará conformada por los trabajadores que están laborando por un periodo de más de cinco años, es decir 51 colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

Se excluyen menores de 5 años.

CUADRO N° 02

Colaboradores		
Área	Cantidad de colaboradores	%
Consejo Directivo	2	4%
Gerencia General	5	10%
Órgano de Control Institucional	3	6%
Oficina de planificación y Presupuesto	5	10%
Oficina de Asesoría Legal	2	4%
Oficina de Administración	5	10%
Dirección del Medio Ambiente	17	33%
Dirección de Desarrollo Agropecuario e Inversión Privada	4	8%
Dirección de Obras	4	8%
Dirección de Estudios	4	8%
Total	51	100%

Unidad de análisis.

Todos los colaboradores de la muestra en estudio.

Criterios de Inclusión

Colaboradores con más de 5 años de trabajo en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo

Criterios de exclusión

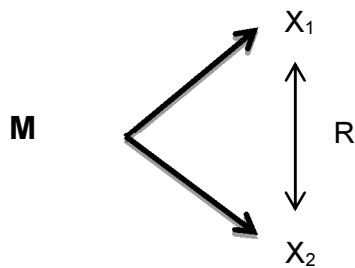
Trabajadores con menos de 5 años de trabajo en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

3.4. Diseño de investigación.

- **Transversal**, comparar niveles de capacidad organizacional y la relación de la satisfacción laboral en los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo

- **No experimental:** debido a que se describirá cada una de las variables, dentro de su contexto y ambiente natural.

Dónde:



Donde:

- **M:** Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo (San Martín)
- **X₁:** Capacidad organizacional
- **X₂:** Satisfacción laboral
- **R:** Relación

3.5. Métodos de investigación.

Se recolectará información de los colaboradores del proyecto especial Huallaga central, a fin de que la información obtenida sea coherente en función del problema de investigación, objetivos e hipótesis planteadas, y así dar la solución del problema encontrado aplicando las muestras, descriptiva, analítico.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos en la presente investigación se darán por los recursos que el investigador pueda valerse para acercarse al problema de la investigación y extraer de ellos información.

Técnica: encuesta

3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos.

Las variables en estudio serán procesadas a través de los programas estadísticos Excel y SPSS 22, en donde los resultados serán presentados a través de tablas, cuadros y gráficos estadísticos.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

Conocer la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Para conocer a la variable capacidad organizacional se procedió a utilizar el anexo N° 02; es decir aplicar la encuesta, instrumento que permitió recopilar la información correspondiente a la variable en estudio de los 51 trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. Posteriormente se tabularon las respuestas en el programa estadístico Excel y con la utilización del programa SPSS 22. En donde se tabularon las respuestas en base a los resultados mínimos, máximos, rango y la distribución obtenida. Luego se anexaron a una tabla de valores de evaluación o escalas, en donde se distribuyeron de acuerdo a la cantidad de ítems (5) y el rango encontrado (340), luego con estos datos se evalúan de acuerdo a la distribución obtenida, lo cual es 68; los resultados obtenidos se acoplan a la cantidad de respuestas obtenidas y se elaboran la tabla N° 03 y con ello el gráfico N° 01.

Conocer la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

De igual manera, para conocer la variable satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014, se procedió a utilizar el anexo N° 03, la encuesta aplicada a los 51 colaboradores. A partir de ello, se recopilaron las respuestas obtenidas y se trasladaron al programa estadístico Excel, de ahí se tabularon las respuestas mediante una escala de valores de máximos, mínimos, rango y distribución. Con ello se realizó las tablas de evaluación de las variables de acuerdo a las escalas de medición del instrumento y de la variable, luego se realiza la tabla de evaluación con los datos obtenidos de las escalas y con ello se procede a elaborar el gráfico respectivo.

Establecer la relación entre capacidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Para establecer la relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014, se hizo uso de las tablas N° 01 y N° 02, las que se colocaron en el programa estadístico SPSS 21, en donde a través de este programa se procedió a analizarlas en estadísticos descriptivos y tablas de contingencia; de las que se tuvo como estadístico al Chi cuadrado y al coeficiente de contingencia. En ella se determinó si existe relación entre ambas variables en estudio.

Evaluar la capacidad organizacional y la relación que existe con la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Se evaluó a la capacidad organizacional de acuerdo a la cantidad de preguntas indicadas en el instrumento N° 02 y luego evaluó la satisfacción laboral de acuerdo a los instrumentos en el anexo N° 03. Posteriormente siguiendo los procedimientos antes mencionados se determinó la relación que existe entre ambas variables en el en el periodo 2014.

4.2. Resultados explicativos

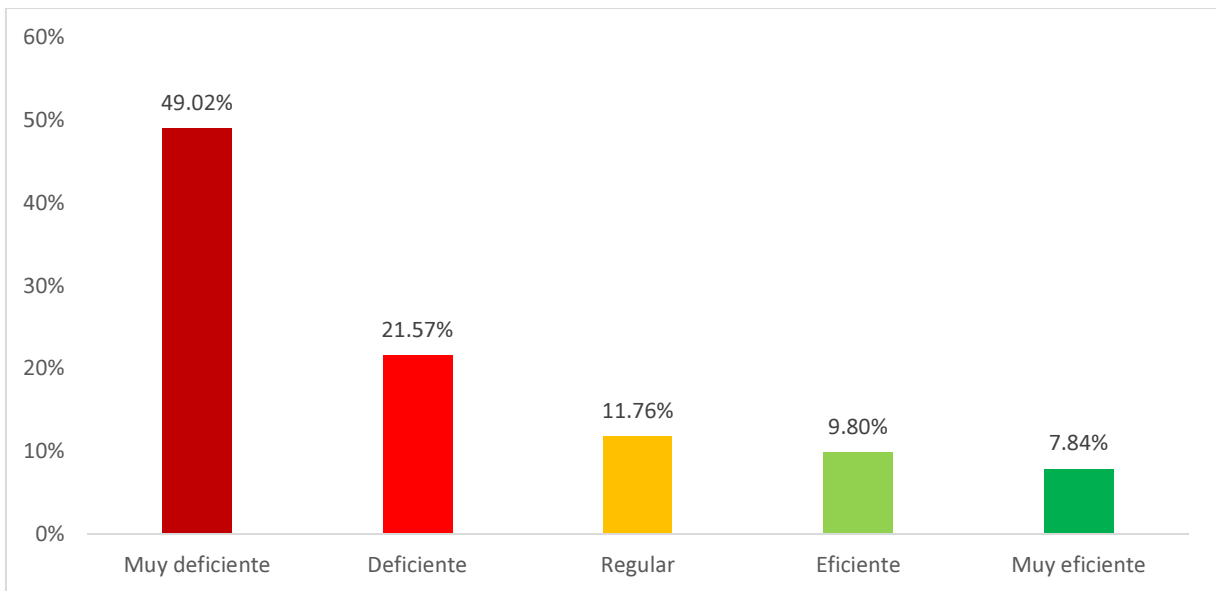
Conocer la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Tabla N° 01. Evaluación de la capacidad organizacional.

Capacidad Organizacional		
	Frecuencia	%
Muy deficiente	25	49.02%
Deficiente	11	21.57%
Regular	6	11.76%
Eficiente	5	9.80%
Muy eficiente	4	7.84%
TOTAL	51	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 01. Evaluación de la capacidad organizacional.



Fuente: Elaboración propia/tabla N° 01.

Interpretación.

En la tabla N° 01 y gráfico N° 01 se puede observar que la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy deficiente (49%), debido a que dentro de la institución el liderazgo estratégico predominante en los trabajadores solo está direccionado a obtener beneficios en su búsqueda personal y ascensos propios, no existe una adecuada planificación estratégica formal dentro de la institución, no se realiza la evaluación de las fortalezas competitivas de los colaboradores, que permitan identificar competencias básicas y que revelen las fortalezas y debilidades dentro de su nicho; dentro de la institución no se tiene una estructura de gobernabilidad definida claramente que permita examinar y fijar la dirección organizacional de la institución, la estructura operativa no están apoyadas por el reconocimiento y comprensión de la estructura funcional de la misión y las metas de la institución; la institución no tiene la capacidad para planificar sus necesidades de recursos humanos en un periodo determinado de abundante trabajo de oficina, la institución no tiene procedimientos adecuados de dotación de personal para asegurar el tipo de personal que se necesita, la institución no cuenta con una política de capacitación y desarrollo permanente a los colaboradores de la institución, la organización no tiene sistemas justos y motivados de evaluación y recompensa para sus colaboradores, no se perciben relaciones efectivas entre el personal que labora en una determinada área u oficina de trabajo; no se lleva cabo una planificación ordinaria y periódica que

permita apoyar e incrementar los niveles de desempeño en los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos, los miembros de la organización no siguen procedimientos financieros con exactitud y claridad, no hay un sistema adecuado de libros contables que puedan producir información de monitoreo con exactitud y en la brevedad posible; no están funcionando al nivel requerido los sistemas de comunicaciones (hardware) dentro de las oficinas del proyecto, afectando de esta manera el desempeño normal de las actividades de los colaboradores; no hay una planificación de programas y una programación presupuestaria adecuadas para asegurar que los programas apoyen la misión institucional del proyecto, no se da de manera eficiente el apoyo del personal en el proceso de llevar a cabo programas, entregar productos y prestar servicios; dentro de la institución existe un proceso inadecuado de resolución de problemas, los colaboradores de la organización no tienen aptitudes adecuadas para tomar decisiones acertadas con respecto a decisiones financieras, de personal y de recursos; no existen canales adecuados para el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; no se realizan procedimientos de monitoreo y evaluación de procesos adecuados para mejorar el desempeño de los colaboradores; y no se buscan vínculos externos para apoyar el desempeño de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

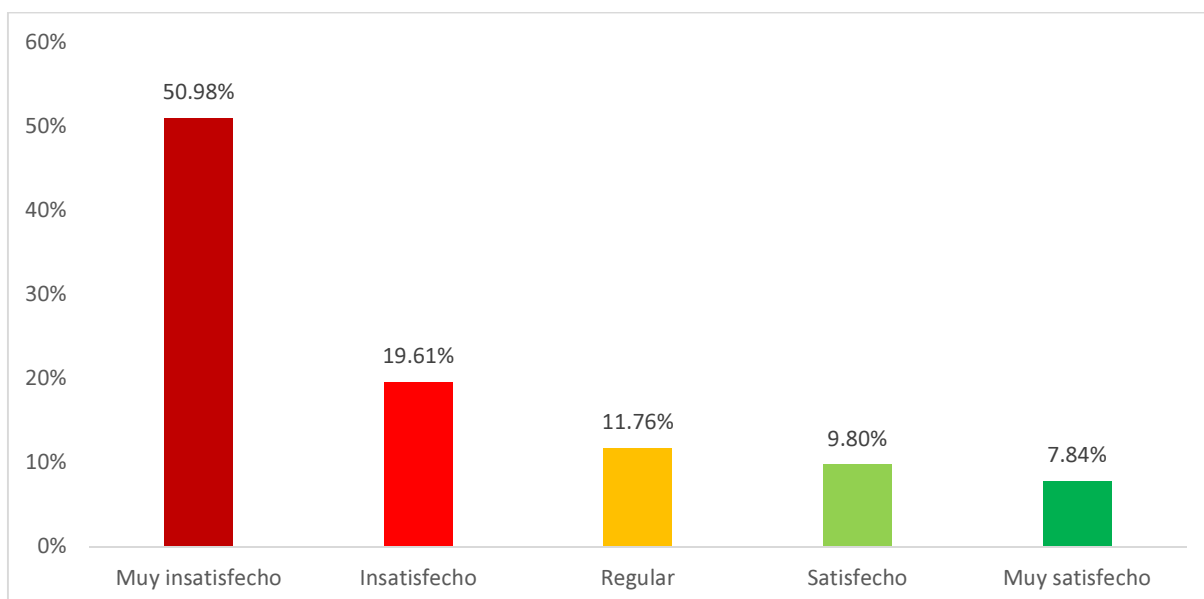
Conocer la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Tabla N° 02. Evaluación de la satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral		
	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	26	50.98%
Insatisfecho	10	19.61%
Regular	6	11.76%
Satisfecho	5	9.80%
Muy satisfecho	4	7.84%
TOTAL	51	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 02. Evaluación de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia/ tabla N° 02.

Interpretación.

Como se puede observar en la tabla N° 02 y gráfico N° 02, la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy insatisfecho (50.98%); esto ocasionado a que dentro de la institución las tareas administrativas no están claramente definidas para que cada trabajador logre alcanzar los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo de tiempo; en cuanto a las responsabilidades, no toda decisión que se toma se consulta con los superiores antes de ponerla en práctica ya que hay discrepancias en cuanto a opiniones de los directivos y los colaboradores que desean aportar sus conocimientos; los colaboradores no son recompensados por el esfuerzo y desempeño mostrado en la realización de su trabajo; no hay colaboración entre colaboradores cuando uno de estos tiene una labor difícil de realizar impidiendo con ello, una eficiente realización de sus actividades; esto ocasiona a su vez, errores considerables en los documentos e informes emitidos con desconocimiento del tema; dentro de la institución varios trabajadores mencionan que el trabajo que realizan les proporcionan pocas y limitadas oportunidades de crecimiento económico y profesional, de los como profesionales desean lograr; y el trabajo que realiza cada trabajador no se reconoce el esfuerzo que estos realizan, si fueran realizadas con rapidez.

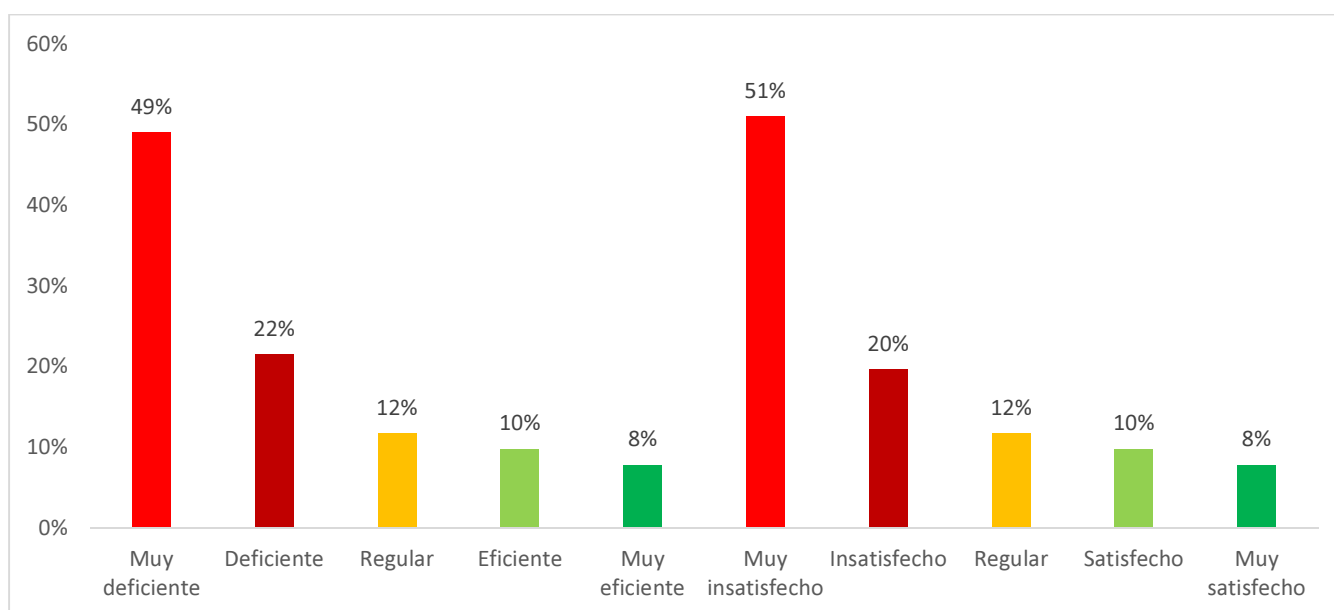
Establecer la relación entre capacidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Tabla N° 03. Relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral.

Relación		Frecuencia	%
Capacidad Organizacional	Muy deficiente	25	49%
	Deficiente	11	22%
	Regular	6	12%
	Eficiente	5	10%
	Muy eficiente	4	8%
Satisfacción Laboral	Muy insatisfecho	26	51%
	Insatisfecho	10	20%
	Regular	6	12%
	Satisfecho	5	10%
	Muy satisfecho	4	8%

Fuente: Elaboración propia/tablas N° 01 y N° 02.

Gráfico N° 03. Relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia/tabla N° 03.

Interpretación.

Como se puede apreciar en la tabla N° 03 y gráfico N° 03 se indica que efectivamente existe relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014. En la que se menciona que la capacidad organizacional se encuentra en un nivel de deficiencia del 49% y la satisfacción laboral en un nivel de insatisfacción del 51%. Esto ocasionado por los malos procesos administrativos ejecutados y la falta de liderazgo de los encargados para aportar decisiones concretas respecto a las necesidades de contar con personal capacitado y con suficientes recursos financieros y de oficina.

Evaluar la capacidad organizacional y la relación que existe con la satisfacción laboral de los colaboradores del proyecto especial Huallaga central y bajo mayo en el periodo 2014.

Tabla N° 04. Tabla de contingencia.

Tabla de contingencia satisfacción * capacidad								
			Capacidad organizacional					
			1	2	3	4	5	
Satisfacción laboral	1	Recuento	21	3	2	0	0	26
		% del total	41,2%	5,9%	3,9%	0,0%	0,0%	51,0%
	2	Recuento	8	2	0	0	0	10
		% del total	15,7%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	19,6%
	3	Recuento	3	2	0	0	1	6
		% del total	5,9%	3,9%	0,0%	0,0%	2,0%	11,8%
	4	Recuento	4	1	0	0	0	5
		% del total	7,8%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%
	5	Recuento	1	0	1	2	0	4
		% del total	2,0%	0,0%	2,0%	3,9%	0,0%	7,8%
Total		Recuento	37	8	3	2	1	51
		% del total	72,5%	15,7%	5,9%	3,9%	2,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia/tablas N° 03.

Tabla N° 05. Prueba de Chi cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,171 ^a	16	,001
Razón de verosimilitudes	23,549	16	,100
Asociación lineal por lineal	7,708	1	,005
N de casos válidos	51		

Fuente: Elaboración propia/ tabla N° 04.

Tabla N° 06. Decisión.

	gl	Chi- cuadrado Tabular	Nivel de Significancia	1-α	Chi- cuadrado Calcular	Decisión
Capacidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.	16	26.30	0.05	0.950	39,171	Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hi.

Fuente: Elaboración propia/ tabla N° 05.

Estadístico de prueba.

Chi cuadrado.

Hipótesis.

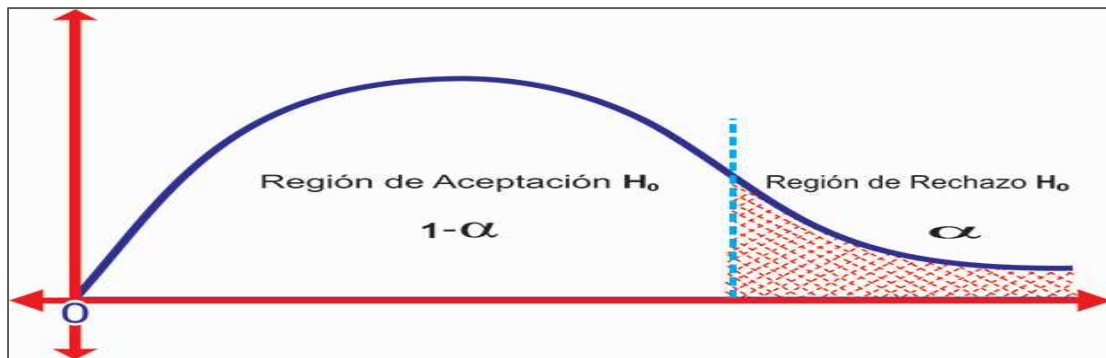
Hi: La capacidad organizacional es eficiente, y se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Ho: La capacidad organizacional es deficiente, y se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Nivel de significancia.

$\alpha = 0.05$

Gráfico N° 04. Decisión.



Fuente: Resumen de la tabla N° 03 (ver anexo 03).

Decisión.

Debido a que el Chi cuadrado calcular es 39,171 es mayor que el Chi cuadrado tabular con valor del 26.30 se puede observar que se encuentra dentro de la zona de rechazo de la curva de Chi cuadrado con lo cual se rechaza la hipótesis nula (H_0), aceptando de esta manera la hipótesis alterna (H_i) y validando la investigación; es decir, (H_i : La capacidad organizacional es deficiente, y se relaciona de manera alta con la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014).

4.3. Discusión de resultados

Conocer la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

La capacidad organizacional contribuye a la sostenibilidad de una empresa, suministrando los requisitos para que un trabajador pueda ser capaz trabajar durante un período de tiempo largo hacia el logro de la misión de la organización, sus metas y objetivos institucionales; es claro por ello que la capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy deficiente (49%), ocasionado por la falta de competencias necesarias de los encargados de las oficinas y áreas responsables. Esto tiene relación con lo mencionado por **Baños (2011)**, en su investigación titulada: *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y Desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*, de la Universidad Autónoma de Madrid, España; quien

menciona que las competencias esenciales de las empresas separan también los recursos que, a su vez, se convertirán por medio de estrategias en competencias. El conjunto de éstas últimas permitirán desarrollar la ventaja competitiva de las empresas. Asimismo se asume que dichas característica son las que harán que las competencias a desarrollar sean las mismas para el mismo sector en distintas regiones de México. A raíz de lo anterior, decidimos que en vez de separar estos dos conceptos (recursos y capacidades), valdría la pena unirlos para que de esta unión se dividieran a su vez en cuatro grandes grupos que involucraran tanto las operaciones internas de la empresa como su relación con entidades que afectan su entorno.

Conocer la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

La satisfacción laboral es definida como el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo; lo cual, incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Ello incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Es por ello, que la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy insatisfecho (50.98%) esto ocasionado a que dentro de la institución las tareas administrativas no están claramente definidas para que cada trabajador logre alcanzar los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo de tiempo. Esto a su vez se relaciona con lo mencionado por los autores **Alfaro; Leyton; Meza & Saénz (2012)**, en su investigación titulada: *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, de la Pontificia Universidad Católica del Perú; la misma que menciona que el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.

Establecer la relación entre capacidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Para tratar de establecer la relación entre la capacidad organizacional y satisfacción laboral se debe tener presente que ambas variables tienen una diversidad de aspectos que hay que considerar por separado. Como, el clima organizacional, la vinculación o alianzas, la planificación estratégica, los nichos, la estructura funcional de la institución, entre otros; cada uno de estos aspectos tiene relación con lo mencionado en los resultados en donde se indica que efectivamente existe relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial organizacional se encuentra en un nivel de deficiencia del 49% y la satisfacción laboral en un nivel de Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014. Donde se menciona que la capacidad insatisfacción del 51%; esto ocasionado por los malos procesos administrativos ejecutados y la falta de liderazgo de los encargados para aportar decisiones con respecto a las necesidades de contar con personal capacitado y con suficientes recursos.

Evaluar la capacidad organizacional y la relación que existe con la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central Y Bajo Mayo en el periodo 2014.

Para poder evaluar la capacidad organizacional se tuvo que conocer los ocho campos o dimensiones en las que se encuentra su evaluación, estos son: liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones. Cada uno de estos campos contiene sus indicadores respectivos; y para evaluar la satisfacción laboral se tuvo en cuenta los diversos factores o dimensiones que inciden directamente en esta, las que son: el clima organizacional, los factores demográficos, y la motivación. Esto tiene relación con lo mencionado por **Chiang, M. (2010)**, quien menciona que la satisfacción laboral es la “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por los trabajadores hacia su trabajo; estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo”.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. La capacidad organizacional de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy deficiente (49%), debido a que dentro de la institución el liderazgo estratégico predominante en los trabajadores solo está direccionado a obtener beneficios en su búsqueda personal, no se tiene una óptima planificación financiera, no se toma decisiones oportunas ante situaciones críticas, la estructura operativa no está apoyada por el reconocimiento y comprensión de la estructura funcional de la misión y las metas de la institución.
2. La satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se encuentra en un nivel muy insatisfecho (50.98%); esto debido a que en la institución no existe un clima organizacional apto para el trabajador, divisiones las tareas administrativas no están claramente definidas para que cada trabajador logre alcanzar los objetivos y metas; en cuanto a las responsabilidades, clima organizacional, factor demográfico y motivación.
3. Efectivamente existe relación entre la capacidad organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en el periodo 2014. En la que se menciona que la capacidad organizacional se encuentra en un nivel de deficiencia del 49% y la satisfacción laboral en un nivel de insatisfacción del 51%. Esto ocasionado por los malos procesos administrativos ejecutados y la falta de liderazgo de los encargados para contribuir decisiones concretas respecto a las necesidades de contar con personal capacitado y con suficientes recursos financieros.

5.2. Recomendaciones

- 1.** Se recomienda a la gerencia del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo a capacitar a los trabajadores a manejar un liderazgo estratégico, a una gestión financiera optima, a que tomen decisiones ante cualquier problema que se presente, y sobre todo a que tenga alianzas con otras organizaciones, con la finalidad de cumplir con la misión y metas trazados.
- 2.** Se recomienda a los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo a generar dentro de la institución trabajo con un buen clima laboral para los trabajadores, motivar a los trabajadores con reconocimientos y méritos por su esfuerzo y sobre todo que logre que los trabajadores confraternice entre ellos.
- 3.** Se recomienda a la gerencia del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo a que se programen capacitaciones y conferencias de mejora continua sobre trabajo en equipo y sobre el manejo de determinados programas de gestión dentro de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Segunda Edición. México, Editorial Mc Graw Hill
- Chiang, M. (2010). “*Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*”. Lima.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México. Editorial Esic.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (2008). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México. Editorial McGraw Hill.
- Flores, J. (2004). *Administración Financiera: Teoría y Práctica*. Lima. Editorial CECOF
- Gamboa, E. (2010). *Satisfacción Laboral: descripción teórica de sus determinantes*. Psicología Organizacional relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial Esic.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R., (1996) “*El líder del futuro*”. San Francisco. Edit. San Marcos.
- Vecchio, R., “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño” (1995) pp. 46-48.
- Ibáñez, M. (2011). *Talento humano en la empresa*. Primera Edición .Editorial San Marcos.
- Instituto de Investigación El Pacífico (2004) .*Dirección y Gestión Financiera*. Lima. Pacífico Editores.
- Koontz, O. (2009). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Editora Litográfica Ingramex S.A.
- Lawrence J. (2007). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Editorial Harper&Row Latinoamericana.
- León, M (2010). *Managers & Magazine*. Argentina. Editorial Club Universitario. 2010

- Lusthaus, M., Anderson, F. & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. EE UU. Editora.IDB Bookstore.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad, El: Reflexiones y Propuestas sobre las Relaciones Humanas en tiempos de la Generación Y*. Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg y Quinn, (1995). *Biblioteca de planeación estregica*. Tomo I-IV. México: edit. Prentice May.
- Navarro, E. y Llinares, C. (2010). *Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana*. (España) Editorial Prentice.

TESIS

- Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A. & Saénz, I.; (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Baños, V. (2011). *“Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y Desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”*. (Tesis doctoral). Universidad autónoma de Madrid. Madrid. España
- Gómez, I & O'Donnell. (2011). *“Niveles De Satisfacción Laboral En Banca Comercial: Un Caso En Estudio”*. (Tesis presentada para obtener el título administración).Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú
- Meneses, C. (2011). *“La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en madeira”*. (Tesis doctoral).Universidad de Cádiz. Cádiz. Portugal.
- Valencia, P. (2008). *“Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral”*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Pérez, I. & Maldonado, M. (2006), *“Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional”*. (Tesis Doctoral) Universidad Rafael Beloso Chacín de Maracaibo. Venezuela

ANEXOS

Anexo N° 01. Operacionalización de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
Capacidad organizacional	Es la capacidad de las organizaciones locales para resolver sus problemas de desarrollo, en busca de ventajas competitivas, conlleva ocho campos interrelacionados que se encuentran en la base del desempeño de una organización. Estos son liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones.	Para la presente variable se usa encuesta dirigida a los jefes de personal más influyentes en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, con cinco años de antigüedad. Lo que permitirá tener alcances sobre la variable	Liderazgo Estratégico	Liderazgo, Planificación Estratégicas y Gestión de Nichos	Muy deficiente Deficiente Regular Eficiente Muy eficiente
			Estructura Organizacional	Estructura de gobernabilidad y Estructura operativa	
			Recursos Humanos	Planificación, dotación del personal, desarrollo, evaluación y recompensa, mantenimiento de relaciones humanas eficaces	
			Gestión Financiera	Planificación financiera, responsabilidad financiera, estados y sistemas financieros	
			Infraestructura	Administración de Instalaciones, Gestión de tecnología	
			Gestión de Programas y servicios	Planificación, ejecución y superación de programas y proyectos	
			Gestión de Procesos	Resolución de problemas, toma de decisiones, comunicaciones, monitoreo y evaluación	
			Vínculos entre organizaciones	Alianzas	

Satisfacción laboral	Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, son actitudes que están relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo	Se elaborará una encuesta dirigida a los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, con la finalidad de dar solución a la presente variable.	Clima Organizacional	Estructura	Muy insatisfecho
				Responsabilidad	
				Desafío	
				Relaciones	
				Cooperación	
			Factores Demográficos	Genero	Insatisfecho
				Edad	
				Estado Civil	
			Motivación	Motivación Económica	Satisfecho
				Motivación no económica	
				Muy satisfecho	

Fuente: Elaboración Propia

Sustento: Se usó en el proyecto de tesis

Anexo N° 02. Encuesta para la capacidad organizacional.

Encuesta para conocer la capacidad organizacional de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

Buenas días; el presente cuestionario tiene por objetivo conocer la capacidad organizacional que tienen los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo; es por ello que se le pide conteste según crea conveniente marcando en el recuadro con una (X) teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Dimensión: Liderazgo Estratégico						
Indicador: Liderazgo		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Apoyan las personas de la organización un liderazgo formal?					
2	¿Adoptan las personas de la organización funciones de liderazgo informal positivo?					
3	¿Reconoce la organización la importancia del liderazgo distributivo?					
4	¿Está dispuesto el personal de la organización a asumir funciones de liderazgo?					
5	¿Está el personal dispuesto a probar nuevas sugerencias formuladas por los que se hallan en puestos de liderazgo?					
Indicador: Planificación estratégica		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	¿Existe una estrategia formal e informal de la organización? ¿Respalda la estrategia un nivel elevado de desempeño?					
7	¿Apoyan la asamblea de gobernadores, los gerentes, superiores y los miembros del personal la estrategia de la organización?					
8	¿Es la estrategia aceptada y apoyada en la organización en general?					

9	¿Ha ayudado la estrategia a aclarar prioridades y fijar indicadores, dando de este modo a la organización una manera de evaluar su desempeño?					
10	¿Se utiliza la estrategia como una manera de ayudar a tomar decisiones?					
Indicador: Gestión de nichos		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11	¿Ha definido la organización su lugar (o lugares) distintivo en un sector en términos de filosofía, misión y metas?					
12	¿Se ajustan sus puntos fuertes al nicho seleccionado?					
13	¿Realiza la organización evaluaciones de las fortalezas competitivas para identificar competencias básicas y peculiares que revelan las fortalezas y debilidades dentro de su nicho?					
14	¿Procura la organización conseguir información de servicios que los clientes quieren?					
15	¿Recopila la organización información sobre su sector y su función en ese sector de mercado?					
Dimensión: Estructura organizacional						
Indicador: Estructura de gobernabilidad		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	¿Tiene la estructura de gobernabilidad una manera claramente definida de examinar y fijar la dirección organizacional?					
17	¿Cuenta el organismo del gobierno con un grupo que esté a cargo de explorar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organización en su desempeño?					
18	¿Tienen la estructura de gobernabilidad un grupo que examina las garantías y los incentivos para asegurar que los gerentes de toda la organización no pongan en riesgo las metas de la organización para atender los intereses de sus metas personales?					
19	¿Posee el organismo de gobernabilidad un grupo responsable de responder en forma adecuada a las grandes tendencias e influencias del entorno, ya sean ellas sociales, políticas o económicas? Por ejemplo, ¿Se reflejan las cuestiones tanto de calidad como de equidad en las actas y las discusiones?					

20	¿Estipula el documento constitutivo de la organización un marco adecuado para crear medidas estructurales destinadas a llevar a cabo la misión de la organización? ¿Es este marco adecuado para tratar las fuerzas externas que desafían a la organización?					
Indicador: Estructura operativa		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21	¿Están apoyadas por su estructura la misión y las metas de la organización?					
22	¿Están las funciones de la organización (de grupos y de individuos) definidas claramente pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes?					
23	¿Están coordinadas las líneas o divisiones departamentales entre grupos para mejorar el desempeño?					
24	¿Están las líneas departamentales guardadas celosamente, sirviendo de impedimentos a la colaboración?					
25	La estructura, ¿apoya o inhibe una eficiente producción de bienes o de servicios?					
Dimensión: Recursos Humanos						
Indicador: Planificación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
26	¿La capacidad de la organización de planificar sus necesidades de recursos humanos repercute en su desempeño?					
27	¿Se encuentran las personas adecuadas en los puestos correspondientes en la organización?					
28	¿Puede la organización pronosticar sus exigencias actuales y futuras de recursos humanos?					
29	¿Sabe la organización cómo y dónde identificar a las personas que poseen las aptitudes necesarias para satisfacer sus necesidades?					
30	¿Puede la organización vincular su misión y sus metas a su planificación de recursos humanos?					
Indicador: Dotación de personal		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
31	¿Hasta qué punto la organización tiene procedimientos adecuados de dotación de personal para asegurar que conoce el tipo de personal que se necesita para un alto desempeño?					

32	¿Posee la organización un enfoque competente de la dotación de personal?					
33	¿Tiene la organización descripciones adecuadas de puestos, análisis de competencias o equivalentes para determinar que personal se necesita?					
34	¿Tienen la organización un sistema adecuado para seleccionar candidatos (análisis de cv, realización de entrevistas y verificación de referencias)?					
35	¿Están las personas a cargo de la selección capacitadas en forma adecuada para llevar a cabo esta función (aptitudes de entrevista y de escucha, cortesía y buen criterio)?					
Indicador: Desarrollo		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
36	¿Hasta qué punto la organización tiene un enfoque general del desarrollo de los recursos humanos?					
37	¿Cuenta la organización con una política de capacitación y desarrollo?					
38	¿Tiene un presupuesto para capacitación y desarrollo y una manera de hacer un seguimiento de estos costos?					
39	¿Estimula la organización a los empleados para que continúen el aprendizaje y el desarrollo (proporcionando incentivos al aprendizaje, cubriendo costos de capacitación)?					
40	¿Existe alguien en la organización capaz de identificar las necesidades de capacitación?					
Indicador: Evaluación y recompensa		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
41	¿Hasta qué punto la organización tiene sistemas justos y motivados de evaluación y recompensa?					
42	¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?					
43	¿Ve el personal una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?					
44	¿Están satisfechos en general los miembros del personal con su remuneración?					
45	¿Son los sistemas de remuneración competitivos a nivel externo para el sector?					
Indicador: Mantenimiento de Relaciones Humanas eficaces		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

46	¿Hasta qué punto la organización tiene relaciones efectivas entre su personal?					
47	¿Se sienten las personas de la organización protegidas en el sentido de que no se aprovechen de ellas (por medio de un acuerdo colectivo o de políticas apropiadas de personal)?					
48	¿Existen en la organización medidas y procedimientos para tratar personas con problemas emocionales o físicos?					
49	¿Procura la organización maneras de aumentar la lealtad y el compromiso del personal?					
50	¿Es generalmente bueno el estado de ánimo en la organización?					
DIMENSIÓN: GESTION FINANCIERA						
Indicador: Planificación Financiera		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
51	¿Se lleva cabo una planificación ordinaria y periódico para apoyar el desempeño?					
52	¿Existe una planificación presupuestaria adecuada?					
53	¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de fondos?					
54	¿Son oportunos los planes presupuestarios?					
55	¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?					
Indicador: Responsabilidad Financiera		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
56	¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?					
57	¿Están satisfechos los auditores con los controles de la organización en cuanto a efectivos y activos?					
58	¿Existe una regla claramente establecida que estipula cuándo comienza y cuándo termina el año organizacional?					
59	¿Examina de ordinario la junta directiva las políticas y procedimientos financieros con el fin de evaluar si son adecuados, inadecuados o excesivos?					
60	¿Hay miembros del personal y del directorio que son competentes y comprende la función de los procedimientos y la información financiera?					

Indicador: Estados y Sistemas Financieros		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
61	¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?					
62	¿Existe un sistema adecuado de libros contables que puedan producir información de monitoreo?					
63	¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?					
64	¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)?					
65	¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización?					
DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA						
Indicador: Administración de Instalaciones		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
66	¿Es adecuada la infraestructura para respaldar el desempeño?					
67	¿Identifica la estrategia organizacional las oportunidades y limitaciones relacionadas con la infraestructura?					
68	¿Son los edificios y servicios internos (agua, electricidad) adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario?					
69	¿Hay sistemas adecuados de transporte para que los empleados acudan al trabajo?					
70	¿Están funcionando al nivel requerido los sistemas de comunicaciones (hardware)?					
Indicador: Gestión de Tecnología		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
71	¿Hasta qué punto los recursos tecnológicos afectan el desempeño de la organización?					
72	¿Existe planificación en tecnología adecuada?					
73	En general, ¿es adecuado el nivel de tecnología de la organización para llevar a cabo sus funciones?					
74	¿Hay alguna unidad en particular que está gravemente rezagada con respecto a otras desde el punto de vista tecnológico?					
75	¿Se proporciona a todas las unidades acceso a información internacional por medio de sistemas de biblioteca y de gestión informática?					
DIMENSIÓN: GESTIÓN DE PROGRAMAS Y SERVICIOS						

Indicador: Planificación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
76	¿Hasta qué punto la organización planifica en forma adecuada sus programas?					
77	¿Existe un plan escrito para cada área programática y cada proyecto principal?					
78	¿Están los planes de programas y proyectos vinculados a la misión de la organización?					
79	¿Hay una planificación de programas y una programación presupuestaria adecuadas para asegurar que los programas apoyen la misión?					
80	¿Son los programas y proyectos congruentes con la misión, las necesidades, las estrategias y las prioridades de la organización?					
Indicador: Ejecución y superación de programas y proyectos		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
81	¿Hasta qué punto la organización lleva a cabo en forma apropiada sus programas?					
82	¿Apoya el personal el proceso de llevar a cabo programas, entregar productos y prestar servicios a clientes y beneficiarios?					
83	¿Existen buenas relaciones entre el personal que proporciona los productos y servicios?					
84	¿Trabaja el personal en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios?					
85	¿Tienen el equipo de programas buenas aptitudes para la resolución de problemas?					
DIMENSIÓN: GESTIÓN DE PROCESOS						
Indicador: Resolución de problemas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
86	¿Fluye sin altibajos el trabajo en los diversos niveles de la organización o se ve bloqueado? Si está bloqueado, ¿se debe a un proceso inadecuado de resolución de problemas?					
87	¿Se ha diagnosticado el problema real?					
88	¿Está el problema claramente definido?					
89	¿Es posible que los prejuicios de percepción hayan distorsionado la identificación de problemas?					
90	¿Está el problema bien estructurado, es directo y conocido? ¿O se trata de un problema nuevo o poco común sobre el cual la información es ambigua o incompleta?					

Indicador: Toma de decisiones		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
91	¿Tienen todos los segmentos de la organización aptitudes adecuadas para tomar decisiones?					
92	¿Se dispone de información suficiente sobre todos los cursos de acción opcionales?					
93	¿Se puede estimar razonablemente el grado de certidumbre o incertidumbre relacionado con lo correcto de la decisión?					
94	En una situación de incertidumbre, ¿Cuáles son las consecuencias de tomar la decisión equivocada?					
95	¿Se toman las decisiones en forma oportuna?					
Indicador: Comunicación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
96	¿Existen canales adecuados para el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?					
97	¿Cuáles son los principales vehículos de la comunicación interna?					
98	¿Creen los miembros del personal que existe comunicación adecuada y permanente sobre las actividades de la organización?					
99	¿Reciben los miembros del personal información relacionada con la misión y el progreso de la organización en el cumplimiento de la misión?					
100	Si la información que se distribuye sobre las actividades se distorsiona, ¿existen mecanismos correctivos para remediarlo?					
Indicador: Monitoreo y evaluación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
101	¿Se realizan el monitoreo y la evaluación adecuados para mejorar el desempeño?					
102	¿Existen políticas y procedimientos que guían la evaluación y el monitoreo?					
103	¿Se asignan recursos al monitoreo y la evaluación?					
104	¿Se valoran el monitoreo y la evaluación en todos los niveles de la organización como maneras de mejorar el desempeño?					
105	¿Se obtienen y utilizan datos para el monitoreo y la evaluación de las unidades y actividades de la organización?					
DIMENSIÓN: VÍNCULO ENTRE ORGANIZACIONES						
Indicador: Alianzas		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

10 6	¿Se establecen o buscan de manera adecuada vínculos externos para apoyar el desempeño?					
10 7	¿Cuenta la organización con vínculos formales e informales adecuados con organizaciones similares?					
10 8	¿Cuentan los vínculos instituciones con el apoyo adecuado?					
10 9	¿Contribuyen los vínculos institucionales en forma eficiente a las metas y la misión de la organización?					
11 0	¿Existen asociaciones fructíferas y permanentes con organizaciones externas que aportan nuevas ideas y recursos a la organización?					

Anexo N° 03. Encuesta para satisfacción laboral

Encuesta para conocer la satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

Datos Generales.

Sexo : Hombre () Mujer ()

Edad :

Estado Civil :

Marque con una x la calificación, que en base a su percepción es la adecuada para cada enunciado.

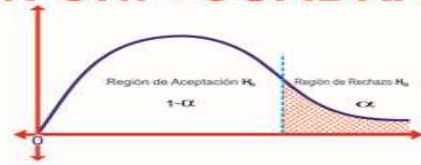
SATISFACCIÓN LABORAL		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSION: CLIMA ORGANIZACIONAL						
Indicador: Estructura						
1	En esta institución las tareas están claramente definidas					
2	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.					
3	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
Indicador: Responsabilidad						
4	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.					
5	Toda decisión que se toma se consulta con los superiores antes de ponerla en práctica.					
6	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo se ejecutan.					
Indicador: Desafío						
7	Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
8	La gerencia se arriesga por una buena idea					
9	Siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					
Indicador: Relaciones						

10	Las relaciones Gerencia-Trabajador tienden a ser agradables					
11	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
12	Las personas en la institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
Indicador: Cooperación						
13	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
14	Hay un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
Indicador: Conflictos						
15	En esta institución hay muchísima crítica.					
16	Cuando alguien comete un error hay una gran cantidad de excusas.					
17	Cuando cometo un error me sancionan.					
DIMENSION: MOTIVACIÓN						
Indicador: Motivación Económica						
18	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades básicas.					
19	Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas.					
20	Me proporcionan oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
Indicador: Motivación No Económica						
21	Recibo un trato justo en mi trabajo					
22	Mi trabajo es reconocido por los demás.					
23	Creo que mi trabajo actual es interesante					

Anexo N° 04. Tabla de distribución de la Chi cuadrado.

TABLA DE LA DISTRIBUCIÓN CHI - CUADRADO

$1-\alpha$ = nivel de confianza
 r = Grados de libertad
 $r = (\text{categ. } x - 1) (\text{categ. } Y - 1)$



r	1-α									
	0.005	0.01	0.025	0.050	0.100	0.900	0.950	0.975	0.990	0.995
1	0.0000	0.0002	0.001	0.0039	0.0158	2.71	3.84	5.02	6.64	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.548	6.25	7.82	9.35	11.35	12.84
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.61	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.989	1.24	1.69	2.17	2.83	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	13.36	15.51	17.54	20.09	21.96
9	1.74	2.09	2.70	3.33	4.17	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.58	5.58	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.27	7.01	8.23	9.39	10.87	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.9	10.28	11.59	13.24	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	30.81	33.92	36.78	40.29	42.8
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	34.38	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	36.74	40.11	43.19	46.96	49.64
28	12.46	13.57	15.31	16.93	18.94	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	46.46	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	85.53	90.53	95.02	100.4	104.2
80	51.17	53.54	57.15	60.39	64.38	96.58	101.9	106.6	112.3	116.3
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.36	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2