

Tesis Doctoral

Modelo de Gestión de Desempeño Individual a un Distrito de Riego



María del Carmen Vásquez Torres



ITSON
Educar para
Trascender

Modelo de Gestión de Desempeño Individual a un Distrito de Riego

Por: María del Carmen Vásquez Torres

Edición Literaria

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Dra. Guadalupe de la Paz Ross Argüelles
Dr. Sergio Ochoa Jiménez
Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández
Dr. Jesús Aceves Sánchez
Dra. María Elvira López Parra
Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado

Diseño y maquetación

Lic. Dulce Zyanya Islas Lee
Marco Braulio Garibaldi Villarreal

Gestión editorial

Mtra. Marisela González Román
Oficina de publicaciones



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

2014, Instituto Tecnológico de Sonora
5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro
Cd. Obregón, Sonora, México
C.P. 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: +52 (644) 410-09-00

ISBN: 978-607-609-110-4 (Impreso)
ISBN: 978-607-609-111-1 (Internet)

Impreso y hecho en México

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

Índice

	Pág.
Resumen.....	v
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.3 Objetivo.....	13
1.4 Justificación.....	13
1.5 Delimitaciones del estudio.....	16
1.6 Limitaciones del estudio.....	16
1.7 Definición de Términos.....	16
Capítulo II. Marco Teórico.....	19
2.1 Marco conceptual.....	19
2.1.1 Desempeño.....	19
2.1.1.1 Modelos de Performance Organizacional.....	24
2.1.1.2 Modelos de Performance Individual.....	24
2.1.2 Modelos centrados en el performance Individual.....	25
2.1.2.1 Modelo de Gilbert.....	26
2.1.2.2 Modelo de Robert Mager y Peter Pipe.....	28
2.1.2.3 Modelo de Brethower.....	31
2.1.3 Gestión Empresarial.....	24
2.1.4 Modelos Gerenciales.....	37
2.1.5 Evaluación.....	54
2.1.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
2.1.5.2 Indicadores para la medición del desempeño.....	65
2.2 Estudios Empíricos Relacionados.....	67
2.3 Marco Metodológico.....	75
Capítulo III. Método.....	81
3.1. Sujeto.....	81
3.2. Materiales.....	82
3.3. Procedimiento.....	82
Capítulo IV. Resultados y Discusiones.....	87
4.1. Resultados.....	87
4.1.1. Diagnóstico.....	87
4.1.2. Modelo Gerencial de Desempeño Individual Propuesto.....	90
4.2. Discusiones.....	96
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	99
5.1. Conclusiones.....	99
5.2. Recomendaciones.....	101
Referencias.....	103

Lista de Tablas y Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelos de performance.....	24
Figura 2. Modelo de Gestión de Desempeño Individual propuesto.....	94
Tabla 1. Métodos de evaluación.....	57
Tabla 2. Estándares para evaluar programas.....	60
Tabla 3. Métodos de observación directa e indirecta basada en las personas.....	63
Tabla 4. Aspectos que integran la propuesta de mejora al Distrito de Riego del Río Mayo.....	95

Apéndice

	Pág.
A. Diagnóstico de Desempeño Individual al Distrito de Riego...	118
B. Variables Medidas.....	123
C. Indicadores de la propuesta de mejora.....	124
D. Mapa de indicadores medibles de la propuesta.....	125
E. Mapa estratégico e indicadores Distrito de Riego.....	126
F. Objetivos estratégicos, indicadores del Distrito de Riego.....	127
G. Valuación Diagnóstico de Desempeño individual.....	129
H. Entrevista Gerente Administrativo validación del modelo de gestión de desempeño individual propuesto.....	130
I. Preguntas evaluativas para la propuesta de mejora al distrito de Riego del Río Mayo.....	132
J. Comparativo de resultados con otros estudios.....	133

Resumen

Los escenarios actuales exigen organizaciones no solamente competitivas, sino sustentables, implica cada vez más estar a la vanguardia, se requiere de personal mejor preparado en todos los ámbitos. La planeación estratégica con enfoque mega al Distrito de Riego del Río Mayo (DR), da inicio a la investigación; se estableció como visión el compromiso con la sociedad, elevar los niveles de bienestar, supervivencia y desarrollo sustentable del sector primario del Valle del mayo. El propósito está plasmado en la misión como un servicio integral de calidad para aumentar la productividad, rentabilidad y empleo, a los usuarios del agua logrando un uso sustentable del recurso hídrico.

Entre los objetivos estratégicos, se encuentra administrar el capital intelectual que genere valor sostenible a la organización; siendo prioridad implementar un programa de mejora de desempeño individual de empleados y directivos. El cuestionamiento a responder es ¿Cómo gestionar el desempeño individual para alcanzar el desempeño organizacional del Distrito de Riego 038 Río Mayo definido en sus objetivos estratégicos? Como objetivo el diseñar un Modelo de gestión integral de desempeño individual que permita alcanzar el desempeño organizacional planteado por el Distrito de Riego 038 Río Mayo.

Los sujetos de estudio son empleados de la gerencia administrativa, un total de 16; el instrumento utilizado del diagnóstico se basó en el modelo de desempeño individual de Gilbert, enfocado a siete factores, estándares claros, feedback, apoyo a la tarea, incentivos, conocimientos y competencia, capacidad individual y contexto. Considerando los resultados del diagnóstico se diseñó el modelo de gestión de desempeño individual, para posteriormente llevar a cabo la validación del mismo.

El resultado final del estudio es el diseño del modelo de gestión de desempeño individual el cual busca de manera integral y sistémica mejorar dicho desempeño al interrelacionar estándares claros con la visión sistémica de la organización y soporte a tarea; agregando valor a través del perfil del personal y su permanencia; estableciendo a su vez ésta con la administración de procesos; la administración de recursos con los resultados de los estándares previamente establecidos. Cabe mencionar que todos los

elementos se encuentran interrelacionados con la finalidad de la mejora del desempeño individual, apoyados en la mejora continua por medio de las mejores prácticas, lo que contribuye el modelo a una gestión integral.

Como conclusión se cumple el objetivo al diseñar el modelo de Gestión de Desempeño individual, que permitirá al Distrito de Riego cumplir con sus objetivos estratégicos, y por consecuencia su misión-visión establecida. La propuesta se derivó a partir de la revisión de diversos modelos, Gilbert (2007), de Oyarvide (2012) y sistemas de calidad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En atención a la sustentabilidad, hoy en día, el agua es considerada en México como un elemento estratégico y de suma importancia, debido a que es un recurso escaso; de su adecuado manejo y aprovechamiento depende en gran medida el bienestar de la población, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente.

En el futuro, la mejora de la eficiencia del riego — que actualmente es inferior al 40 por ciento — es un objetivo clave. El aumento de población y de carga ganadera ha causado degradación de las tierras debido a la erosión del suelo, al pastoreo excesivo, a los incendios forestales, a la deforestación y a la expansión de la agricultura en tierras marginales no aptas para el cultivo. En zonas áridas y semiáridas, que cubren un tercio de la superficie continental de la Tierra, estas formas de degradación conducen a la desertificación.

SEMARNAT (2008-2010) señala que, México ocupa el sexto lugar a nivel mundial en términos de superficie con infraestructura de riego y que existe una fuerte centralización de la capacidad e infraestructura para la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos. La inversión en ciencia y tecnología es insuficiente, lo que dificulta el establecimiento y mantenimiento de programas y acciones a

mediano y largo plazos y coloca a nuestro país en una situación desventajosa, originando una fuerte dependencia en términos de conocimiento y tecnología. Esto hace que se presente una pérdida acelerada de capital intelectual en el Sector, la cual se agrava por la carencia de una política que incentive la formación de cuadros de jóvenes investigadores; cabe mencionar que desde hace más de 20 años en el país no se incrementa la plantilla de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.

En el estudio realizado por Paz (2013), se comenta que las deficiencias de la política de desarrollo agropecuario que se ha aplicado a México durante los últimos treinta años, se considera reformar la administración de los distritos de riego, pero en su operación, en revisar la Ley de Aguas y que el gobierno federal tenga una responsabilidad directa en el manejo de los recursos hídricos del país.

En este sentido, Palerm-Viqueira (2009) sugieren que, la administración por el estado y la administración autogestiva por personal contratado tendrían mayores semejanzas entre sí, puesto que están en una situación en donde el personal que controla no es el propietario, lo que diferencia en otros casos en donde quien es el propietario coincide con la del administrador. Así mismo considera “No es el tipo de personal o en la organización burocrática necesaria para llevar a cabo las tareas básicas necesarias para el funcionamiento del sistema de riego” (pp. 331). Agregan además

estos autores que, al aumentar el tamaño y la complejidad de los sistemas, la necesidad de pagar personal a tiempo completo para manejar tanto técnicos como administrativos de rutina también aumentan” (p. 25).

1.1 Antecedentes.

Según FAO (2002) el despilfarro de los recursos hídricos, ocurre con frecuencia en cada interferencia humana en el ciclo hidrológico natural. Las prácticas de riego a nivel mundial son poco eficientes: el agua se desperdicia en cada fase, desde las filtraciones de los canales que conducen el agua hasta los grandes volúmenes que se aplican en tierras cultivadas en exceso a las necesidades de los cultivos, o inútilmente a suelos en barbecho. Menciona además que, El costo en términos de sufrimiento humano es alto. De 1984 a 1985 las sequías de África afectaron a 30-35 millones de personas; la degradación de tierras y la desertificación causaron que alrededor de 10 millones de estas personas, conocidos posteriormente como refugiados ambientales, fuesen desplazados permanentemente.

El agua es considerada en México como un elemento estratégico y de suma importancia, debido a que es un recurso escaso; de su adecuado manejo y aprovechamiento depende en gran medida el bienestar de la población, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente. De acuerdo a la SEMARNAT (2008), los Distritos de Riego (DR) en México,

fueron construidos, operados y administrados por el Gobierno Federal hasta el año 1990.

El presente estudio se realizó en el Distrito de Riego (DR) 038 Río Mayo; localizado al sur del estado de Sonora, en la región administrativa # 2 de la Comisión Nacional del Agua (CNA). Abarca los municipios de Navojoa, Etchojoa y Huatabampo. La superficie física es de 97,881 ha y la superficie regable de 96,951 ha. El DR 038 está dividido en 16 módulos de riego y una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S de RL). Los módulos de riego se encargan de conservar, operar y administrar la red menor de canales en su jurisdicción, y la Sociedad hace lo propio en los canales principales y red de drenaje que cubren el distrito, a partir de la obra de toma, ubicada en la presa derivadora de Tesia, hasta los puntos de entrega a los módulos de riego (denominados localmente puntos de control). La CNA, opera la presa Adolfo Ruiz Cortines y las obras de cabeza, y entrega el agua a la Sociedad en el punto de control de Tesia.

Los 16 módulos de riego del distrito acordaron formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Distrito de Riego del Río Mayo, S. de R. L. de I. P. y C. V.), que localmente se le denomina “La Sociedad”, para que les preste el servicio de operar, conservar y administrar la red mayor de canales, la red de drenaje, sus respectivos caminos, pozos profundos y plantas de bombeo que operen en plan colectivo, así como infraestructura

complementaria, maquinaria, equipo y talleres. El 17 de agosto de 1992, la CNA hace entrega oficial de un Permiso de Concesión de Agua y Utilización de Obras de Infraestructura Hidráulica a la Sociedad.

El DR 038 tiene 11,409 usuarios, de los cuales 7,591 pertenecen al sector social y 3,721 al sector privado, y 97 a la modalidad de ejidos colectivos. El agua de riego proviene de dos fuentes, una es el Río Mayo, cuyo flujo de agua es controlado a través de la presa Adolfo Ruiz Cortínes, y la otra fuente es el agua subterránea extraída a través de pozos de bombeo; el método de riego en la mayor parte de la superficie cultivada es por gravedad, en sus distintas modalidades (surcos, melgas, curvas de nivel).

La presa Adolfo Ruiz Cortínes tiene una capacidad de almacenamiento máximo de 1,386 mill/m³, tiene un Nivel de Almacenamiento Máximo de Operación (NAMO) de 950 mill/m³, cuenta con un vertedor con una capacidad de 1,750 m³/segundo. La cuenca tiene actualmente 130 pozos profundos, con un potencial del acuífero de 150 mill/m³ y una aportación media anual a la presa de 1,000.8 mill/m³. Durante 22 ciclos agrícolas se han tenido aportaciones extremosas a la presa, en las que ha sido necesario que la CNA desfogue fuertes volúmenes de agua al Río Mayo y durante 25 ciclos se han tenido restricciones en aportaciones, con eventos menores de 600 mill/m³.

Estratégicamente el DR plantea como visión su

compromiso con la sociedad, con elevar los niveles de bienestar, supervivencia y desarrollo sustentable del sector primario del Valle del mayo. Su propósito como organización está plasmado en su misión como un servicio integral de calidad para aumentar la productividad, rentabilidad y empleo, a los usuarios del agua logrando un uso sustentable del recurso hídrico.

Entre los objetivos estratégicos, derivados de su misión, se encuentra el de administrar el capital intelectual que genere valor sostenible a la organización; lo que prioriza la implementación de un programa que permita mejorar el desempeño individual de empleados y directivos del Distrito.

De acuerdo al análisis externo e interno realizado al DR por Vásquez & Covarrubias, en el 2011, se identificaron como amenazas que: el cambio climático tendría un impacto negativo sobre los recursos, aunado esto al despilfarro de los recursos hídricos a nivel general y riego agrícola poco eficiente tanto a nivel mundial como nacional. Además de un aumento del porcentaje de personas en pobreza extrema y sin acceso a agua potable y alcantarillado. La insuficiente infraestructura hidroagrícola y de tratamiento de aguas residuales así como el mínimo reúso de las mismas; y por último la marcada tendencia mundial a la importación parcial de alimentos básicos en países con escasez de agua.

Sin embargo, estos autores plantearon como

oportunidades ante estas situaciones el desarrollo y fomento de nuevas soluciones de ingeniería-infraestructura para el almacenamiento de agua, riego tecnificados y novedosos sistemas de automatización y mediación. También es significativa la práctica que están siguiendo varios países, al adoptar un enfoque de gestión integrada de los recursos hídricos. Se destaca también la reutilización de las aguas residuales tratadas para el riego agrícola y reducción de contaminantes, así como la diversificación de negocios.

Por otra parte, al referirse los citados autores al entorno interno del DR señalan como fortalezas la existencia de un mercado cautivo y la carencia de competencia directa. También se tiene poder de negociación con clientes, proveedores e instituciones gubernamentales; y por último, se cuenta con personal comprometido con la organización, cooperación, comunicación y trabajo en equipo; así como, conocimiento de su área y negocio. Como debilidades existen carencias de estrategias de comercialización, su organización y dirección son elementales lo que dificulta una reconversión productiva. También se presenta un bajo nivel de tecnificación, tanto de riego por gravedad existente como del bajo nivel de superficie con riegos presurizados; además, se tiene una dependencia del subsidio gubernamental para la modernización de infraestructura.

Es fundamental pues, avanzar en la modernización

integral del distrito considerando la infraestructura hidráulica, la tecnificación del riego a nivel parcelario; pero especialmente en el personal, ya que será este a quien le corresponda colaborar para llevar a cabo los objetivos del Distrito.

1.2. Planteamiento del problema.

En virtud de que el agua es considerada en México como un elemento estratégico no sólo por su escasez sino por su importancia en el desarrollo social, económico y ambiental la eficiencia del riego es clave para evitar su desperdicio.

En este sentido, el Plan Nacional Hídrico (2007-2012) señala la carencia de un diagnóstico completo y confiable que permita determinar con mayor claridad cuáles son las áreas de conocimiento y las tecnologías particulares en las que se debiera concentrar la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos.

De igual forma se señala que la divulgación del conocimiento y la transferencia de tecnología han sido insuficientes, además de que se presta poca atención a tecnologías y conocimientos generados en el ámbito local, mismos que pueden aportar soluciones creativas y sobre todo, apropiadas, para resolver muchos de los problemas, particularmente en comunidades rurales e indígenas.

Así los principales retos a vencer en dicho plan son los siguientes: crear la capacidad necesaria para aplicar enfoques integrales en la solución de los problemas; mayor colaboración

y sinergia entre las instituciones de investigación y desarrollo tecnológico; mayor impacto y apropiación en el Sector de resultados de investigación y desarrollo tecnológico; incremento de la inversión en investigación y desarrollo tecnológico; incremento de recursos humanos calificados en investigación y desarrollo tecnológico; formación y capacitación de personal técnico especializado para el sector; integrar, completar y difundir la información sectorial, la cual actualmente está incompleta, dispersa y es de difícil acceso.

Es así como, SEMARNAT (2008) insiste que la inversión en ciencia y tecnología es insuficiente, lo que dificulta el establecimiento y mantenimiento de programas y acciones a mediano y largo plazos, colocando a México en una situación de dependencia en términos de conocimiento y tecnología.

El estudio realizado por Paz (2013) menciona que a pesar de los aumentos significativos que muestran los rendimientos unitarios de los cultivos en México, no se ha incrementado de manera consistente la superficie cultivada en el periodo 1980-2010, mientras la población total se mantuvo en crecimiento, de igual forma se ha dado lugar a una importación creciente de bienes agropecuarios y agroalimentarios, lo cual se refleja en una balanza comercial deficitaria, por tal motivo asevera que “nuestro país ha perdido la soberanía alimentaria y se encuentra en riesgo la seguridad alimentaria, situación que se ha agravado en los últimos años y que

será más difícil de superar en el futuro inmediato” (p. 55).

Palerm, Collado, Rodríguez, (2010) mencionan en su investigación que a pesar de los logros obtenidos en la producción agrícola, algunos aspectos de la administración de las aguas nacionales y del manejo parcelario del agua para el riego (rezago en cuanto a capacitación de los regantes para emplear técnicas eficientes) presentan diversos retos tanto internos como externos al riego, los cuales es imperante afrontar para asegurar no solo la producción agrícola nacional sino la sostenibilidad del riego en cuanto a que se contribuye a elementos sociales, económicos y culturales de múltiples comunidades rurales.

De igual forma en el estudio se identifican dos perspectivas, la primera ingenieril, hechos de las ciencias naturales, la estadística, la información y el conocimiento para conceptualizar y proponer soluciones a los problemas mediante ingeniería moderna. La segunda es la de las ciencias sociales, la cual está más interesada en el impacto del regadío en la sociedad, en la riqueza del conocimiento, conservación ecológica y en la diversidad cultural. Sin embargo lo que se propone en el estudio es que estas dos versiones se fusionen para resolver los problemas del agua en México formando una sinergia.

Por otra parte, el común denominador dentro de los estudios empíricos relacionados con Distritos de Riego en México, es el enfoque hacia la operación, tecnificación a los

sistemas de riego, utilización del recurso hídrico, tanto en el sentido de problemáticas y el cómo lograr mejores prácticas; sin embargo en lo que respecta al personal, el recurso humano no se han encontrado hasta el momento estudios que impacten su administración.

Es por ello que, a pesar de que la eficiencia del riego es clave se deben aplicar enfoques integrales en la solución de los problemas, como lo señala el mismo Plan Nacional Hídrico, para lograr un verdadero desarrollo sustentable en el Valle del Mayo.

Vaidyanathan (1999) citado por Palerm-Viqueira (2001), realiza una relación entre el tamaño del sistema u organización y el personal de tiempo completo especializado, en consecuencia “como el tamaño y la complejidad de los sistemas aumentan, la necesidad de pagar, personal a tiempo completo para manejar tanto técnicos como administrativos de rutina también las tareas aumentan” (p. 25). Así mismo comenta que en una revisión de casos documentados de sistemas de riego autogestionados, que son los más grandes en donde la autoridad es quien busca contratar personal especializado.

Hoy en día, el desarrollo socio-económico se basa en hábitos colectivos de cohesión como disciplina del trabajo productivo; haciendo que las estrategias de competitividad requieran de ejercicios de planeación que permitan actualizar el quehacer de las organizaciones, así, cada nivel de planificación

estará asociado a un cliente externo o interno (Miranda, 2012) para satisfacer sus requerimientos. Como señala esta autora, para poder asegurar la calidad es necesario adecuar los recursos humanos, físicos y de capital disponibles con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Al elaborar la planeación estratégica con enfoque mega se obtiene a nivel procesos el implementar un programa para mejorar el desempeño individual de empleados acorde a las necesidades del distrito; por tal motivo se llevó a cabo un diagnóstico de desempeño individual. Teniéndose como conclusión final del estudio que los factores que requieren de forma prioritaria atención son los relacionados con el establecimiento formal de estándares y metas; así como también la deficiencia que se observa en materia de ambiente laboral. Por otra parte, cabe destacar como causas significativas que afectan el desempeño individual, la inexistencia de metas, procesos y reglas documentadas, la poca actualización que se ofrece a los trabajadores, la presencia de actitudes negativas y la demanda motivacional planteada por los trabajadores.

Es así como ante la relevancia de los distritos de riego, y considerando que para el logro de una eficaz y eficiente operación, es fundamental el personal, surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo gestionar el desempeño individual en el Distrito de Riego 038 del Río Mayo para el logro de los objetivos estratégicos?

1.3 Objetivo

Diseñar un Modelo de gestión integral de desempeño Individual que permita alcanzar el desempeño organizacional planteado por el Distrito de Riego 038 Río Mayo.

1.4 Justificación

En el mundo globalizado en el que participan las empresas hoy en día y en el que difícilmente podría revertirse esta situación, requiere que las organizaciones modifiquen sus escenarios, poniendo especial énfasis en su personal.

Como señalan Quintero, Africano, Faría (2008) las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, haciendo énfasis en la calidad del talento humano. En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Actualmente una organización necesita adecuar los procesos de trabajo y las competencias de los trabajadores para ser competitiva comentan Peralta y Pensado (2010). Es por ello que, para lograr un equilibrio de los diversos recursos que administran las organizaciones se requiere de una atención especial al capital humano, ya que es quien maneja todos los demás recursos. Como

menciona Galeano (2008), los problemas más frecuentes respecto al recurso humano son, la baja productividad, el ausentismo laboral, la poca experiencia, así como el bajo nivel de formación y capacitación.

Dentro de la tecnología del desempeño individual, los principales modelos fueron desarrollados por Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) y Dale Brethower (1980) que se centraban en el análisis y mejora del desempeño de individuos en el trabajo. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan la performance de los individuos y han sido extensiva y exitosamente utilizados para la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas de compensaciones y entrenamiento (Bernardez, 2006). Sin embargo no se cuenta con un modelo para gerenciar el desempeño individual.

Se habla de modelos cuando se busca resolver un asunto, proyecto, o bien administrar una empresa u organización. La gestión es la acción y el efecto de gestionar o administrar, es decir las acciones a seguir para el logro de determinada situación; dichas acciones implican una serie de actividades que van desde acciones, ordenes, disponer de recursos, organizar, etc. Por lo tanto un modelo de gestión es el marco de referencia para administrar algo.

Generalmente a un modelo se le considera algo digno de imitar, es una referencia la cual contribuye a resolver una determinada situación. Es un arquetipo que sirve de referencia para

reproducir algo igual y/o entender una realidad; en la construcción de un modelo es indispensable plantear una serie de supuestos, de tal suerte que lo que se quiere estudiar esté suficientemente plasmado en su representación, así mismo deberá ser sencillo para su estudio.

La presente investigación busca diseñar un modelo para gestionar el desempeño individual que permita mejorar los resultados organizacionales del Distrito, puesto que de esta forma no se estaría trabajando de manera aislada con el personal, se tendría una sinergia, todo enfocado hacia un mismo fin; obteniendo por consiguiente dicha mejora tanto en lo individual como organizacional.

Si se parte de que el desempeño individual es toda conducta relevante del trabajador orientada al logro de las metas organizacionales, no pueden resolverse los problemas de desempeño humano de un modo parcial; es decir enfocándose solo en las capacidades individuales. Es pues recomendable abordar estas situaciones de forma sistémica, obteniendo un sistema de desempeño autosostenido.

Para la organización en estudio, es importante superar las deficiencias en su gestión con un enfoque integral para impulsar una reconversión productiva, mediante el incremento tecnológico en sus procesos no sólo técnicos en riego sino también administrativos.

La contribución de este estudio a las Ciencias Administrativas radica, principalmente, en la aportación de un modelo que permita una gestión integrada y alineada del desempeño individual para alcanzar el desempeño organizacional propuesto, con base en el Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007).

De no llevarse a cabo el estudio se carecería de una propuesta que contribuya a la mejora del desempeño individual de manera total que permita las diferentes interrelaciones en los diversos elementos.

1.5. Delimitaciones del estudio.

El estudio se llevó a cabo en el Distrito de Riego 038 del Río Mayo ubicado en la Ciudad de Navojoa, Estado de Sonora en México. Es una investigación descriptiva realizada de junio a diciembre del año 2013, en la cual se hace un diagnóstico de desempeño individual y se diseña un modelo para gerenciarlo a nivel propuesta.

1.6. Limitaciones del estudio.

El tiempo disponible del personal del Distrito, puesto que en temporada de siembra y por consiguiente de riego, los empleados cuentan con muy poco tiempo disponible y en ocasiones no es oportuno realizar los diagnósticos y aplicación de instrumentos.

1.7. Definición de términos.

Conagua: Comisión Nacional del Agua, Órgano Administrativo

Desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Distrito de Riego: Es el establecido mediante Decreto Presidencial, el cual está conformado por una o varias superficies previamente delimitadas y dentro de cuyo perímetro se ubica la zona de riego, el cual cuenta con las obras de infraestructura hidráulica, aguas superficiales y del subsuelo, así como con sus vasos de almacenamiento, su zona federal, de protección y demás bienes y obras conexas, pudiendo establecerse también con una o varias unidades de riego.

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público y Capital Variable (SRL): Organización Integrada por las Asociaciones Civiles de Usuarios de un Distrito de Riego o varias Unidades de Riego.

Tecnificar: introducir procedimientos técnicos modernos en áreas productivas que no los usaban y generalmente se relaciona con una mayor eficiencia. Tecnificación se refiere principalmente a cuándo, cuánto y cómo regar.

Usuario de riego: Persona física o moral poseedora legal del derecho para hacer uso de los servicios que proporciona el Distrito de Riego, la Unidad de Riego y se encuentra registrado en el Padrón de Usuarios.

Uso sustentable: es la utilización del recurso agua a lo largo del tiempo para satisfacer las demandas de las generaciones presentes de manera equitativa, pero sin sacrificar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Implica un equilibrio del recurso.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se aborda el marco conceptual, relacionado con el tema en estudio, el desempeño individual y sus modelos; gestión empresarial y modelos gerenciales. Estudios empíricos, investigaciones que dan apoyo al tema, por último el modelo a aplicar en la investigación y su marco metodológico.

2.1 Marco conceptual.

En este apartado se describe lo relacionado con desempeño, desempeño individual y gerencial, así como la descripción del modelo de desempeño individual en que se sustenta el modelo diseñado; de igual forma se analiza la gestión empresarial y modelos gerenciales.

2.1.1 Desempeño.

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos factores: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo, personal comprometido y eficiente, entre otros. Pinto (2000) señala que, en toda organización se cuenta con tres recursos fundamentales: materiales, tecnológicos y humanos, el equilibrio de estos recursos permite a las organizaciones su buen

funcionamiento; sin embargo, para que exista ese equilibrio es necesario poner mayor atención al recurso humano, ya que es quien maneja los otros recursos, por lo que se hace imprescindible que esté preparado para lograrlo.

En opinión de Altamirano (2009) el desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; es decir, el grado en que alcanza sus objetivos. Para Cruz et al. (2012) el desempeño es un concepto multifactorial donde inciden elementos internos y externos que están en relación con el ambiente donde la organización efectúa su actividad. De ellos también dependen los logros obtenidos por los empleados y su satisfacción laboral, convirtiéndose en el punto de partida para el progreso de los individuos y por consiguiente de la organización.

Es pertinente señalar que la eficiencia y la eficacia, Malacara et al. (2013) son conceptos a través de los cuales se entiende la productividad en una descripción un poco más cualitativa, verla a través de éstos dos componentes facilita su comprensión. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para

el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzado los objetivos planteados.

En este sentido, Moreno (1998), citado por Galeano (2008) menciona que los problemas identificados más frecuentemente respecto al recurso humano son, en orden de importancia, la baja productividad, el ausentismo laboral, la poca experiencia y el bajo nivel de formación y capacitación. Este bajo nivel de escolaridad del trabajador, la inexistencia de bases de datos actualizada sobre las cualidades del personal, el seguimiento de su desarrollo formativo y de actualización y la elaboración de planes de desarrollo del potencial humano son obstáculos muy representativos que no permiten enfrentar la competitividad de las empresas.

También agrega el autor que, en relación a lo anterior, Sánchez (2007) menciona que el potencial de las empresas se ve afectado por tendencias contradictorias de: 1) pobreza en la abundancia, 2) dispersión de ingresos y recursos, así como 3) incidencia creciente del conocimiento y la tecnología como factor de desarrollo y competitividad.

Por otra parte, como refieren Mejía & Bravo (2008) el aprendizaje organizacional conlleva a un incremento de la productividad laboral y técnicamente deseada a través de la innovación y el mejoramiento continuo. Al respecto Pérez y Cortés

(2009) así como Horton (2004) afirman que el aprendizaje y el desarrollo de capacidades es determinante en el crecimiento de una organización, estableciendo la relación aprendizaje – conocimiento – competitividad.

Por ello, Franco (2004) hace énfasis en mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje para conseguir alineamiento con los objetivos organizacionales, ya que como señala Lusthaus et al. (2002) la cantidad y la calidad de la fuerza laboral básica disponible para organizaciones tanto del sector público como del sector privado se ven influida en cierto modo por la calidad de la educación formal y técnica de un país.

Para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual del personal Toca y Carrillo (2009) así como Ramírez (2003) señalan como determinantes del desempeño y productividad por una parte, la cultura porque impacta en los resultados directos y la eficiencia de una organización, y por otra, la confianza que mejora el ambiente laboral y conlleva una cooperación voluntaria.

Así, la mejora del desempeño según Bernárdez (2006 y 2009) es un campo de práctica interdisciplinario, que se fundamentó en un principio en el método científico, la teoría de sistemas, la psicología experimental e industrial, el management y la teoría de la organización. Posteriormente se incorporaron modelos tecnológicos y de aprendizaje, el estudio de sistemas

de desempeño individual, modelos de organización y procesos, estratégicos y recientemente, modelos micro y macro económicos, así como modelos culturales, ver Figura 1.

La Tecnología del Desempeño Humano (HPT), en su sentido más amplio, utiliza una serie de procedimientos para evaluar las necesidades de una organización y desarrolla herramientas para ayudar a los empleados para aumentar su productividad. Woodley (2005) define como HPT, “un enfoque sistemático y sistémico para mejorar la productividad y la competencia mediante el análisis de desempeño actual y el deseado en el lugar de trabajo y la aplicación de intervenciones para cerrar las brechas entre estos estados de rendimiento” (p. 2).

Pershing (2006) define la tecnología del rendimiento humano como, “una aplicación de los principios morales que se utilizan para mejorar la eficiencia en el lugar de trabajo mediante la implementación de intervenciones efectivas que son todo incluido y sistémica” (p.6).

La Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (2010), lo explica como una mezcla de tres componentes: análisis de causas, análisis de rendimiento y las intervenciones que se podría utilizar para mejorar el rendimiento de una empresa.

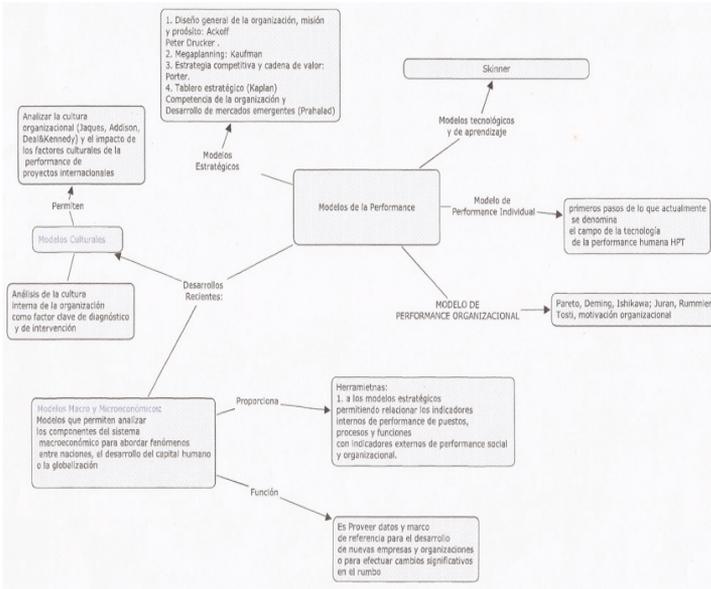


Figura 1. Modelos de performance.

Fuente: Adaptado de Bernardez (2006).

2.1.1.1 Modelos del performance organizacional.

Algunos precursores fueron Wilfrido Pareto (1938), Kaoru Ishikawa (1949), Joseph M. Juran (1951) y Edwards Deming (1952) todos ellos con herramientas estadísticas de procesos. Así mismo Geary Rummler (1991) y Donald Tosti (1988), permiten realizar un análisis de ingeniería de procesos y de la organización, estos modelos y herramientas ayudan a analizar, diseñar e implementar sistemas de performance organizacional.

2.1.1.2 Modelos del performance individual.

Sanders & Ruggles (2000) consideran dentro de las principales aportaciones

de desempeño individual las de Thomas Gilbert, Joe Harless, Geary Rummler, y Robert Mager, a quienes mencionan como los fundadores. Las características originales y fundamento de HPT fueron realizadas por parte de estos primeros practicantes y teóricos. Durante los años 70 y 80, Mager y Gilbert colaboraron en enfoques sistemáticos para el diseño instruccional y la mejora del rendimiento humano.

Por su parte Bernardez (2006) hace mención como los principales modelos de Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) y Dale Brethower (1980) se centran en el análisis y mejora del desempeño de individuos en el trabajo. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan la performance de los individuos y han sido extensiva y exitosamente utilizados para la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas de compensaciones y entrenamiento.

Los modelos HPT de análisis de la performance individual, continúa el autor, constituyen un avance sobre el antiguo modelo de ingeniería de la performance iniciado por Taylor, centrado en las tareas, incorporando las variables del comportamiento individual, los procesos de aprendizaje, motivación y comunicación al estudio y análisis de tareas y métodos de trabajo.

2.1.2 Modelos centrados en la performance individual.

El planteamiento de problemas de performance individual suele

ser la primera y más común de las formas en que aparecen los requerimientos de mejora. Los supervisores y niveles gerenciales suelen enfrentarse con los desafíos de resolver fallas en el desempeño individual o hacerse cargo de empleados problema (Bernardez, 2006).

Pershing, Lee, Cheng (2008) proporcionan una lista de cinco cosas que los profesionales de las tecnologías del desempeño humano deben lograr: a) Ir más allá de soluciones rápidas y enfoques simples que genuinamente lidian con la complejidad de comportamientos individuales y organizacionales; b) Basar la planeación, el hacer y la evaluación en el valor interno y externo a la organización; c) Ir de evaluación de necesidades de capacitación a evaluación de necesidades de alto alcance; d) Hacer de la contabilidad una obligación ética para resultados internos y externos, y e) Alinear lo que usamos, hacemos, producimos, y entregamos agregándoles valor a los clientes externos e internos.

2.1.2.1 Modelo de Gilbert. Los modelos de análisis de la performance individual permiten abordar los problemas en forma sistémica, evitando recurrir a soluciones parciales, la más común de las cuales es tratar de resolver el problema capacitando –o volviendo a capacitar- al individuo. Gilbert se concentró en definir, medir y desarrollar lo que llamó performance valiosa (worthy performance) y señalando que los problemas de desempeño tenían que ver directamente en los sistemas de trabajo más que solamente

en las capacidades individuales.

El modelo de Gilbert (2007) identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, el cual se realiza planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar el problema:

1. Estándares claros: ¿Saben los ejecutantes lo que se espera de ellos?; ¿Están los estándares definidos claramente?; ¿Son alcanzables?

2. Feedback o realimentación: ¿Reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?; ¿Es suficiente?; ¿Es oportuno?; ¿Es preciso?; ¿Es constructivo?; ¿Es comprensible?

3. Apoyo a la tarea: ¿Saben los ejecutantes *cuándo* y *porqué* actuar?; ¿Están coordinados entre sí?; ¿Están organizados adecuadamente?; ¿Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos/estándares?

4. Incentivos: ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?; ¿Son oportunos?; ¿Son relevantes?; ¿Son efectivos?; ¿Son competitivos con los de otras organizaciones, tareas similares?

5. Conocimiento y competencias: ¿Tienen los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?; ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas?

¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas?; ¿Tienen los hábitos adecuados?

6. Capacidad individual: ¿Tienen la capacidad física requerida?; ¿Tienen la capacidad intelectual requerida?; ¿Tienen la capacidad emocional requerida? ; ¿Tienen la capacidad social requerida?

7. Contexto: ¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares?; ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?; ¿Hay balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?; ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?; ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

Adicionalmente, Gilbert señaló la importancia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores o disuasores, y de efectuar un análisis de las causas del problema, considerando los siguientes aspectos: 1. ¿Cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?; 2. ¿Cómo se afectan unos a otros?; 3. ¿Cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final?

El análisis de causas puede ser presentado en la forma de un diagrama de Ishikawa, otra forma de considerarlo es a través del diagrama de campo de fuerzas de Kurt Lewin.

2.1.2.2 Modelo de Robert Mager y Peter Pipe. Bernardez

(2006) menciona que Robert Mager y Peter Pipe propusieron un Flujograma para ilustrar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas requerido para interpretar sus relaciones.

El primer paso lo constituye el lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que en el enunciado de sus “características”. La segunda pregunta es pues: ¿Tiene importancia para el logro de los objetivos? Una vez determinado que tiene efecto en la performance, corresponde estimar el tipo de efecto, en forma cuantitativa (coste, tiempo extra, retrabajos, etc.) o cualitativo (motivación, satisfacción del cliente, etc.). Si la “brecha” en el desempeño es significativa, el modelo de Mager propone definir si se debe a falta de habilidades (skills) o conocimientos. En caso afirmativo, las preguntas que siguen son: ¿Antes lo podía hacer bien? Si la respuesta es no, hay que darle **formación**. Si antes lo podía hacer bien, debemos hacernos una segunda pregunta: ¿La habilidad se usa a menudo? Si la respuesta es no, debemos darle más práctica o una ayuda electrónica para el desempeño. Si usa la habilidad a menudo y antes lo podía hacer bien, debemos mejorar o proporcionar feedback.

¿Hay alguna manera más simple de hacerlo? Esta pregunta permite determinar si el diseño de la tarea o asignación,

o su proceso son adecuados o es más simple y menos costoso modificarlos que hacer los esfuerzos anteriores (capacitación, práctica, feedback) para que el ejecutante compense esas diferencias. ¿Tiene la persona potencial para mejorar? Esta pregunta se refiere al factor de aptitudes para la tarea. Si el ejecutante actual tiene un perfil muy alejado de los requerimientos mínimos, tal vez sea más efectiva una rotación que la inversión de tiempo y costo requeridos para cerrar una brecha demasiado amplia. Si la causa de la brecha entre el desempeño actual y el deseado no es la falta de conocimientos, el modelo de Mager-Pipe recomienda hacer estas preguntas: ¿Hay castigos por hacerlo bien? Esta pregunta se refiere a la existencia de consecuencias negativas por cumplir con los estándares. Si la respuesta es que hay “castigos” sistémicos por ejecutar la tarea, el modelo recomienda removerlos. Si no los hay, sugiere otra pregunta: ¿Hay beneficios por no hacerlo bien? Este es el caso de una “recompensa oculta” en el sistema por no cumplir los estándares.

Nuevamente, si la respuesta es afirmativa, se debe remover los beneficios o agregar consecuencias negativas para que el comportamiento y la performance cambien. Si la respuesta es negativa, hay que pasar a una tercera pregunta: ¿Interesa hacerlo de esta forma?

Esta pregunta apunta a evaluar las recompensas o estímulos asociados con el estándar. Se trata de estimar si existen,

son adecuados, proporcionales y oportunos como para alentar el tipo de performance deseada. Nuevamente, si la respuesta es negativa, surge otra pregunta: ¿Hay obstáculos para alcanzar los estándares? En este caso, la pregunta permite identificarlos y removerlos para lograr la performance deseada.

2.1.2.3 Modelo de Brethower. El modelo de Brethower (2007) establece que la mejora del desempeño se logra, iniciando con el análisis del sistema para lograr claridad de dirección, obtener mejores resultados, es decir se requiere descubrir el por qué, que y como. El proceso comienza con una petición o cuando se obtiene una oportunidad.

El proceso requiere una búsqueda tenaz de respuestas a preguntas fundamentales: ¿Cuál es la dirección (la misión, las metas, la estrategia) de la organización?; ¿Qué es lo que funciona bien?; ¿Qué es lo que se debe mejorar; ¿Por qué? (¿y por qué?); ¿Qué está sucediendo en la organización que puede ayudar al esfuerzo?; ¿Qué podría obstaculizar o competir con el esfuerzo?; ¿Quiénes son los jugadores clave?; Si el proyecto es un éxito, ¿Cómo será el éxito?; ¿Cómo se beneficiaran los accionistas (dentro y fuera de la organización)?

El analista debe organizar la información de manera que guíe en decisiones que, cuando sean implementadas, mejore el desempeño. No se busca cambiar simplemente el desempeño; se busca mejorarlo. Mejorarlo es mucho más difícil y una tarea

mucho más valuable que tan solo cambiar el desempeño.

El análisis esta guiado por cuatro estándares: Enfoque en los resultados y ayuda a los clientes a enfocarse en los resultados; buscar situaciones sistemáticas, tomando en consideración el gran contexto incluyendo presiones competitivas, apremios de recurso, y cambio anticipado; agregar valor al realizar el trabajo y a través del trabajo mismo; asociarse o colaborar con los clientes y otros expertos en caso de requerirse. Los cuatro estándares están interrelacionados y son inseparables.

La presentación de resultados de un análisis debe enfocarse en: entendimiento compartido; planes de investigación a futuro; planes para una acción práctica.

Es necesario encontrar las similitudes y lo que es verdad, esto es muy importante para los que buscan mejorar el desempeño de los negocios. Las similitudes se encuentran en las características sistémicas: características que todos los sistemas tienen en común, la estructura profunda de los sistemas.

El ser único se encuentra en la superficie de las características, en las cosas que hacen la diferencia entre todos los negocios; la interdependencia, es el intercambio de valor, y limites de sistema son conceptos sistémicos muy importantes, proveen beneficios mutuos y sostienen la relación de interdependencia. El analista busca ayudar al cliente a encontrar un juego de variables que el cliente pueda manejar para así poder manejar el desempeño.

La diferencia entre cambio de desempeño y mejora del desempeño es muy grande e importante. El diagrama de anatomía del Desempeño de Rummler (1995) nos ayuda a ver claramente al especificar, el detalle, como una organización se relaciona con el mundo macro. La herramienta de la anatomía del desempeño puede ser utilizada para mostrar ligas específicas al mundo mega también. Los sistemas tienen subsistemas específicos para agregar valor y otros subsistemas que dan soporte a los subsistemas que agregan valor.

Para mejorar el desempeño se debe ver el mundo que se encuentra afuera, el mundo externo provee el contexto para evaluar el desempeño. Cuando se busca mejorar agregar valor neto se debe ver más allá del desempeño. Para ello se pueden utilizar herramientas específicas como el diagrama de anatomía del desempeño y el diagrama de sistema de desempeño total.

Se puede concluir que aunque Robert Mager y Peter Pipe establecen prioritario identificar el indicador real que afecte el desempeño con apoyo de un flujograma y Brethower analiza el contexto para evaluar el desempeño haciendo énfasis en la diferencia de cambiar el desempeño y mejorarlo, estos autores parten de una brecha entre el desempeño ideal y el real, estableciendo intervenciones y soluciones; sin embargo Gilbert al apoyarse en el planteamiento de preguntas en los factores que integran el nivel de desempeño deseado llega a un mayor nivel de

detalle al ofrecer un instrumento que permite obtener información sobre el desempeño obtenido a través de los propios trabajadores.

Por su parte, Pérez y Cortés (2009) mencionan que en la obra de Gilbert el término desempeño algunas veces definido como un cumplimiento, ejecución o logro, denota un resultado cuantificado o una serie de resultados obtenidos. Enfatizan además que, dentro de un contexto organizacional, el desempeño es definido como un “cumplimiento que es valorado”. Por su parte las tecnologías del desempeño humano refieren al desempeño medible y a la estructuración de estrategias dentro del sistema organizacional para mejorar el desempeño.

La coherencia de los procesos, y la medición, como elemento de enlace, constituyen un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones Santos et al., (2007) y tratándose de tareas hay que preguntar a los trabajadores enfatiza Gorriti (2011). Así la medición de estos procesos se determina si se cumplen o no los objetivos de la gestión, son pues herramientas según Ballvé (2006) que ayudan para el diagnóstico de la marcha de la organización y para las funciones de recursos humanos y la estrategia global de la organización Lacoviello & Tommasi (2002).

2.1.3 Gestión Empresarial

En esta época caracterizada por la inestabilidad y la incertidumbre se reclaman nuevas prácticas gerenciales; ya que como señala Sisto (2012) son los individuos los que desempeñan funciones

y por ello la organización debe coordinar a las personas y sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Marchant (2008) hace hincapié que hoy en día la internacionalización de los negocios ha acrecentado la importancia de entender el “comportamiento organizacional” pues las empresas dependen cada vez más de sus transacciones con otros países. Por lo tanto, el papel del gestor del Capital Humano es fundamental en el proceso de desarrollo de una organización como facilitador, asesor y catalizador de los diversos procesos. En este sentido, Chiang (2008) destaca que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Por su parte, Del Castillo (2009) plantea que la mejora del rendimiento deviene de conciliar las dimensiones de la estrategia y la estructura, por ello resulta conveniente adaptar una lógica de gestión por procesos para alinearlos a la estrategia. En este sentido, la gestión requiere entenderse como un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo.

Por ello, Altamirano (2009) señala que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos depende, en gran medida, de sus gerentes. En la práctica, un gerente ejecuta

simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las funciones de planeamiento, organización, dirección y control. Sin embargo, Vuotto (2000) advierte que la puesta en marcha del proceso de gestión demanda desarrollos completamente nuevos en campos como el proceso estratégico, los costos y la generación de valor (para el accionista y el cliente), así como también, su relación con el desempeño en el nivel de la empresa.

Así, Terranova (2009) enfatiza que el comportamiento organizacional es un campo multidisciplinario dedicado a la comprensión del comportamiento individual y de grupo, procesos interpersonales y de la organización dinámica. Es una disciplina aplicada, basada en métodos científicos que utiliza un enfoque de contingencia, reconociendo que las prácticas de gestión deben ajustarse a la situación. Por ello, Patlán (2010) propone favorecer comportamientos positivos, benéficos para la organización como para el factor humano, para este fin deben generarse múltiples esfuerzos para lograr una fuerza de trabajo más satisfecha, más plena y en completo equilibrio entre los ámbitos laboral, familiar y social.

Por su parte, Renée (2004) hace notar que en gestión, no es fácil comprender el concepto del conjunto, por ello se practican diversos mecanismos de coordinación como la estrategia, los comités de trabajo, la estructura matricial o gestión de proyectos, entre otros. En este sentido, destaca el modelo de management control en el cual aparece la planeación operacional y la toma de decisiones soportadas

por el sistema de información; como consecuencia los resultados y el correspondiente sistema de evaluación.

2.1.4 Modelos Gerenciales

Actualmente se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las Organizaciones ante diversos factores condicionantes; de acuerdo a Megret (2010) todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento de los Recursos Humanos, otorgándoles el lugar que por su aporte a los resultados de las mismas requieren, ya que la única forma de obtener resultados en una Organización, es a través de las personas.

El uso de los términos de buenas prácticas tiene que ver con procesos, actitudes y buenos desempeños, según Malacara et al. (2013) se utilizan en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones, su búsqueda se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad de la intervención social, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de problemáticas incluso de tipo social. Las últimas aportaciones a la teoría administrativa, señala Malacara, abordan conceptos de innovación, productividad, competitividad, y calidad como principios de gestión empresarial y de factores clave para el éxito de las organizaciones.

En este sentido Williamson (2011) enfatiza que, las condiciones sobre las cuales operan los sistemas de gestión del desempeño tienen un fuerte componente cultural. Por ello, dispositivos y procedimientos considerados exitosos en determinadas instituciones, puestos en práctica en otra organización pueden generar innumerables dificultades y problemas. No existe ni el mejor sistema, ni la mejor política ni el mejor reglamento. Existen mejores prácticas para cada institución, ya que ellas deben responder a sus propias características y necesidades.

Los modelos que definen a la función de Recursos Humanos adquieren un sentido mayor en relación con los objetivos y propósitos que justifican a las organizaciones y especialmente las empresas administren las relaciones establecidas con las personas que las componen Abarzúa et al. (2007), por ello la estrategia de Recursos Humanos es el medio para hacer coincidir el gerenciamiento de Recursos Humanos y el contexto estratégico de la actividad económica.

Este autor plantea como modelos de gestión: el modelo tradicional marcado por las ideas de Taylor, Weber y Fayol; el modelo de las Relaciones Humanas inspirado por la humanización de la productividad y el trabajo; y el modelo de los Recursos Humanos iniciado con la primera influencia del Desarrollo Organizacional; así como el modelo de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, un modelo de Proceso de Gestión de

Personas; y por último, el de gestión del desempeño.

En cambio Forero (2008) señala como modelos gerenciales los siguientes: Planeación estratégica; calidad total; Kaizen; justo a tiempo; reingeniería; benchmarking; empowerment; outsourcing.

La Planeación estratégica con enfoque de Mega Planning para Kaufman (2004) consiste en basar toda la planificación y acción en la entrega de valor añadido a los clientes externos y la sociedad. Visualiza a la organización como un medio para conseguir los fines sociales y de los clientes, considerando la cuestión del valor externo añadido como un soporte gráfico. Los resultados del performance se deben medir en tres niveles: Mega: impacto social deseado; Macro: los ingresos y valor generado que benefician a la organización; Micro: los productos internos de la organización; Bernardez (2006).

La planificación Mega como modelo heurístico es todo aquello que añade valor a la sociedad; uno de sus pilares es la determinación de necesidades, únicamente realizando una valoración previa de las posibles necesidades de una organización, se pueden plantear e implementar soluciones con garantía de éxito.

La visión ideal según Kaufman (2004) es el “mega” de la planificación Mega y del pensamiento estratégico. Es la piedra angular de una planificación exitosa orientada al futuro. Una visión ideal, establece, en términos mesurables, la clase de

mundo que queremos crear juntos para el niño del mañana. Una visión ideal no tiene, inputs, procesos, productos, u outputs. Solo contiene consecuencias.

Bernardez (2006) menciona que el planeamiento estratégico comienza por formular una (a) visión de la sociedad que la organización desea promover e integrar y (b) la misión o forma en que la organización ha de contribuir a lograrlo.

El proceso de la planificación estratégica, continua el autor, inicia preparándose para planear (acordar el destino final -Mega-); desarrollar una visión ideal (Mega); conducir un análisis de necesidades: recolectar datos, identificar necesidades y prioridades y desarrollar objetivos de misión (Macro); analizar el alcance y FODA; revisar objetivos estratégicos (Mega, Macro y Micro): definir resultados clave, seleccionar indicadores de performance, desarrollar y alinear objetivos; desarrollar estrategias y tácticas (Micro): Desarrollo de objetivos tácticos, lógica del negocio, requerimientos de cambio cultural y procesos de gestión de la performance y por último implementar, evaluar y mejora continua.

El Balanced Scorecard (BSC), denominado en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende ofrecer una combinación de medidas financieras y no financieras, las cuales traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables Kaplan y Norton (1996). El BSC se desmarca de los sistemas tradicionales de planificación, control

gerencial y medición de resultados, y se establece como un sistema de dirección y gestión empresarial diferente, al considerar el alineamiento como una de las claves del éxito de su implantación, tal como se observa en la evidencia empírica.

El CMI, consideran, es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; 3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; y 4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Las cuatro perspectivas que permiten a los directivos tener una visión general de su negocio de acuerdo a Kaplan (1996) son: perspectiva de los clientes, para comprender cómo ven los clientes a la empresa; perspectiva interna, para determinar las características de excelencia de la compañía; perspectiva de innovación y aprendizaje, para analizar si se puede continuar creando valor; y perspectiva financiera para ofrecer una visión general a los accionistas.

De acuerdo a la calidad total la meta de las compañías debe ser la excelencia, las principales contribuciones de la calidad fueron realizadas por Deming, Juran y Crosby, aunque cada uno de ellos ha seguido un enfoque distinto de la calidad todos

coadyuvaron a conformarla. Estos tres expertos consideran a la calidad como un imperativo para sobrevivir, Koontz, Weihrich & Cannice (2008) señala que para Deming la calidad significa “proporcionar a los clientes productos y servicios satisfactorios a un bajo costo” también significa “un compromiso a la innovación y mejoras continuas que los japoneses llaman kaizen” para Juran “adecuado de un producto para su uso”; Crosby la considera la conformación de estándares y requisitos precisos “hazlo bien la primera vez y logra cero defectos” (p.83).

El ciclo de Shewhart o ciclo Deming (PHVA) es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa, también es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística, de acuerdo a Deming (1989).

Kaizen, de acuerdo a Suarez (2007) se le considera una filosofía de mejora continua e innovación, detrás de la calidad total. **Kaizen** es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía, continua el autor, menciona lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

En este orden de ideas, al hacer **Kaizen** los trabajadores van ir mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán

llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la misma. Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa. Este mejoramiento involucra a todos por igual gerentes y trabajadores.

El sistema de producción justo a tiempo menciona Hay (2003) se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que da cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Los principales objetivos del Justo a Tiempo son: atacar las causas de los principales problemas; eliminar despilfarros; buscar la simplicidad y diseñar sistemas para identificar problemas.

Al respecto las fases que son esenciales para ello son: Primera: poner el sistema en marcha. Segunda: educación. Tercera: conseguir mejoras del proceso. Cuarta: conseguir mejoras del control. Quinta: ampliar la relación proveedor / cliente.

Para Beteman & Snell (2004) reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad,

servicios y rapidez. Determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer.

Por lo tanto consideran que rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. En este orden de ideas se busca revolucionar sistemas organizacionales esenciales y procesos para responder la pregunta “¿si usted fuera el cliente, cómo le gustaría que operáramos?” (p. 335). La respuesta da una clara visión acerca de cómo debe operara la organización y posteriormente tomar decisiones que lleven al logro de esa visión.

El benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos. Camp (1993) citado por Muñoz (2003) lo asocia al término japonés dantotsu que significa luchar para ser el mejor de los mejores. Su significado captura la esencia del benchmarking, estas organizaciones orientales no han empleado nunca esta terminología. Se trata de compañías que dan gran importancia al aprendizaje exterior y tienen redes activas con el objetivo de intercambiar información que comprenden empresas privadas, organizaciones del sector público y académicos. Cuando la organización entiende lo que revelan los valores de las medidas de comparación: dónde se encuentra la diferencia con sus rivales y su magnitud, se procede al seguimiento intenso de las mejores

prácticas que cerrará esta brecha.

El modelo de benchmarking propuesto por Sependolini (2005) establece las siguientes etapas: Etapa 1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking: definir quienes son los “clientes” para la información del benchmarking; determinar las necesidades de información de benchmarking de los “clientes”; identificar los factores críticos de éxito; diagnosticar del proceso de benchmarking.

Etapa 2. Formar un equipo de benchmarking: considerar el benchmarking como una actividad de equipo; tipos de equipos de benchmarking (funcionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales o equipos ad hoc); quién está involucrado en el proceso de benchmarking; especialistas internos o externos; empleados; definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking; definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking; capacitación del equipo; calendario.

Etapa 3. Identificar los socios del benchmarking: establecer una red de información propia; identificar recursos de información; buscar las mejores prácticas; redes de benchmarking; otras fuentes de información.

Etapa 4. Recopilar y analizar la información de benchmarking: conocerse; recoger, organizar y analizar la información.

Etapa 5. Actuar: producir un informe de benchmarking;

presentación de los resultados a los clientes de benchmarking; identificar posibles mejoras de productos y procesos; visión del proyecto en su totalidad.

Como puede apreciarse este modelo al buscar una mejora tiene cierta relación con el ciclo de Deming, en el sentido de que es un círculo virtuoso que está en constante mejora.

Las empresas que piensan en el futuro buscan que sus empleados en el nivel inferior tengan más poder con el propósito de que desempeñen mejor sus puestos de forma efectiva. De acuerdo a Daft (2011) el empowerment es “compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados de una organización” (p. 503). Así mismo considera que al otorgárselos a los empleados implica proporcionarles tres elementos que les permiten actuar con mayor libertad para desempeñar sus puestos: información, conocimiento y poder; a. Los empleados reciben información acerca del desempeño de la empresa; b. Los empleados poseen los conocimientos y las habilidades para contribuir a las metas de la empresa; c. Los empleados tienen el poder para tomar decisiones importantes.

En este orden de ideas, considera al empowerment como una herramienta de la calidad total en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica al fortalecer el que hacer del liderazgo, da

sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Aplicar el empowerment involucra una revisión de la cultura existente en la organización y de las estructuras físicas y organizacionales para cambiar lo que no está correcto. Es necesario estar consciente que los resultados del empowerment no se dan a corto plazo, para lograrlo se necesita objetivos firmes, cambio de mentalidad, entrenamiento, capacitación y sobretodo aceptación de los cambios por parte de todos los miembros de la empresa.

En ocasiones las empresas cuando empiezan y son exitosas, tienen algunas fallas con algunas áreas, ya que no cuentan con lo necesario para trabajar correctamente, para lo cual existen personas o empresas que pueden hacer esa área completamente rentable. Hitt (2006) considera al outsourcing el apoyo externo para hacer algunas operaciones de otra compañía, desahogando valioso tiempo, aumentando la productividad y con ello las ganancias.

Esta clase de servicios comenta el autor es útil en diferentes departamentos, por ejemplo, en la administración contable, Sistemas (IT), recursos humanos, telemarketing, entre otros, con los cuales es posible reducir el costo de contratación de personal o instalación de equipo. Algunas ventajas del outsourcing está en el área operativa, permitiendo que el negocio, mediano o grande, se concentre totalmente en su producto o servicio; además

de dar herramientas para ofrecer servicios personalizado a los diferentes usuarios.

Sin embargo, no por tener outsourcing en algunos de los departamentos se deben descuidar, ya que existen riesgos que si no son calculados previamente podrían causar daño al negocio. El más grande de todos bien podría ser el robo de información, beneficiando a otras empresas, incluso a la competencia. Para evitar esta clase de situaciones, en el contrato con el outsourcing debes asegurarte que existan penalizaciones en caso de que no haya un manejo responsable y cauteloso de la información.

Considerando que las modalidades de la gestión de personal aplicadas a la práctica de la dirección empresarial competitiva han sido reconocidas y analizadas por la literatura como menciona Martínez (2006) en el sentido de que estas prácticas universales solo pueden alcanzar un alto valor si están alineadas con la estrategias del negocio. Por su parte, Perales & Urarte (2004) hablan de la necesidad de la gestión integral empresarial de los directivos y proponen el Cuadro de Mando Integral como la herramienta para vincular la estrategia con los resultados. Lo definen como la pieza conductora de la estrategia al resto de la organización.

Así, López (2010) proporciona a la organización una base sólida para la medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento

de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), como modelo de gestión empresarial ofrece una guía sistemática de buenas prácticas menciona Santos et al. (2007) y al mismo tiempo, favorece la comprensión del funcionamiento de las organizaciones como entes globales. En este punto, señalan los autores, es necesario volver a insistir en el papel crucial que la gerencia y los directivos de las empresas tienen para la puesta en práctica, el desarrollo y el buen funcionamiento de sistemas de gestión inspirados en la calidad total. También destacan que el Agente Facilitador “Personas” es también el menos cuidado en cuanto a su desarrollo por las empresas.

Por su parte, Williamson (2011) menciona que la Política de Gestión del Desempeño resulta ser otra herramienta de alineamiento para los integrantes de la organización, dado que estará contenida en la Política de Gestión de Personas, que debiera haberse construido en base a las definiciones estratégicas. De esta manera, al nacer directamente ligada a la estrategia, la política orienta la formulación y aplicación de las declaraciones fundamentales, y su posterior operacionalización en acciones concretas.

Cordero (2010) a su vez, propone el Modelo de Gestión

Gerencial de Recursos basado en el costeo de calidad parte del principio de la realidad de las PYMES, en primera instancia las empresas pequeñas y medianas se presentan como estructuras familiares de poca complejidad organizacional en donde una sola persona cumple diferentes funciones dentro de la empresa. El modelo de Gestión se desarrolla en cuatro etapas relacionadas a través de un ciclo de mejora continua que permite estar reevaluando constantemente los cambios del entorno que afectan las entradas del modelo. Destaca Cordero que lo que busca el modelo es incrementar la productividad a través de la gestión de los factores de producción que influyen en ella, la forma de incrementar la productividad es incrementando la producción o disminuyendo el denominador de costo.

Sin embargo, Gil (2006) indica que la nueva realidad exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa, de manera que permita ampliar su capacidad de innovación, manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida; hace hincapié que muchas organizaciones han fracasado en intentos de implantar Calidad Total como modelo de gestión porque han ignorado que la Calidad Total exige un compromiso con el aprendizaje de las personas y de los grupos; por ello, la Gestión Empresarial Centrado en el Aprendizaje, al contrario de los modelos anteriores, la Organización Inteligente propone el aprendizaje generativo,

en el que se cuestionan la validez y el porqué de los marcos de referencia en los que se funcionan. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la que da lugar al desarrollo continuo de la empresa.

El enfoque de Organización Inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometido con una nueva forma de aprendizaje, capaz de replantearse los marcos de referencia y las estrategias básicas, así como generar nuevos planteamientos, visiones, etc., es decir, organizaciones capaces de cambiar e innovar. El modelo propuesto por este enfoque tiene carácter integrador, ya que implica una nueva cultura empresarial, unos sistemas de gestión, estructuras y diseños estratégicos diferentes. A este nuevo modelo organizacional, con una orientación proactiva al cambio y capaz de aprender permanentemente generativo, se le denomina Modelo de Organización Inteligente o Aprendedora.

En este sentido, Franco (2004) hace hincapié que los mejores equipos de trabajo siempre sirven bien a sus clientes, pero cada vez se vuelven unidades de trabajo más capaces con el tiempo, a medida que sus miembros ganan experiencia y descubren nuevas y mejores formas para trabajar juntos. Al mismo tiempo, estos equipos proporcionan espacios en los cuales cada miembro en forma individual puede encontrar en su trabajo de equipo una buena dosis de aprendizaje y satisfacción personal. Así el aprendizaje individual y la experiencia de equipo contribuyen al aprendizaje y bienestar organizacional.

Por su parte, Vuotto (2000) advierte que ya en la función innovadora de las cooperativas de trabajo surgidas durante la década del cincuenta, se distinguieron un conjunto de prácticas en las que la autogestión adquirió importancia en la organización del trabajo, el aprendizaje de distintas competencias profesionales, el desarrollo de rutinas laborales, el manejo de información y de recursos escasos y la horizontalidad en las relaciones laborales.

Otro modelo que destaca por su enfoque integral es el del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería del Perú, propuesto en el 2010, como un Modelo Integral de Gestión del Potencial Humano - Alto Desempeño. El modelo plantea a los valores a la ética como el soporte del planeamiento, el compromiso y el alto desempeño, gestionado por competencias y por resultados.

En este sentido Hernández (2013) realza que las nuevas tendencias caracterizan a los modelos gerenciales como integrales, abiertos y flexibles que pueden utilizarse como instrumento de autoevaluación y que resultan útiles para la toma de decisiones estratégicas. Además de que toman en cuenta factores humanos, organizativos y relacionales. Dan importancia clave a las relaciones tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. También se centran en el desarrollo y gestión de activos intelectuales. De tal forma, señala el autor que, su objetivo principal concierne al aprovechamiento del capital intelectual de la empresa.

Al hablar de una gestión basada en criterios de calidad,

productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, compromiso y participación individual y colectiva, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional Tejada (2003) así los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Si se buscara una concepción o principio que desde la perspectiva de estos modelos se constituya en el paradigma básico de la relación individuo y organización, esta concepción podría ser el encontrar una relación coherente entre productividad y satisfacción.

El trabajo empresarial se desarrolla bajo condiciones que dependen de las actividades realizadas, tanto por los sectores civiles, gubernamentales y empresariales, por este motivo, estos sectores deben encontrar los mecanismos adecuados de participación, información y gestión conjunta, que hagan posible la cooperación, el control y la mejora de la ecoeficiencia menciona Rodríguez (2009) de tal manera que una organización sostenible ambientalmente, debe entenderse como aquella capaz de adoptar patrones sostenibles y respetuosos con el medio, sin estar en oposición excesiva a sus propios intereses ni a una pérdida de capacidad para competir con otras empresas que trabajan en el mismo sector.

De esta forma, muchos autores consideran que el futuro de las organizaciones reside en la autonomía, entendida ésta como

la forma en que las empresas y sus individuos se autorregulan, autodirigen y autocontrolan, para lograr una productividad sin controles coercitivos y sin supervisión.

2.1.5 Evaluación

La evaluación se encuentra en menor o mayor grado en todas las acciones que se realizan independientemente de la complejidad de estas. En muchos de los casos pudiera considerarse el fin último de un proyecto, programa o cualesquier actividad, en donde el común denominador será conocer cuál es el resultado de la decisión que se tomó, esto permite tener conocimiento del éxito o fracaso, además lo relevante es determinar los aspectos a mejorar, aún se hayan obtenido resultados favorables.

Como puede apreciarse, la evaluación no es un término nuevo, según menciona Stufflebeam & Shinkfield (1987) el evaluar individuos y programas apareció alrededor del año 2000 a.C. El periodo pre Tyler, abarca hasta 1930 y se caracterizó por la aplicación de test.

La evaluación es una actividad inminentemente necesaria en todo lo que se realiza, solo aplicándola se puede tener a ciencia cierta cuáles son los resultados que se están obteniendo. Es considerada una de las actividades fundamentales de los servicios profesionales más solventes según Stufflebeam & Shinkfield (1987). Su proceso debe incluir las necesidades de los clientes, evaluar los métodos que proponen o utilizar otros, seguir de cerca el desarrollo del servicio, valorar los resultados a corto y largo

plazo y buscar la forma que el servicio prestado sea cada vez más eficiente y efectivo. La evaluación puede diferenciarse de otros campos de estudio afines como la investigación, la administración, etc. En este sentido, definen a la evaluación como “supone comparar objetivos y resultado, mientras que otras exigen una conceptualización más amplia, apelando a un estudio combinado de trabajo del trabajo en sí y de los valores” (p.19).

Según Guerra-López (2007) “La evaluación puede brindar un marco sistemático que alinee personas interesadas, propósitos de la evaluación, resultados deseados, y todas las actividades evaluativas, para que la evaluación como producto final resulte en una receta sensible y clara para la mejora del desempeño” En este sentido la autora considera que la evaluación es el “mecanismo que brinda retroalimentación a quienes toman decisiones, ya sea mediante informes y reuniones informales, o mediante el interrogatorio o informe final” (p. 9).

Por su parte Lecuyer (2001) haciendo referencia a su estudio en la educación superior, concuerda con Guerra-López (2007) al mencionar que la evaluación “es un instrumento normal de gestión y su primer objetivo es el mejoramiento de la educación, no es un mecanismo para sancionar” (p.5). Así mismo hace mención que el valor de las autoevaluaciones dependerá en gran medida de la cultura de evaluación que se tenga en la institución.

Scriven (1967), citado por Guerra-López (2007) comenta,

que el propósito fundamental de la evaluación es la determinación del valor o mérito del programa o solución, de la misma señala que el propósito y valor último, de determinar este valor, consiste en la toma de decisiones generadas a partir de la información recabada, que conlleva a una mejora del desempeño tanto en programas como en organizaciones.

El autor continúa al mencionar el concepto de que “el propósito más importante de la evaluación no es probar, sino mejorar” (p. 11). De la misma manera menciona que ésta debe ser la base de todos los esfuerzos venideros en el campo de la evaluación. Todos y cada uno de los componentes de la evaluación deben estar alineados con aquellos objetivos y expectativas que las organizaciones valoran, y con las decisiones que deberán tomarse como resultado de la información obtenida de esa evaluación. Estas decisiones están esencialmente abocadas a cómo mejorar y medir el desempeño, en todos los niveles organizacionales: productos internos, beneficios organizacionales e impacto público. En su esencia, la evaluación es simple: compara resultados respecto a expectativas; En la Tabla 1. Métodos de evaluación, se muestran algunos de ellos con sus respectivas características, sobresaliendo Modelo de Retorno de la Inversión de Phillips (ROI); Método del Caso de Éxito de Brinkerhoff; Modelo de Evaluación CIPP (Daniel Stufflebeam, 1967); Los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick.

Tabla 1. Métodos de evaluación.

Métodos y / o modelos de evaluación	Modelo de Retorno de la Inversión de Phillips (ROI)	Método del Caso de Éxito de Brinkerhoff	Modelo de Evaluación CIPP (Daniel Stufflebeam) 1967	Los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick
Definición	Mide el entorno de la inversión de programas y soluciones, particularmente a que ellas relacionadas con el entrenamiento y desempeño humanos, utilizando los cuatro niveles de Kirkpatrick.	Desarrollado para resolver las frustraciones de otras perspectivas de evaluación tradicionales. Un enfoque simple que puede ser implementado por completo en un lapso de tiempo mínimo.	Es una investigación sistemática del valor o mérito del objeto evaluado; donde mérito se refiere a la calidad intrínseca o excelencia, sin tener en cuenta su utilidad, mientras que el valor se refiere a la calidad intrínseca de algo y a su valor extrínseco, especialmente su utilidad para satisfacer las necesidades detectadas.	Constituyen un marco de trabajo ampliamente aceptado para la evaluación, tanto en el área industrial como de psicología organizacional
Pasos o Procesos	Medir los beneficios monetarios del entrenamiento y desarrollo de programas contra sus costos.	El trabajo evaluativo debe enfocarse en tres preguntas principales para responder a los factores de éxito de la capacitación en toda la organización: 1. ¿Qué tan bien utilizó el aprendizaje en nuestra organización como para facilitar el desempeño requerido? 2. ¿Qué está haciendo la organización para facilitar la mejora del desempeño requerida a partir del aprendizaje? ¿Qué debe contener haciendo y fortalecer? ¿Qué está haciendo la organización o que está haciendo, que impide alcanzar el desempeño requerido a partir del aprendizaje? ¿Qué debe cambiar?	En el contexto de una evaluación formativa, el modelo CIPP pregunta: ¿Qué debe hacerse y cómo? ¿se está haciendo actualmente? ¿se está haciendo con éxito? El modelo CIPP permite al evaluador enfocarse en cuatro actividades distintas pero relacionadas, conformadas por la evaluación específica de cada una de las cuatro áreas: contexto, insumo, procesos y productos. La evaluación de cada una de estas áreas debe estar conducida en forma individual, secuencial o paralelamente, dependiendo de la situación. La idea básica es que estas evaluaciones complementen los requerimientos de información de los stakeholders, y no que reemplacen datos o informes previamente recabados.	Reacción Aprendizaje Comportamiento Resultados De acuerdo al modelo de Kirkpatrick, la evaluación debe siempre comenzar en el nivel uno, y luego en tanto sea permitido por el tiempo y el presupuesto, debe moverse secuencialmente hacia los niveles dos, tres y cuatro.

Fuente: adaptado de Guerra-López (2007)

Evaluación de discrepancias de acuerdo a este modelo los objetivos predeterminados son la base de la evaluación, sin embargo Provus (1971) citado por Guerra-López (2007) hace hincapié en recolectar datos acerca de la consistencia o discrepancia entre lo que fue planeado y lo que fue ejecutado. Las cuatro fases del modelo son: 1. identificación de objetivos predeterminados; 2. La recopilación de evidencia de cumplimiento con los estándares; 3. La identificación de discrepancias entre los objetivos predeterminados y lo que fue logrado; y por último, la determinación y ejecución de acciones para corregir las discrepancias.

La gran ventaja de este modelo es que se presta para la autoevaluación y un enfoque sistemático para la mejora. Así mismo este modelo forma un fundamento teórico para el proceso para evaluar impacto.

Evaluación libre de metas Scriven (1974) modelo mediante el cual el evaluador se mantiene desinformado a propósito en cuanto a las metas establecidas en el programa, enfocándose en todos los efectos del programa sin importar los objetivos intencionales que lo generaron en primera instancia, Guerra-López (2007). Por lo que si un programa está funcionando de acuerdo a lo establecido, los resultados lo mostrarán, además que se podrán identificar, efectos no especificados en el mismo, y que si se pudieran ignorar en caso de enfocarse específicamente

a las metas preestablecidas. De la misma forma Stufflebeam & Shinkfield (2007) concuerda con lo mencionado anteriormente, indicando que tiene esto una buena relación en el costo-beneficio.

El proceso para evaluar el impacto de Guerra-López (2007) “está dirigido a individuos que quieran un mapa claro que los guíe a través del proceso, y que los ayude a mantener un enfoque pragmático” (p.56). Las fases del modelo son: 1. Identificación de los stakeholders y expectativas; 2. Determinar las decisiones y objetivos clave; 3. Derivar indicadores de medición; 4. Identificación de las fuentes de información; 5. Seleccionar los instrumentos para la recolección de datos; 6. Selección de las herramientas para el análisis de datos; y por último 7. Comunicación de resultados y recomendaciones.

Uno de los pioneros en desarrollar estándares para la evaluación fue Stufflebeam (1975) citado por Guerra-López (2007) el cual estableció diversos estándares para la evaluación de programas, proyectos y materiales educacionales, los cuales han sido actualizados y son utilizados en diferentes ámbitos, además de aplicarse tanto en las etapas de planificación, implementación de una evaluación. Estos son: Estándares de utilidad; Factibilidad; propiedad y exactitud, como se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Estándares para evaluar programas.

Categorías	Estándares
Utilidad Establecidos para asegurar que la evaluación servirá a las necesidades de información, de los clientes de la evaluación referida	U1. Identificación de Stakeholder U2. Credibilidad del Evaluador U3. Alcance y Selección de la Información U4. Identificación de Valores U5. Informar Claramente U6. Informar Puntualidad y Diseminación U7. Impacto Evaluativo
Factibilidad Establecidos para asegurar que la evaluación será realista, prudente, diplomática y frugal.	F1. Procedimientos Prácticos F2. Viabilidad Política F3. Relación Costo-Efectividad
Propiedad Establecidos para asegurar que la evaluación será conducida legalmente, éticamente y con la debida consideración del bienestar de aquellos involucrados y/o afectados por la evaluación.	P1. Orientación de Servicio P2. Acuerdos Formales P3. Derechos de Sujetos Humanos P4. Interacciones Humanas P5. Logro Completo y Justo P6. Declaración de Hallazgos P7. Conflictos de Interés P8. Responsabilidad Física
Exactitud Establecidos para asegurar que la evaluación revelará y transmitirá la información técnica adecuada respecto a las características que determinan el valor o mérito del objeto evaluado.	A1. Documentación del Programa A2. Análisis del Contexto A3. Descripción de Propósito y Procedimientos A4. Fuentes de Información Defendibles A5. Información Valedera A6. Información Confiable A7. Información Sistemática A8. Análisis de la Información Cuantitativa A9. Análisis de la Información Cualitativa A10. Conclusiones Justificadas A11. Informe Imparcial

Fuente: Adaptado de guerra-López (2007).

2.1.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo a Guerra-López (2007) los métodos a utilizar en la recolección de datos, se seleccionan después de haber identificado cuales son los “datos requeridos para responder las preguntas evaluativas que se hayan formulado y que fuentes consultar, y luego de haber considerado y confirmado qué métodos resultan más apropiados para recolectar esos datos, de dichas fuentes” (p. 106).

La observación es uno de los métodos para recabar datos, Adler y Adler (1994) citados por Guerra-López (2007) la describen como “recabar impresiones del mundo, mediante todas

las facultades humanas relevantes” (p. 108). La observación directa es valiosa y puede realizarse objetivamente cuando se trata a las personas a observar de manera cortés, buscando eliminar la tensión, en la tabla 1 se muestran los métodos de observación directa e indirecta basada en las personas.

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2010) recolectar datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Cualquier instrumento de recolección de datos debe cubrir dos requisitos de acuerdo al autor: confiabilidad y validez. De igual forma, hacen mención que uno de los instrumentos más utilizados son los cuestionarios, definiéndolo como un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 217); en estos se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Sus contextos pueden ser auto administrados o entrevista personal, telefónica o vía internet.

Tabla 3. Métodos de observación directa e indirecta basada en las personas.

Métodos de observación directa basados en las personas; cuando se observa directamente a los trabajadores para saber qué es lo que está pasando, hacer preguntas, escuchar, y tal vez probar su trabajo.		Técnicas de observación indirecta, centrada en las personas: cuando la información no es directamente observable, se puede apoyar en la opinión de las personas para obtener la información a necesitar (actitudes y percepciones de la gente).	
Obrusiva Vs. obrusiva	No La observación es obrusiva cuando las personas saben que están siendo observadas; no obrusiva cuando los individuos desconocen que están siendo observados.	Grupos de enfoque	Consiste en la interacción del evaluador frente a frente con un grupo de enfoque, estos son útiles especialmente cuando se requiere descripciones y explicaciones detalladas; puede estar conformado de 6 a 12 personas, para recolectar datos y puede llevarse de 2 a 4 horas. Comúnmente se utilizan cuestionarios con datos cualitativos
Estructuradas Vs. no estructuradas	Quando el observador lleva un registro que le permite medir comportamientos específicamente determinados, esto puede ser a través de un check list, rúbricas de observación, etc. Quando por lo contrario son conducidas sin lineamientos estructurados, sin mencionarse que indicadores deben observarse, se está ante una observación no estructurada.	T e c n i c a de grupo nominal	Las contribuciones son solicitadas individualmente, se utiliza para construir un consenso, se tiene la ventaja de que cada individuo tiene la oportunidad de contribuir, es más estructurada que el grupo de enfoque, debido a que su propósito principal es identificar y establecer un orden de posicionamiento de temas y definir la importancia según los participantes.
Controles de observación	Para evitar sesgos por la influencia del observador, es conveniente que estos participen en equipo y se tengan discusiones regulares acerca de sus observaciones con el fin de estandarizar las interpretaciones de los comportamientos y eventos observados. El segundo problema puede presentarse cuando el observador llegara a registrar de manera incorrecta en el listado estructurado, controlándose al examinar cuidadosamente el listado de revisión y limitando las categorías de comportamiento a los actos de comportamiento observable.	T e c n i c a Delphi	Su propósito es indagar información y juicios de los participantes, para facilitar la resolución de problemas, la planificación y la toma de decisiones; no se mantiene contacto cara a cara con los participantes.
Observación de participantes	Es un método de recolección de datos utilizado en el campo de la sociología, principalmente para la observación, descubrimiento y descripción.	Métodos de entrevistas	Son apropiados para recolectar datos abstractos, y permite al analista recabar información directamente de todas las categorías de clientes y stakeholders; las entrevistas requieren un alto grado de competencia y compromiso por parte del analista. Es una herramienta utilizada para recolectar informes de personas, recolecciones o ejemplos de comportamientos específicos que resultan críticos tanto para realizar la tarea como alcanzar el logro.
		Técnica del incidente crítico	

Fuente: Adaptado de Guerra-López (2007).

Por su parte Rodríguez (1999) menciona que el cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. Acaso sea ésta su diferencia central con la entrevista: la entrevista se encuentra restringida a una (o escasas) personas y su lógica es una racionalidad interaccional, en que los presentes se perciben mutuamente e intercambian preguntas y respuestas. El cuestionario, en cambio, consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Otro método de recolección de datos es el método centrado en la documentación en donde de acuerdo a Guerra-López (2006) puede realizarse a través de la a) revisión de datos existentes; que se encuentran disponibles en alguna forma de registro organizacional. b) revisión de literatura; las citas de literatura pueden agregar credibilidad a los informes de la evaluación. Pueden realizarse en libros, artículos, informes y periódicos. c) artefactos y productos de trabajo; se enfoca al producto real producido.

Por su parte Méndez (2004) menciona que las técnicas y fuentes de recolección de información son secundarias y primarias. Siendo las fuentes secundarias la que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas (textos, revistas, documentos, prensa, otros). Fuentes primarias; es la información

oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador (observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, sondeos).

2.1.5.2. Indicadores para la medición del desempeño. Armijo (2010), menciona que la palabra indicador proviene del latín “indicare” mostrar o significar algo, con indicios y señales, por lo tanto un indicador indica o sirve para indicar; desempeño lo define como “capacidad de una institución para gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas” (p. 4), de tal forma los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de una institución, ya sean estos cuantitativos o cualitativos; la información que se genere permitirán la toma de decisiones.

De acuerdo a Guerra-López (2007) “los indicadores son ocurrencias observables y sujetos a medición, que le dicen algo acerca de los programas que están siendo evaluados, y debido a eso, conforman una parte crítica en la recolección de datos” (p. 91). Para Bittr (2006) un indicador de desempeño “o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido” (p. 1).

Por su parte Bonnefoy & Armijo (2005) mencionan que “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán

bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (p. 23), en este mismo sentido mencionan que el desempeño se refiere a actuar, trabajar, dedicarse a una actividad, es decir a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” (p. 21).

Por lo tanto puede decirse que los indicadores nos dirán si se están cumpliendo los objetivos que se evaluaron, al contar con medidas claras y bien definidas al inicio de un programa, proyecto o cualesquier gestión que se ha sometido a una evaluación, independientemente si estos son cualitativos o cuantitativos; siendo estos indispensables para la toma de decisiones.

En la Evaluación comenta Weiss (1998), citado por Bonnefoy & Armijo (2005) generalmente se sabe hacia dónde se quiere que el indicador se dirija, si por el contrario, no se sabe, o no interesa hacia dónde va el indicador, éste se considera pobre. Por tal motivo es fundamental que el indicador cuente con varios elementos: la calidad y la utilidad del indicador; establecimiento previo de los objetivos y metas; el resultado de la medición del indicador entrega un valor de comparación el cual está referido a alguna meta asociada; debe estar enfocado a medir los aspectos clave, por lo que se debe tener claridad de los objetivos a lograr.

La tipología de los indicadores puede comprender la eficiencia, eficacia, economía, calidad, equidad, entorno, tecnología. En el sector público se incluyen además aquellos

indicadores que presentan información relacionada con los resultados (insumos, procesos o actividades, productos, resultados finales).

La clasificación de los indicadores de acuerdo a Armijo (2010) pueden ser dos; según lo que miden (dimensiones de desempeño, eficacia, calidad, eficiencia, economía) y de acuerdo a la etapa del proceso productivo (insumos, procesos, productos, resultados). Menciona que los indicadores de eficacia miden el grado de cumplimiento de un objetivo y no se consideran los recursos asignados para ello; el indicador de eficiencia mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados; en cuanto al indicador de calidad mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa; el indicador de economía mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.

Guerra-López (2007) menciona que existen muchos marcos de trabajo establecidos por el desempeño de indicadores recientemente, tal es el caso del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton; Performance Pyramid de Lynch y Cross; el Performance Prism de Nelly, Adams, y Kennerly.

2.2 Estudios Empíricos relacionados

En la búsqueda de literatura realizada, no existen estudios

empíricos relacionados propiamente con Distritos de Riego en México, sin embargo se presentan diversas investigaciones realizadas como diagnósticos y también como construcción de modelos gerenciales. Se reportan dos diagnósticos: el primero de ellos respecto al clima organizacional y desempeño laboral en una empresa, el segundo aunque de desarrollo organizacional en diversas constructoras incluye aspectos de estructura y responsabilidades, competencias del personal, evaluación de desempeño y sistema de incentivos.

Quintero, et al. (2008) realizaron un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL), midiendo la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Se obtuvieron como resultados que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la institución, ya que los trabajadores consideraron bajo el pago porque no cubre sus necesidades. En cuanto a las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justas, pero el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización es bueno y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores. La satisfacción por realizar la tarea, es buena, pero los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido, El nivel de conflicto en la empresa investigada es bajo, y la

búsqueda de solución al mismo es importante por lo que no se contempla a la misma como una organización en la cual se genere conflictos que pongan en riesgo la permanencia del personal en la empresa.

Alarcón, Pavés, Bascuñán, & Diethelm (2005)

documentaron evidencia empírica sobre el desarrollo organizacional en empresas constructoras chilenas, incluyendo aspectos como: estructura organizacional, descripción de cargos y responsabilidades, actividades que realiza y que debería realizar la planta profesional de obra, competencias necesarias para los cargos profesionales, evaluación de desempeño y sistema de incentivos utilizado. Se reportan como resultados: 1) falta de procedimientos claros para la estructuración de organizaciones en obra, funciones poco definidas, poca transparencia y desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos; 2) falta de procedimientos formales de evaluación de desempeño y grandes limitaciones en el acceso a la información a medida que se descende en la jerarquía; 3) falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, poco conocimiento de las metas organizacionales, problemas para establecer organizaciones robustas que cuenten con personal calificado, alta rotación de personas en cargos profesionales de apoyo a la gestión del administrador, poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales dejando de

lado las metas organizacionales, y 4) destaca el hecho de que las competencias percibidas como más importantes corresponden a las denominadas competencias “blandas”, las cuales no se enseñan en programas formales de ingeniería y en la práctica se adquieren mediante la experiencia.

Por su parte, Haig & Addison (2012) mencionan que Chavalier, consultor independiente y escritor de artículos para la Asociación Internacional para la Mejora del Desempeño ISPI, ha actualizado el modelo de Gilbert (2007) manteniendo los elementos originales y su propósito intactos, pero actualiza el lenguaje para hacer el modelo más accesible para los que lo ponen en práctica. Chevalier recomienda iniciar con la sección del ambiente superior, con el elemento de Información. Convertir cada una de las tres afirmaciones ahí en preguntas acerca de los empleados o grupos de trabajo que está investigando. Mientras recaba información y responde a cada una de las preguntas, va a empezar a crear una imagen de las posibles causas del problema de desempeño que está analizando. Se continúa trabajando según las agujas del reloj, a través del modelo, haciendo preguntas y buscando respuestas. También sugiere que se combine el modelo actualizado de Gilbert con el enfoque del análisis de fuerza de campo de Kurt Lewin.

El modelo actualizado incluye los siguientes principios de desempeño tecnológico: Concentrarse en los Resultados:

Identifica las causas de los problemas de desempeño, para luego analizarlos y por último soluciones que produzcan resultados mejorados; Tomar una vista Sistemática: Guía al usuario a través de un análisis de desempeño individual o en equipo en un contexto de ambiente laboral; Agregar Valor: Reduce el enfoque de un análisis de mejora de desempeño hacia las causas más probables; Establecer Asociaciones: Fomenta discusiones abiertas entre los practicantes y supervisores para dirigir problemas de desempeño. Los resultados de este caso muestran el valor del proceso tradicional de HPT como un modelo de análisis de desempeño en el área de los negocios pequeños y provee implicaciones para los practicantes en demostrar la efectividad y conveniencia del modelo en cualquier ambiente.

Valenzuela y Villegas (2013) diseñaron un modelo conformado de una serie de constructos confiables y validados en estudios previos (Orientación al Valor del Cliente (OVC), Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM), Valor de Marca (VM) y Ética Empresarial (EE)) para explicar cómo podrían influir sobre el desempeño organizacional (DO). Este estudio tiene un enfoque de gestión con visión de equipo que busca co-generar valor entre todos los grupos de interés o stakeholders. Por consiguiente, el cambio de paradigma por parte del equipo comercial implica enfocar su estrategia, gestión y esfuerzos de ventas a los segmentos o perfiles de clientes con mayor potencial

de rentabilidad para el negocio. De acuerdo a la evidencia teórica y práctica de la literatura el grado de OVC por parte del equipo comercial depende de: a) Satisfacción laboral favorable, comprendida como una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de un trabajo y lo que se percibe es ofrecido y por tanto, involucra todas las características propias del trabajo y su ambiente, el cual los vendedores pueden encontrar gratificante y satisfactorio. En la medida que el grado de satisfacción sea mayor, el compromiso con la organización y con el cliente será mayor, b) Nivel de Capacitación, existe evidencia empírica que demuestra que es un factor relevante y que influye en el grado de orientación al valor del cliente y c) Experiencia de la Fuerza de Ventas, ya que la mayor experiencia en ventas, aumentaría el grado de OVC.

A partir de los resultados de investigación anterior, queda en evidencia que en Chile, la orientación al valor del cliente es un tema que cada vez tiene mayor importancia desde el punto de vista estratégico y táctico, pero todavía falta una filosofía de gestión integradora de las políticas empresariales en temas como políticas de incentivos, capacitación, ética empresarial y estrategias de marca. La gerencia debería preocuparse por aspectos fundamentales como eliminar la ambigüedad de rol para que su equipo de venta tenga certeza sobre los resultados a lograr, sus prioridades, ponderaciones, consecuencias que estos provocan sobre ellos, cómo serán evaluados y compensados.

Contar con un sistema de incentivos efectivo es primordial, que las organizaciones conozcan sus propias características, cambios relevantes en su entorno, y las preferencias y comportamientos de compra de sus clientes.

Mendoza y Hernández (2008) analizaron la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas empresas con el desempeño, según la percepción del propietario principal. La investigación se realizó en empresas del estado de Hidalgo, México. Los resultados muestran la existencia de una relación entre ellas y el desempeño de la empresa, así como el impacto de los programas de incentivos en el desempeño. Además los autores concluyeron que del análisis de la literatura se desprende la falta de consenso en torno a cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos que garantizan la eficiencia de la organización. Sin embargo, su aplicación conjunta y la consistencia con las políticas de la empresa, permiten mejorar los resultados organizacionales, existiendo evidencia empírica de la relación positiva del uso de las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. Por otra parte, los resultados muestran fundamento empírico de la influencia que tienen los programas de incentivos en el desempeño de las organizaciones. Aun cuando se esperaba que el resto de las variables independientes tuvieran una influencia en el desempeño, no fue así.

La investigación realizada por Oyarvide (2012) tiene como objetivo principal formular un modelo de gestión para desarrollar una cultura emprendedora desde la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres UTE-LVT y el Centro de Desarrollo Empresarial. La investigación muestra como resultados la estructura y funcionamiento del modelo y los principales elementos que apoyan la concepción estratégica del centro de desarrollo empresarial.

La metodología empleada para la propuesta del modelo de gestión se sustenta en los siguientes niveles: Nivel explicativo. Denominado como la investigación preliminar y consiste en la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones de los mismos, de tal manera que se captó a primera vista varios aspectos relacionados con el proceso de evaluación que sirven como referencia o puntos clave para estructurar en gran parte tanto las encuestas como las entrevistas. Al mismo tiempo se pudo comprobar si el problema está bien formulado, se generó el desarrollo eficiente de las variables y a su vez aclarar conceptos y categorías fundamentales. Nivel Descriptivo. Permite profundizar a cabalidad el problema objeto de estudio en cuanto tiene que ver a causas y efectos, de tal forma que éstos generaron propósitos nobles para encausar iniciativas y normas que permitan erradicar el problema investigado. Nivel Experimental. Para el efecto se aplica la observación de hechos y fenómenos que envuelven

al problema, de tal manera que además de la observación se utilizaron pruebas piloto para evitar las preguntas que dieran lugar a confusiones. Determinación de la población y muestra. Procesamiento de la información. El Modelo propuesto de gestión emprendedora se compone de subsistemas: subsistema de selección y evaluación de proyectos; Subsistema de consultoría (Pre-incubación); Subsistema de evaluación del plan de negocios; Subsistema de gestión de la incubadora.

2.3 Marco Metodológico.

Una metodología es el conjunto de pasos ordenados que a modo de guía, cataloga los procesos o fases que se han de realizar a la hora de conseguir el objetivo final de la resolución del problema. Para Castillo (2007) las principales actividades de una metodología son: La definición y descripción del problema que se desea resolver; el diseño y descripción de una solución que se ajuste a las necesidades del usuario; la construcción de la solución y la prueba de la solución implementada. Además define algunos requisitos de toda metodología como son: a) el procedimiento de uso de la metodología está contenido en un documento o manual de usuario, b) que sea repetible, c) enseñable porque los procedimientos descritos tienen un nivel suficiente de detalle, d) ha sido validada y e) es apropiada al problema que quiere resolverse.

Por su parte, Baztar (2006) asegura que las teorías y modelos no pueden considerarse universales, sin embargo se

puede realizar un análisis comparativo entre organizaciones similares e incluso de la misma empresa, que operan en distintas naciones, para identificar las diferencias y las similitudes y acercarse a modelos un tanto más generales o al menos a entender la realidad local en cuestión.

El trabajo científico comienza, dice Concari (2001) confrontando la experiencia espontánea con otras realidades, cuya relación de analogía hace posible obtener una primera visualización de la estructura posible, la cual hubiera sido, de no mediar ese modelo, invisible; por lo que considera a través de la explicación científica se intenta dar las razones por las que un hecho se ha producido de esta forma y no de otra. Esos hechos, señala el autor, pueden ser explicados a través de modelos, modelos cuyas características se describen mediante la representación gráfica. Así el trabajo científico consiste en gran parte, en construir modelos que sirvan de representación de los fenómenos estudiados, integrados en teorías con capacidad para resolver problemas.

Tomando en cuenta que la realidad es dinámica, multidimensional, multinivel, multiespacial, multitemporal y estructurada de forma significativa al articular marcos conceptuales, Becerra (2003) propone en las ciencias sociales el objetivo de construir un modelo, estudiar sus propiedades y las diferentes maneras en que puede reaccionar, para aplicar

seguidamente esas observaciones a la interpretación de lo que sucede empíricamente. Por lo tanto, un modelo teórico es una herramienta de conocimiento por sus principios cognitivos a través de los cuales se rompe con el empirismo ingenuo y sofisticado; también exige una postura activa y sistemática del conocimiento; goza de una flexibilidad propia de los criterios epistemo-metodológicos de las propuestas dialécticas; considera el sistema de decisiones simultáneamente teórico y empírico de la práctica investigativa e incorpora una noción de explicación alejada del hipotético-deductivismo. De esta forma, el modelo teórico proporciona el sustituto de una experimentación a menudo imposible en los hechos y, simultáneamente brinda el medio de confrontar con la realidad las consecuencias que esta experimenta. Es por ello que el modelo teórico consta de diversos elementos como son: los conceptos referidos a hechos sociales sucedidos, relaciones entre estos conceptos, un principio racional (la explicación) y un mecanismo (la lógica del objeto) que muestra el funcionamiento y los procesos.

El conjunto de conceptos que constituyen el modelo, dice Becerra, se refieren únicamente a una parte, no a la totalidad de los fenómenos a los cuales el modelo está destinado a representar; es decir, el modelo abstrae sólo aquellas porciones de los fenómenos a la que suministra conceptos. Por ello, en la construcción de un modelo teórico se debe contar con toda la información disponible

que permita alcanzar un sistema coherente de conceptos y de relaciones entre conceptos.

Considerando el desarrollo del capital intelectual de las empresas en la obtención de ventajas competitivas sostenibles de acuerdo a Acuña (2012) la metodología de casos se apoya en estudios exploratorio, descriptivo y explicativo. En su propuesta metodológica de casos Hernández (2013) señala que no separará el fenómeno de su contexto, porque los casos adoptan una visión holística y los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollaran. Por consiguiente, se partirá de un modelo teórico menos elaborado, puesto que los casos tratan de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo el procedimiento inductivo, basándose en un marco teórico y análisis sectorial que se construirá a través de la revisión de la literatura. Esto permitirá la consecución del objetivo: explicará y predecirá el fenómeno estudiado.

Una de las ventajas de los modelos es que no son rígidos, por lo tanto las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Macero (2007) menciona como características las siguientes: son aplicados para producir un cambio; para su aplicación se requiere del uso de distintas herramientas; son modelos que pueden aplicarse a más través de las herramientas

aplicadas de un tipo de empresa; cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

Por su parte Wheelen & Hunger (2007) un modelo es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que ganan sus ingresos y obtienen beneficios, un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos: a quien sirve; qué proporciona; cómo gana dinero; cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva; cómo proporciona su producto o servicio. Así, el modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se puede vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos. Otros gastos son mucho más complicados.

La ventaja de los modelos de acuerdo a Rivett (1983) es que proporcionan un marco de referencia para la consideración de un problema; un problema complejo puede representarse en un modelo, permitiendo cambiar los parámetros sin la construcción real del proyecto; los resultados pueden obtenerse en un tiempo relativamente corto en comparación de la terminación del proyecto; y por último permiten identificar las variables controlables de las no controlables, dándole la importancia a cada una de ellas. Por otra parte, la desventaja de los modelos

es que requieren una gran simplificación por lo que el objeto en estudio pudiera plasmarse con inexactitud. Agrega el autor que al construir modelos se busca plasmar la realidad, entendiéndose que esta debe ser observable, medible y sistémica.

En este sentido, se propone que para la construcción de un modelo de gestión, al menos deben considerarse las siguientes fases: a) Descriptiva: se profundiza en el problema objeto de estudio mediante el contacto directo con la organización sujeto de estudio en esta investigación a través de la observación de hechos y fenómenos que envuelven al problema y un diagnóstico que permita establecer las causas., y b) Explicativa: mediante la revisión de literatura y el análisis correspondiente para la construcción del modelo que facilite la gestión del desempeño individual caracterizado por Gilbert (2007).

CAPÍTULO III. MÉTODO

En el presente capítulo se presenta el sujeto en estudio, materiales y procedimiento seguido en esta investigación. Este estudio es no experimental de carácter cualitativo en base a Hernández et al. (2010) destacando su aspecto descriptivo y explicativo.

3.1 Sujeto

La investigación se realizó de junio a diciembre del año 2013. La organización en la cual se trabajó es el Distrito de Riego del Río Mayo (ubicado en Navojoa, Sonora, México). El Distrito es una empresa de servicios, formada desde el 17 de agosto de 1992, cuando la Comisión Nacional de Agua (CNA) hace entrega oficial de un Permiso de Concesión de Agua y Utilización de Obras de Infraestructura Hidráulica al Distrito. Es una mediana empresa cuenta con un total de 88 trabajadores. Está conformada por tres departamentos, siendo el Gerente Administrativo del Departamento de Administración quién se interesó en que el estudio se llevara a cabo en esa área y permitió la aplicación del cuestionario a su personal (16 empleados) concediendo el tiempo necesario para ello.

Este departamento está compuesto de la siguiente forma: once hombres y cinco mujeres, de los cuales cinco cuentan con estudios profesionales y uno de ellos además con grado de maestría, estudios de comercio cuatro empleados, carrera trunca

1, preparatoria 2 y primaria 2. Los empleados cuentan con una antigüedad promedio de 6 años, sólo una empleada tiene 20 años en la empresa.

3.2 Materiales

El instrumento utilizado fue el cuestionario propuesto por Gilbert. Este instrumento (APÉNDICE A) contiene preguntas relacionadas con los siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo. En cada uno de las preguntas relacionadas con los siete factores se solicitó una justificación de la respuesta seleccionada para identificar posibles causas. Así mismo, cada variable fue definida, se establecieron los ítems asociados y la unidad de medida (APÉNDICE B).

3.3 Procedimiento

El procedimiento realizado en la presente investigación contempló cuatro fases. La primera fase, de carácter netamente administrativo permitió la autorización de los funcionarios del Distrito de Riego para intervenir en la organización. La siguiente fase, descriptiva, consistente en la caracterización de la empresa en estudio hasta obtener mediante un diagnóstico el nivel de desempeño individual de los empleados del Departamento Administrativo del Distrito. En una tercera fase se diseñó el modelo gerencial que se propone, y por último, la cuarta fase consistió en un proceso de validación.

Fase Preliminar

En esta fase se llevaron a cabo varias visitas al Distrito para negociar los términos de la intervención en la organización, la presentación del proyecto de investigación realizado con el propósito de definir los alcances del mismo. En este primer momento se definió y describió el problema a resolver derivado del análisis del planteamiento estratégico de la organización.

Fase Descriptiva

Dentro de esta fase se describió el desempeño individual de los empleados del Departamento Administrativo del Distrito, estableciendo los indicadores de la propuesta de mejora (Apéndice C); Mapa de indicadores medibles de la propuesta (Apéndice D); Mapa estratégico e indicadores del Distrito (Apéndice E); Objetivos estratégicos, indicadores de la organización (Apéndice F).

Posteriormente se realizaron los siguientes pasos que dieron origen al diseño del modelo:

1. La concertación con el titular del Departamento Administrativo para aplicar el cuestionario de Diagnóstico de Desempeño Individual bajo el modelo de Gilbert.
2. Obtenida la autorización, se procedió a aplicar el cuestionario durante la semana del 14 al 18 de enero del 2013.
3. Previamente se explicó al conjunto de trabajadores del departamento de administración el instrumento utilizado, quienes ofrecieron sus respuestas en presencia del encuestador.

4. Posteriormente se procesaron en una hoja de Excel cada una de las respuestas para obtener el porcentaje de trabajadores que respondieron a las opciones ofrecidas.
5. Se aplicó la técnica de Pareto (80-20) como criterio de decisión en todas las preguntas para aceptar o no los resultados obtenidos.
6. Por otra parte, las justificaciones solicitadas de respuestas se procesaron en función a igual, parecido y diferente.
7. Los resultados obtenidos que no cumplieron con el 80% no se consideraron para concluir.

Fase Explicativa

Este proceso consistió en la construcción del modelo gerencial a partir de los requerimientos derivados del diagnóstico realizado. La caracterización empírica presentada por el desempeño de los empleados permitió proceder al diseño del modelo que explique el fenómeno estudiado. Las acciones realizadas en esta fase fueron:

1. Se realizó un análisis documental de diversos modelos gerenciales para reconocer las principales características.
2. Los supuestos del modelo se derivaron de las características propias de la organización en estudio y los elementos propuestos en el modelo de desempeño de Gilbert (2007).
3. Seguidamente se definieron como principios del modelo a diseñar tomando en cuenta su carácter gerencial y la integralidad de la función.

4. Posteriormente se determinaron los elementos propios del modelo gerencial a proponer.
5. Se definieron las relaciones entre estos elementos considerando la interacción dinámica de la realidad en la que se ubican.
6. Contando con los elementos y relaciones del modelo, se procedió a presentar de forma gráfica su funcionamiento.
7. Por último se integró el modelo gerencial construido contemplando los supuestos, los principios, la descripción de sus elementos y relaciones, así como su representación gráfica.

Fase de Validación

En esta fase se generó un método que permitió validar el modelo propuesto en función a que tan adecuado en relación con el problema que pretende resolverse. De esta manera, se realizó una evaluación del proceso de diseño del modelo, construyendo técnicas y procedimientos para obtener y procesar información; así como también, documentar los resultados obtenidos. Las principales actividades que se llevaron a cabo fueron:

1. Realizar un análisis del marco conceptual y empírico relacionado con evaluación que permita sustentar un método aplicable.
2. Diseñar y ejecutar un procedimiento de evaluación del proceso realizado al diseñar el modelo que se propone para determinar su grado de adecuación con el problema que se pretende resolver. En este punto se diseñaron preguntas evaluativas para la propuesta de

mejora al Distrito de Riego del Río Mayo, aspectos que integran la propuesta de mejora al Distrito de Riego del Río Mayo, así como una entrevista al Gerente Administrativo. Se Documentó la evaluación realizada para sustentar la toma de decisiones y orientar hacia la mejora continua del modelo propuesto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados del estudio realizado y que dan respuesta al objetivo planteado; por último están las discusiones de los hallazgos de la investigación.

4.1 Resultados

Para la presentación de los resultados se hace mención primeramente de los resultados del Diagnóstico de desempeño individual realizado al departamento administrativo del distrito de Riego y posteriormente el modelo de gestión de desempeño individual; por último se presentan las discusiones realizadas.

4.1.1 Diagnóstico

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado, tomando en cuenta los elementos medidos en el Departamento de Administración del Distrito correspondientes al Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007).

En el factor de estándares y metas el 64% del personal considera que existen metas claras en el departamento contra el 36% que opina lo contrario. El 36% señala que las metas se encuentran por escrito mientras que el 64% dice que no. Sin embargo, el 67% manifiesta que las metas son conocidas y el 33% restante no tiene conocimiento de las mismas. Por último, el total de trabajadores encuestados están de acuerdo en que las metas son alcanzables.

Por lo que respecta al factor de retroalimentación, el 86% señala que reciben retroalimentación por parte del jefe inmediato y el 14% dice que no. También se manifiesta por el 92% de los trabajadores que existe retroalimentación cuando se trabaja en forma colaborativa y solo el 8% opina lo contrario. El 17% considera que la retroalimentación es suficiente y oportuna, un 10% que es relevante, un 21% que es precisa, el 16% dice que es constructiva y el 19% que es comprensible.

En cuanto a lo relacionado con el apoyo a las tareas, el 86% de los trabajadores encuestados manifiestan que saben cuándo y porqué realizan sus funciones, además de hacerlo de forma coordinada, el resto (14%) opina lo contrario. El 77% considera que se encuentran organizados de forma adecuada y para el 23% no es así. Por su parte, el 79% reconoce que los recursos proporcionados para lograr las metas son adecuados y el 21% señala que no.

Con respecto a incentivos, el total de los trabajadores coinciden en que se cuenta con incentivos. Sin embargo, ninguno señaló que estaban alineados con las metas, pero si eran oportunos; además el 50% los consideró relevantes, el 75% efectivos y competitivos en relación a otras organizaciones similares.

En relación con el factor 5 relativo a conocimientos y competencias, el 85% de los trabajadores manifiesta que cuenta con los conocimientos e información requeridos para alcanzar los

objetivos planteados y el 15% dice que no es así. El 91% señala que además saben hacer lo que hacen y solo el 9% considera que no tienen las habilidades requeridas. Además el 82% considera adecuadas sus actitudes y el 18% no. En cuanto a hábitos se refiere, el 62% dice que sus hábitos son adecuados y el 38% que no.

En cuanto al factor número 6 relacionado con la Capacidad individual, el total de trabajadores encuestados considera que cuentan con las capacidades individuales físicas, intelectuales, emocionales y sociales que se requieren para realizar sus tareas.

Con relación a lo anterior, es importante señalar que los resultados del diagnóstico de cultura organizacional realizado por Vásquez (2013) difieren con estos resultados; ya que en este diagnóstico el personal se concientizó de que se requiere trabajar más en el desarrollo de sus capacidades, contar con las habilidades requeridas y entonces sean vistos como parte de la ventaja competitiva de la organización.

Por lo que hace al ambiente laboral, el 73% manifestó que se goza de seguridad pero el 27% dice que no. El 60% opina que la cultura que existe en la organización apoya para el logro de las metas establecidas pero el 40% señala que no. Por otra parte, el 50% considera que hay balance entre las metas y las necesidades sociales-familiares de los trabajadores y el 42% no lo considera así. En cuanto al ambiente de trabajo, el 73% dice que es

adecuado y el 27% que no. Por último, el 80% opina que las metas con compatibles social y culturalmente y el 20% dice que no son compatibles.

Por otra parte, las justificaciones solicitadas de respuestas se procesaron en función a semejanzas, parecido y diferencias, con el objetivo de determinar causas que generan los resultados obtenidos. Encontrándose que las principales causas se encuentran en el rubro de procesos a nivel de tareas y personas.

4.1.2 Modelo Gestión de Desempeño Individual Propuesto

Las demandas actuales de sustentabilidad de los recursos hídricos hacen indispensable mejorar el desempeño de las organizaciones involucradas en este sector como es el caso del Distrito de Riego 038 Río Mayo; es por ello que el modelo propuesto se caracteriza por destacar la integralidad de la gestión en el sentido de optimizar las funciones realizadas en cuanto a la estrategia de la organización. Por otra parte, ningún desempeño puede mejorarse si no se hace énfasis en la calidad de los procesos y los servicios que se prestan; por lo tanto, este modelo promueve las mejores prácticas en las funciones que se realizan al gerenciar tanto a las personas como a sus desempeños.

De esta forma, este modelo parte del nivel de desempeño obtenido por los empleados del Departamento de Administración del Distrito de acuerdo a las variables medidas conforme al Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007). En este

sentido, se consideran como supuestos del modelo los siguientes:

1. Coordinar personas y sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos organizacionales definidos en el planteamiento estratégico del Distrito.
2. La satisfacción en el trabajo es importante en términos de productividad y calidad; ya que resulta indispensable en la mejora de los procesos a nivel de tareas e interpersonales.

De acuerdo a lo anterior, este modelo propone que la mejora del rendimiento se deriva en un primer momento, del despliegue de la estrategia que hace la estructura; lo cual implica considerar una lógica de gestión por procesos tanto de las personas como de la dinámica de la organización. Además, se reconoce que el cumplimiento de objetivos en la organización está condicionado por la forma en que los gerentes realizan las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Los elementos del modelo gerencial que se propone son: Estándares claros, soporte tarea, perfil personal, permanencia, administración de procesos y administración de recursos. Cabe destacar la relación sistémica entre los elementos, la condición de agregar valor y la asociación entre ellos para poder obtener los resultados esperados.

Estándares claros. Se entiende por estándares claros si los trabajadores saben lo que se espera de ellos, si están definidos con claridad y si son alcanzables. En este elemento se contienen

no sólo los objetivos y metas propiamente dichos sino también los análisis de puestos y las guías que correspondan.

Soporte tarea. Es la parte que corresponde en el Modelo de Gilbert (2007) al elemento de “apoyo a la tarea”, en donde se establecen las condiciones para realizar el trabajo como son los materiales, las herramientas, el tiempo destinado a cada actividad, la formalización de los procedimientos y las especificaciones de la relación laboral.

Perfil personal. Este elemento corresponde a los conocimientos, competencias y capacidad individual de los trabajadores que comprende la información, los saberes hacer, las actitudes y los hábitos adecuados. Así como también, el nivel de salud física, intelectual y emocional de los trabajadores.

Permanencia. Está asociado con los elementos de incentivos y contexto del modelo de Gilbert que comprenden la alineación, oportunidad, efectividad y competitividad de los incentivos en relación con los objetivos y estándares. Además se contempla la calidad del ambiente de trabajo para el desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos.

Administración de procesos. Este elemento se agregó para complementar la realimentación propuesta por Gilbert, a un nivel mayor donde se incluyen los aspectos de cultura, los procesos de integración a la organización, las condiciones laborales y la evaluación del desempeño.

Administración de recursos. No corresponde a ninguno de los propuestos por Gilbert porque encierra el aspecto netamente gerencial del modelo propuesto. En este elemento se contemplan la administración por proyecto, la asignación y suministro de recursos y la rendición de cuentas.

Los seis elementos del modelo interrelacionados entre sí, por su visión sistémica que los conceptualiza como un todo de forma integral. El compromiso de agregar valor en el servicio que se presta, así como la asociación que existe entre ellos para lograr los resultados esperados.

Por último, cabe señalar que los elementos del modelo y sus relaciones están enmarcados por criterios de calidad en su operación a manera de “mejores prácticas” para garantizar el desempeño individual deseado que permita alcanzar más tarde el éxito organizacional.

Así, la Figura 2 representa gráficamente un modelo basado en el desempeño caracterizado por Gilbert (2007) que promueve una gerencia sistémica, integral, soportado por las mejores prácticas para garantizar la calidad del producto generado y la obtención de los resultados esperados.

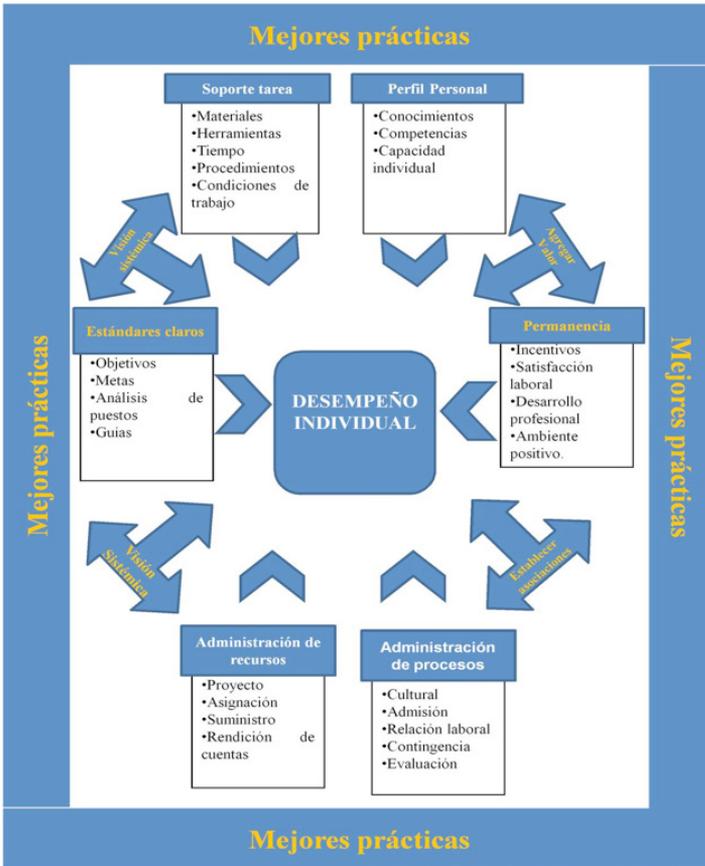


Figura 2. Modelo Gestión de Desempeño Individual propuesto. En la Figura 2 Modelo gestión propuesto se adaptó del modelo de Gilbert (2007), contrastado con el modelo de Oyarvide (2012), considerando los criterios de calidad en su operación a través de las mejores prácticas.

Para validar el modelo propuesto en función a que tan adecuado es, se realizó una evaluación del proceso de diseño del mismo, construyendo técnicas y procedimientos para obtener y procesar dicha información. En el APÉNDICE I, preguntas evaluativas para la propuesta de mejora al Distrito de Riego del

Río Mayo, como aspecto a considerar fue la propuesta de mejora; se definieron las preguntas, variables y métodos y técnicas de recolección de información.

En la Tabla 4 aspectos que integran la propuesta de mejora al Distrito, además del aspecto a considerar (modelo de gestión), pregunta se agregó el dato, así como los métodos y técnicas de recolección de información.

Tabla 4. Aspectos que integran la propuesta de mejora al Distrito de Riego del Río Mayo.

Aspecto a considerar	Pregunta	Dato	Métodos y técnicas de recolección de información
Modelo Gestión	<p>¿El Modelo cuenta con los elementos administrativos para su aplicación?</p> <p>¿Los procesos del modelo están encaminados a eliminar las brechas del diagnóstico?</p> <p>¿El modelo contribuirá al logro de la visión-Misión de la organización?</p> <p>¿Comprende las fases para la mejora del desempeño individual?</p> <p>¿El modelo es alcanzable?</p> <p>¿Se define el impacto esperado?</p> <p>¿Se incluye el procedimiento de revisión y actualización?</p> <p>¿Se define el control de cambios?</p> <p>¿Se presenta la estructura del informe final?</p>	Documento que contenga el Modelo Gerencial	Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental destacar la relevancia de identificar las preguntas evaluativas, métodos y técnicas de recolección de información que permitan llevar a buen término la evaluación,

por tal motivo al momento de establecerlas preguntas el evaluador debe tener en claro quiénes serán las personas que estarán interviniendo, de donde obtendrá la información y si esta le brindara los resultados esperados.

En el caso particular del modelo de gestión de desempeño individual, se considera cumple con la metodología para la construcción de modelos en el diseño de dicho modelo, es alcanzable, cumple el objetivo para lo cual fue realizado, cuenta con un proceso lógico, consideración de la mejora continua al incluir las mejores prácticas, así como la contribución en el cumplimiento a través del modelo de la visión – misión organizacional.

4.2 Discusión

Por lo que se refiere al diagnóstico realizado se hace un comparativo con los estudios de Quintero et al. (2008) y Alarcón et al. (2005), que se muestran en el APÉNDICE J.

En dicho apéndice puede apreciarse en las tres primeras variables medidas, el personal del Distrito conoce las metas organizacionales, recibe retroalimentación y cuenta con el soporte necesario para realizar el trabajo, sin embargo en el primer estudio no se midieron estas variables pero en el segundo son pobres estos aspectos. En cuanto a incentivos se refiere, los trabajadores del Distrito se encuentran satisfechos, no así en los otros casos. De acuerdo con los resultados en las variables relacionadas con

conocimiento, competencias y capacidades el Distrito cuenta con personal preparado lo que no se reporta en los otros dos estudios. En el estudio realizado y el documentado por Quintero et al. (2008) el ambiente de trabajo es bueno pero esto no sucede en el segundo estudio.

En función de lo anterior puede decirse que en opinión de los trabajadores y de acuerdo a las variables medidas el personal del Departamento de Administración del Distrito tiene un desempeño bastante aceptable lo que no sucede en los dos casos consultados; por lo tanto, el modelo de Gilbert es una herramienta adecuada y práctica para evaluar el desempeño individual en un área o en toda una organización. También se destaca en el presente estudio la identificación de causas lo que no fue obtenido en las investigaciones consultadas.

El modelo gerencial propuesto se contrastó con el sugerido por Oyarvide (2012) y compuesto por subsistemas. Cabe señalar que dicho modelo se centra en gerenciar un proceso de incubación y no el desempeño individual propiamente dicho. Sin embargo, parte de la metodología utilizada por Oyarvide se consideró en el diseño del modelo gerencial que se propone.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones una vez concluido el estudio.

5.1 Conclusiones

El desempeño individual debe estar enfocado a la visión-misión de la organización, solo de esta forma puede decirse que se tiene una razón de ser, y por consecuencia debe medirse, en este sentido se coincide con Vázquez (2007) quien indica, generalmente se ve como un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas, y se destaca cada vez más su carácter estratégico.

Con relación al desempeño individual alcanzado por los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito, objetivo de esta investigación, se considera aceptable el desempeño de los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito. Sin embargo se tiene de manera aislada, sin metas claras, condiciones que permitan un performance. Por lo tanto se considera que el objetivo de la investigación de diseñar un Modelo de gestión integral de desempeño Individual que permita alcanzar el desempeño organizacional planteado por el Distrito de Riego 038 Río Mayo; se ha cumplido.

Además se tiene que la contribución del modelo de

gestión de desempeño individual permitirá proporcionar las condiciones que den como resultado en todo el personal dicho performance. Así mismo se genere un círculo virtuoso permita las interrelaciones con cada elemento del modelo, impactando la visión sistémica de igual manera lograr mejores prácticas con lo que se incluye la mejora continua.

La importancia de este modelo es el incluir los elementos indispensables para llevar a cabo la gestión de desempeño individual, llevar de la mano al encargado del personal de todos aquellos elementos que requerirá para el buen término de la mejora del desempeño individual de su personal.

Se considera además que, el modelo de Gilbert como una herramienta adecuada y práctica para el desempeño individual de acuerdo a las variables medidas y la opinión de los trabajadores de un área o de toda la organización. Por lo cual se consideró como base en la construcción de la propuesta.

De igual forma el realizar una evaluación respecto al diseño de la construcción del modelo, da la certeza de obtener el objetivo planteado.

Es importante hacer hincapié de los beneficios que trae la evaluación formativa, ya que al evaluar los procesos se pueden identificar áreas de oportunidad, pero además no echar andar programas, proyectos, entre otros, que al no ser sometidos por una evaluación, traen a la empresa altos costos económicos y en

sus recursos humanos, siendo estos los más difíciles de resolver, de esta manera los resultados obtenidos en dicha evaluación contribuyen en la propuesta al darle claridad y certidumbre en su aplicación.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar investigaciones posteriores que permitan replicar el modelo no solo en otros Distritos de Riego, sino además en otro tipo de empresas, incluir del sector comercial, industrial y otras de servicios.

La mejora del desempeño individual aunque pareciera difícil de creer, no es una práctica común en las organizaciones, los estudios empíricos muestran que se enfocan más a la evaluación del desempeño; cuando esto pudiera considerarse como una de las etapas finales de dicho desempeño.

El desempeño individual no debe verse de manera aislada, es fundamental que las organizaciones cuenten con un modelo de gestión definido claramente, el cual permita al responsable de la mejora del desempeño de la empresa guiarlo.

Cabe destacar que el modelo surge del estudio realizado al Distrito de Riego del Río Mayo en base a sus necesidades detectadas en la planeación estratégica con enfoque mega y posteriormente del diagnóstico de desempeño individual a su departamento administrativo, por tal motivo la empresa que en un momento dado desee aplicarlo, deberá tomar en cuenta estas consideraciones.

De igual forma es recomendable llevar a cabo una evaluación sumativa una vez que sea puesto en marcha el modelo en el DR. Para la Gerencia es indispensable el manejo adecuado de los indicadores y su seguimiento, identificar si es un reto o no, o en su defecto si se consideran inalcanzables, siendo esto un problema de grandes consecuencias al personal. Comunicar constantemente a todos los involucrados en el modelo de gestión los resultados obtenidos y cuál es la contribución que se está teniendo en la visión-misión.

REFERENCIAS

- Abarzúa C. E. et. al. (2007). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. Recuperado el día 20 de julio del 2013, de: <http://psicologia.uahurtado.cl/fcontreras/wp-content/uploads/2007/12/abarzua-contreras-robles-evolucion-de-la-gestion-de-personas-en-las-empresas.pdf>
- Acuña, Alvarado et al. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. Revista de la Construcción vol.11 no.1 Santiago abr. 2012. Chile. Recuperado el día 20 de julio del 2013 del sitio
- Alarcón, L., Pavés, I., Bascañán, C. & Diethelm, S. (2005). Diagnóstico Organizacional en Empresas Constructoras Chilenas. Cuarto Simposium Brasileño y Primer Encuentro de Gestión y Economía de la Construcción. Recuperado el 20 de junio del 2013 de: www.researchgate.net/...organizacional_en_empresas_constructoras_chilenas/.../72e7e51db431ebfe12.pdf
- Altamirano, E. (2009). Taller de Administración_EAltamirano. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad-i-introduccion-administracion/1-5desempenogerencialyorganizacional>
- Armijo, M. (2010). Planificación estratégica y políticas públicas, lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES/CEPAL). Naciones Unidas. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 19 de Febrero de 2013, de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CFAQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.cepal.org%2Ffiles%2Fnoticias%2Fpaginas%2F5%2F39255%2FINDICADORES_

METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf&ei=7JkmU
dXrA6nM2AXFz4GgBQ&usg=AFQjCNHdLzvDZfWqf
PkDmhIHHDERhOG-g

- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3*, año 2006, pp 13-38. Recuperado el 15 de agosto del 2013 de: http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Baztar-Guzmán, S. A. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 2, 2006, pp. 203-225, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España. Recuperado el día 28 de agosto de 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317125004>
- Becerra-Artieda, F. (2003). La construcción de un modelo teórico pertinente a la lógica del objeto. *Papeles de Nombre Falso 2003/otoño/ Metodología de investigación*. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www.nombrefalso.com.ar/la-construccion-de-un-modelo-teorico-pertinente-a-la-logica-del-objeto/>
- Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño Humano Manual de consultoría Volumen I*. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2004). *Administración. Una ventaja*

competitiva. México: Mc. Graw Hill.

- Bittar, J. E. (2006). Si lo podemos medir.... lo podemos controlar: Los indicadores de desempeño en el diseño de los proyectos de desarrollo. *Contribuciones a la Economía*, noviembre 2006. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de: <http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm>
- Brethower, D. (2007). Performance analysis. Knowing what to do and how. United States of America: HRD Press, Inc. & International Society for Performance Improvement.
- Bonnefoy, J. C. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES). Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Calderón, C. P. & Escalera, G. I. (2008). La evaluación de la docencia ante el reto del espacio europeo de educación superior (EEES). *Educación XXI*, 11, pp. 237-256, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Recuperado el 15 de febrero de 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601111>
- Castillo-Chamorro, J. M. (2007). Metodología para la construcción de modelos multiagente en entornos de planificación. Tesis doctoral. Recuperado el día 20 de julio del 2013 del sitio <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAD&url=http%3A%2F%2Feciencia.urjc.es%2Fbitstream%2F10115%2F1049%2F1%2FTESIS%2520CASTILLO%2520CHAMORRO.pdf&ei=pfa9U6bFD83-oQSijICgDw&usg=AFQjCNGwF0SUPA7b9yuPPJpJ8EZPCnGwRw&sig2=WER8dwvCJhSGU5cXOWEqzQ&bvm=bv.70810081,d.cGU>
- Casal, R. A. (2012). Taller metodología, diseño de instrumentos. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de: <http://pcc.faces.ula.ve/Metodologia%20I-Instrumentos%202012.pdf>

- Chiang-Vega, M. M. et. al. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum* v.23 n.2 Talca. Recuperado el día 15 de julio del 2013 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext
- Concari, S. B. (2001). Las teorías y modelos en la explicación científica: implicancias para la enseñanza de las ciencias. *Ciência & Educação*, v.7, n.1, p.85-94, 2001. Recuperado el día 18 de julio del 2013 de: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v7n1/06.pdf>
- Cordero, S. N. (2010). Modelo de Gestión Gerencial de Recursos basado en el costeo de calidad. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010). "Innovation and Development for the Americas", June 1-4. Arequipa, Perú. Recuperado el día 18 de julio del 2013 de: http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/PM022_Cordero.pdf
- Cruz, C. Joel et. al. (2012). Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. XIII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado el día 8 de julio del 2013 del sitio http://132.248.164.227/alafec/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/pdf/AD_18.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENEGAGE Learning.
- Del Castillo, C. & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio <http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/>

- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Cambridge University Press. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&dq=circulo+de+deming+libros&hl=es419&sa=X&ei=zwTKUrbGEqOC2AWk7oCoBw&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=circulo%20de%20deming%20libros&f=false>
- FAO. (2002). *Agua y cultivos, logrando el uso óptimo*. Italia. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado el 12 de septiembre de 2012, de: <http://www.fao.org/home/es/>
- Franco, G. C. A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. Recuperado el día 18 de julio del 2013, de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/135/html
- Franco, G. C. A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. Libro de texto en preparación. Universidad Icesi. Cali. Fecha de aceptación: 3-6-2004. Núm. 91 Abril – junio 2004. Recuperado el día 16 de agosto del 2013 de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/135/html
- Galeano, P. S. & Sánchez, M. M. (2008). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para la cadena productiva de la uva Isabella en la región del valle del Cauca. *Cuadernos de administración*, 40, 73-93. Recuperado 3 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2250149005007>
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Author House. United States of América.

Gil, D. & Jaime, J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Jaime José Gil Año 2 / N° 6 / Abril 2006. Recuperado el día... del sitio <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/6/6Art2.pdf>

Gilbert T. F. (2007). *Human Competence Engineering worthy performance*. San Francisco. CA. International Society for Performance Improvement. Published by Pfeiffer. USA. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=XKHkBdxvH8QC&pg=PR2&dq=Gilbert+Human+Competence+Engineering+worthy+performance.+San+Francisco.+CA.+International+Society+for+Performance+Improvement.+Published+by+Pfeiffer.&hl=es419&sa=X&ei=m76U76LOYPs8AHC6YC4Bw&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Gilbert%20Human%20Competence%20Engineering%20worthy%20performance.%20San%20Francisco.%20CA.%20International%20Society%20for%20Performance%20Improvement.%20Published%20by%20Pfeiffer.&f=false>

Gorriti, B. M. (2011). La organización y los recursos humanos de la Universidad en tiempos de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso. Universidad de Almería. XXIX Jornadas de gerencia universitaria de las universidades españolas. Recuperado el día 21 de junio del 2013, de: http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/jornadasgere_doc07.pdf

Hay, E. J. (2003). *Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Colombia: Editorial Norma. Recuperado el 7 de Noviembre de 2013, de: http://books.google.com.mx/books?id=5VC0cDA1ni8C&printsec=frontcover&dq=books+justo+a+tiempo&hl=es-419&sa=X&ei=zC_KUoP9KcXX2AX8Ow&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología*

de la investigación. Quinta Edición. Perú: Mc Graw Hill

- Hernández, E. J. (2013). Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela. publicaciones@uco.es. Recuperado el día 20 de julio del 2013, de: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1>
- Horton, D. (2004). ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? Briefing Paper del ISNAR 64. Recuperado el día 21 de agosto del 2013 de: http://www.empresasrurales.info/biblioteca/DC_037.pdf
- http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2012000100002&script=sci_arttext
- International Society for Performance Improvement. (2010) *What is HPT?* Retrieved from
Recuperado el 13 de octubre de 2013, de: <http://www.ispi.org/content.aspx?id=54>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando integral (The Balanced Scorecard)*. Harvard Business School. (Segunda edición). España: Gestión 2000
- Kaufman, R. (2004) *Planificación Mega: Herramientas practicas para el éxito organizacional*.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lacoviello, M. & Tommasi, M. (2002). Diagnóstico Institucional de sistemas de servicio civil. Caso Argentina. Diálogo Regional de Políticas. Recuperado el día 20 de junio del 2013 de: <http://faculty.udesu.edu.ar/tommasi/papers/wp/civil%20service.PDF>
- Lecuyer, J. (2001). *La evaluación en la enseñanza superior*.

Diálogo Educativo, 2(4), julio-diciembre, 2001, pp. 1-26, Pontificia Universidade Católica do Paraná, Brasil. Recuperado el 15 de febrero de 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189118183016>

- León, S. M. et. al. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed* 2007; 15(3). Recuperado el día 12 de septiembre del 2013 del sitio http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm
- López-Viñegla, A. (2010). BSC y otros modelos de Gestión. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>
- Lusthaus, C. et. al. (2002). Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá. Recuperado el día 21 de junio del 2013 de: <http://www.ine.gub.uy/varios/llamados/llamados%202009/evaluacion%20asplan0109.pdf>
- Malacara-Castillo, A. R. et.al. (2013). Identificación de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial en Sociedades Cooperativas Eco-Turísticas en Jalisco, México. *International Review of Business Research Papers* Vol. 9. No. 2. February 2013 Special Spanish Issue. Pp. 109 – 124. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www.bizresearchpapers.com/7.%20Paper%204006.%20Malacara%20Alma%20Ready%20to%20print.pdf>
- Marcano, C. (2006). Modelo administrativo. Monografias.com. Administración y Finanzas. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www.monografias.com/trabajos87/modelo-administrativo/modelo-administrativo.shtml>
- Marchant-Ramírez, L. (2008). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Ciencias Sociales Online*, Marzo

2008, Vol. V, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.
Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio http://www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf

- Martínez, M. Á. (2006). Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www2.uah.es/mangelmartinez/MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%5B3%5D.doc>
- Megret-Ramírez, D. (2010). Modelo de gestión de los Recursos Humanos de la empresa "Pescahabana". Monografías.com. Recuperado el día... del sitio <http://www.monografias.com/trabajos82/modelo-gestion-recursos-humanos/modelo-gestion-recursos-humanos.shtml>
- Mejía, G. A. & Bravo, C. M., (2008). Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en PYMES del sector confecciones del valle de Cauca. Guillermo de Ockham, 6 (2), 37-53. Recuperado el 3 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=105312254003>
- Méndez, A. C. E. (2004). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Tercera edición. Colombia: Mc Graw Hill
- Mendoza-Moheno, J., Martín, A. & Hernández, C. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. FORUM Empresarial Vol. 13, Núm. 2 • diciembre 2008 / pp. 23-43. Recuperado el día 8 de julio del 2013 del sitio <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11561>
- Muñoz, L. F. (2003). Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. Disertación Doctoral, Universidad de Granada. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de: <http://www.ugr.es/~franml/files/Bmk%20y%20mk%20estrat%20ciudades.pdf>

- Osinergmin. (2010). Gestión de Recursos Humanos. Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería Peruano. Recuperado el día 20 de julio del 2013 del sitio <http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/pages/Publico/1426.htm?1550>
- Palerm-Viqueira, J. (2009). Governance and management of irrigation systems. *Water Policy (11)*, pp. 330–347. Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de: jacintapalerm.hostei.com/WP_07_042.pdf
- Palerm, V. J., Collado, M. J. & Rodríguez, H. B. (2010). El agua en México: Cauces y encauces. Retos para la administración y gestión del Agua de riego. CONAGUA. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de: <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Contenido/Documentos/elaguaenmexico-caucesyencauces.pdf>
- Patlán-Pérez, J. (2010). Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación. V Encuentro Estatal en Investigación en Ciencias Económico Administrativas y Primer Encuentro de Integración y Articulación de la Investigación. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/ponencia.pdf
- Paz, S. F. (2013). Administración de los distritos de riego y soberanía alimentaria. Estrategias para la competitividad, Marzo-Abril 2013. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de: www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=686 _
- Perales, P. & Urarte, S. (2004). La gestión Integral Empresarial, necesidad del presente. AES PLAN papers. Recuperado el día 20 de septiembre de 2013, de: http://www.pharos.es/pdf/articulos_rsc/AESPLAN_Gestion_integral_empresa.pdf
- Pérez, Z. J. & Cortés, R. J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones

de aprendizaje. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 17, núm. 22, julio-diciembre, 2009. Recuperado el día 10 de septiembre del 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>

Pershing, Lee, Cheng (2008). Current status, future trends, and issues in human performance technology, part 1: influential domains, current status, and recognition of HPT. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: http://search.proquest.com/docview/237250477/136104D25EE1A0832A0/1?accountid=31361_

Pershing, J. A. (2006). *Handbook of human performance technology principles, practices, and potential*. Third Edition: John Wiley & Sons, Inc.

Recuperado el 12 de noviembre, de:

<http://books.google.com.mx/books?id=qwZEEp8HgkC&pg=pr3&dq=Handbook+of+human+performance+technology+principles,+practices,+and+potential.+Third+Edition:+John+wiley+%26+Sons,+Inc.&hl=es419&sa=X&ei=diYvVMmhE8nvoASR1YKoDg&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Handbook%20of%20human%20performance%20technology%20principles%2C%20practices%2C%20and%20potential.%20Third%20Edition%20John%20Wiley%20%26%20Sons%2C%20Inc.&f=false>

Pinto, V. R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc. Graw Hill.

Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales*. Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación Directorio REVENCYT: RVN004. Recuperado el día 21 de junio del 2013 del sitio <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

- Ramírez, A. H. T. (2003). Problemática sobre la Confianza: Estudio de Caso. Administración UAM. Recuperado el día 20 de septiembre del 2013 del sitio http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-224-2828ibl.pdf
- Renée, Bédard. (2004). Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. Conferencia Magistral. UDO. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio http://books.google.com.mx/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA54&lpg=PA54&dq=paper+desempe%C3%B1o+organizacional&source=bl&ots=-PbQ9cYuQ&sig=DBvnyZm_ce8gdAz7MOzsrDae5Jk&hl=es&sa=X&ei=_wynU7fFhcjdoATw6IGQDg&ved=0CC0Q6AEwAjgU#v=onepage&q=paper%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false
- Rodríguez, G. S. (2009). LA EMPRESA ECOGESTIONADA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. Recuperada el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/454/1123>
- Rodríguez, M. D. (1999) *Diagnóstico Organizacional*, Editorial Alfaomega, Tercera edición, México.
- Sanders, E. S. & Ruggles, J. L. (2000). HPI soup: Too many cooks haven't spoiled the broth. *Training and Development*, 56(6), 26-35. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de: <http://www.astd.org/~media/Files/Education/HPI%20Basics/HPI%20Soup.pdf?la=en>
- Santos, V. M. L. & Álvarez, G. L. I (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *UNIVERSIA Business Review*. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0012007076.pdf>
- SEMARNAT. (2008- 2010). Plan nacional hídrico 2007-2012. Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de: http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Contenido/Documentos/PNH_05-08.pdf

- Silva, P. Y. F. & Pensado, C. R. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. PASOS. *Revista de turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121. Vol. 8 No. 1. Recuperado el día 20 de septiembre del 2013 de: http://www.pasosonline.org/Publicados/8110/PS0110_2.pdf
- Sisto, C. V. (2012). Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gestación del Sujeto Postmoderno. Tesis Doctoral. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio <http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf>
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Colombia:Editorial Norma. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de http://books.google.es/books?id=AKGjHXntJVcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Suarez, B. M. F. (2007). *El Kaizen. La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México: Editorial Panorama. Recuperado el 4 de noviembre de 2013, de: http://books.google.com.mx/books?id=l3FXNsq_CYC&printsec=frontcover&dq=kai zen&hl=es419&sa=X&ei=eRLKUtaLGAie2QX3oH4BQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=kaizen&f=false
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1987). Evaluación sistemática guía teórica y práctica. España: Paidós Ibérica, S.A.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Recuperado el día 20 de julio del 2013 del sitio <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Terranova, N. & Medina-Medina, G. (2009). Comportamiento Organizacional Terminología y Conceptos. By nico2281

| December 2009 Zoom InZoom Out Page 1 of 3.
Recuperado el día 8 de julio del 2013 del sitio http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/ponencia.pdf

Toca T. C. E. & Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar 9 (17): 117-136, julio-diciembre de 2009. Recuperado el día 21 de septiembre del 2013 del sitio*<http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/civilizar%20-%2017/Civ%2017.%20art.%206.pdf>

Valenzuela, L. & Villegas, F. (2013). Orientación al Valor del Cliente y el Desempeño Organizacional: Propuesta de un Modelo Explicativo. *Revista Internacional Administración & Finanzas Volume 6 Number 7 2013. Recuperado el día 20 de julio de 2013 del sitio* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325513

Vásquez, T. M .C. & Covarrubias A. J. A. (2012). Planeación estratégica con enfoque social para la mejora del desempeño organizacional. Capítulo III. Planeación Estratégica para el Distrito de Riego del Río Mayo S. de R.L. de I.P. y C.V. Edición Instituto Tecnológico de Sonora.

Vásquez, T. M. C. (2013). Desempeño individual del Distrito de Riego del Río Mayo en México, desde la perspectiva de la cultura organizacional. Vida simbólica y cultura en las organizaciones. XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Medellín, Colombia.

Vázquez, I. E. (2007). La Evaluación del Desempeño en las grandes empresas Españolas. *Universia Business Review. 15. 42-53. Recuperado el 16 de Octubre de 2012, de:*<http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007042.pdf>

Vizcarra, H. N E., Boza C. E. G. & Monteiro, A. P. E.(2011)La no neutralidad en la evaluación de la calidad y modelos de evaluación de la educación superior, casos de: Colombia, Argentina y Brasil. *Da Avaliação da Educação Superior,*

16 (2), julio, 2011, pp. 291-315, Universidade de Sorocaba, Brasil. Recuperado el 15 de febrero de 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219119106004>

Vuotto, M. (2000). EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO. Nuevos documentos cedes. Recuperado el día 8 de julio del 2013 del sitio http://www.cedes.org.ar/publicaciones/Ndoc_c/9.pdf

Williamson, B. C. (2011). Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil Chileno. LOM ediciones. Versión digital. Recuperado el día 13 octubre de 2013. De: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gestion_2012_rev1.pdf

Woodley, D. (2005). *Human performance technology: A reference manual*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer. Recuperado el día 20 de Septiembre de 2013. De: https://docs.google.com/document/d/1_nTAIRFagjuYEeTa93YY8MvIBuNalnTBLoQgftZR74E/edit?hl=en_US

**APÉNDICE A. DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO
INDIVIDUAL AL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO
MAYO**

El cuestionario es con la finalidad de recabar información relacionada con el desempeño que se tiene en la organización. Se le pide por favor responderlo con objetividad y veracidad.

De antemano muchas gracias.-

Instrucciones:

Favor de marcar con una “x” la respuesta que considera se está presentando, y en su caso escribir el porqué de la misma.

Factor 1. Estándares-Metas

1. ¿Se cuenta con estándares-metas claras en el departamento?

Sí _____ No _____ Parcialmente _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue no pasar a la pregunta 5

2. ¿Los estándares-metas se encuentran por escrito?

Sí _____ No _____

3. ¿Son conocidos por el personal del departamento?

Sí _____ No _____

4. ¿Considera que son alcanzables las metas establecidas en su departamento?

Sí _____ No _____

Factor 2. Realimentación

5. ¿Se da realimentación por parte del Jefe Inmediato?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue no pasar a la pregunta 9.

6. ¿En el trabajo colaborativo y/o grupal, se da realimentación por parte de los miembros?

Sí _____ No _____

7. ¿Cómo considera la realimentación que se proporciona en el departamento?

Realimentación	La Realimentación la considera:	
	Sí	No
Suficiente		
Oportuna		
Relevante		
Precisa		
Constructiva		
Comprensible		

8. ¿Cuál es la periodicidad de la Realimentación

Inmediata _____ Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____

Anual _____

Factor 3. Apoyo a Tareas

9. ¿El personal del departamento sabe cuándo y por qué actuar en sus funciones?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Existe coordinación entre si?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Están organizados adecuadamente?

Sí _____ No _____

12. ¿Cuentan con los recursos adecuados para lograr los objetivos/
metas?

Sí _____ No _____

Factor 4. Incentivos

13. ¿La empresa cuenta con incentivos a los empleados?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es no favor de pasar a la pregunta 15.

14. Favor de indicar como considera los incentivos de la
organización.

Incentivos	Sí	No	Porqué
Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?			
Son oportunos?			
Son relevantes?			
Son efectivos?			
Son competitivos con los de otras organizaciones similares?			

Factor 5. Conocimientos y competencias

15. ¿El personal tiene los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?

Sí _____ No _____

Motivos _____

16. ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

17. ¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

18. ¿El personal tiene los hábitos adecuados?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Factor 6. Capacidad individual

19. Favor de indicar si de manera individual se cuenta con las siguientes capacidades (empleados)

Capacidad individual	Sí	No	¿Por qué?
Tienen la capacidad física requerida?			
Tienen la capacidad intelectual requerida?			
Tienen la capacidad emocional requerida?			
Tienen la capacidad social requerida?			

¿Cuáles serian sus sugerencias al respecto?

Factor 7. Contexto

20. ¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

21. ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

22. ¿Hay balance entre lograr estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

23. ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

24. ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¡Muchas Gracias!

APÉNDICE B. VARIABLES MEDIDAS

Variable	Definición	Ítem asociado	Unidad de medida
Estándares claros	Establecimiento oficial de qué y para qué de las actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se cuenta con estándares-metas claras en el departamento? ¿Los estándares-metas se encuentran por escrito? ¿Son conocidos por el personal del departamento? 	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?
Feedback o realimentación	Opinión del jefe superior dada al trabajador sobre el trabajo realizado en función a las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se da realimentación por parte del jefe inmediato? ¿En el trabajo colaborativo y/o grupal, se da realimentación por parte de los miembros? ¿Cómo considera la realimentación que se proporciona en el departamento?: Suficiente, Oportuna, Relevante, Precisa, Constructiva, Comprensible ¿Cuál es la periodicidad de la Realimentación? 	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué? Escala Likert: Inmediata, Mensual, Trimestral, Semestral
Apoyo a la tarea	Conjunto de recursos y procesos disponibles para la realización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ¿El personal del departamento sabe cuándo y porqué actuar en sus funciones? ¿Existe coordinación entre su departamento? ¿Existen recursos adecuados para lograr los objetivos/metas? ¿Cuentan con los recursos adecuados para lograr los objetivos/metas? 	Annual Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?
Incentivos	Recompensas económicas o en especie otorgadas al trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> Indicar como considera los incentivos de la organización: ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?, ¿Son oportunos?, ¿Son relevantes?, ¿Son efectivos?, ¿Son competitivos con los de otras organizaciones similares? 	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?
Conocimiento y competencias	Aptitud en general y especializada de los trabajadores para realizar las actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ¿El personal tiene los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos? ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas? ¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas? ¿El personal tiene los hábitos adecuados? 	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?
Capacidad individual	Estado de salud general de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> Indicar si de manera individual se cuenta con las siguientes capacidades (empleados) ¿Tienen la capacidad física requerida? ¿Tienen la capacidad intelectual requerida? ¿Tienen la capacidad emocional requerida? ¿Tienen la capacidad social requerida? ¿Cuáles serían sus sugerencias al respecto? 	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?
Contexto	Es el ambiente en donde se realizan las actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares? ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares? ¿Hay balance entre lograr estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes? ¿Se elige el tipo de trabajo (de campo, oficina y estudiantil) acorde a las necesidades físicas, psicológicas y culturales de los participantes? ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes? 	Pregunta abierta Dicotómicas SI-NO Razón: ¿por qué?

APÉNDICE B muestra, en la primera columna las variables medidas que corresponden a los elementos del Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007); en una segunda columna se define cada variable, para continuar en una tercera columna con los ítems asociados a cada una de ellas y la unidad de medida respectiva. Fuente: Elaboración propia.

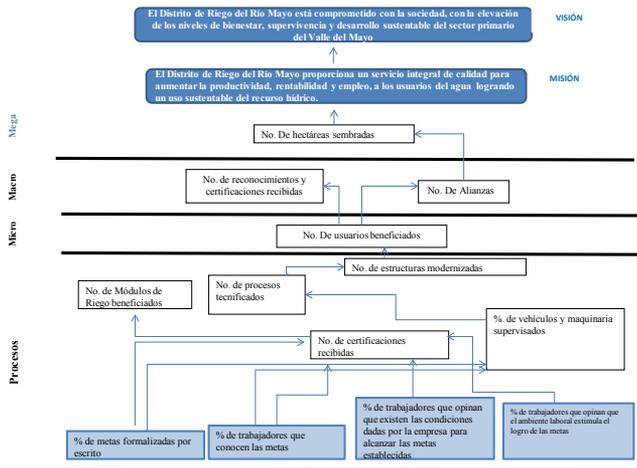
APÉNDICE C. INDICADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

Indicadores de la propuesta de Mejora

% de metas formalizadas por escrito	% de trabajadores que conocen las metas	% de trabajadores que opinan que existen las condiciones dadas por la empresa para alcanzar las metas establecidas	% de trabajadores que opinan que el ambiente laboral estimula el logro de las metas
-------------------------------------	---	--	---

APÉNDICE D. MAPA DE INDICADORES MEDIBLES DE LA PROPUESTA

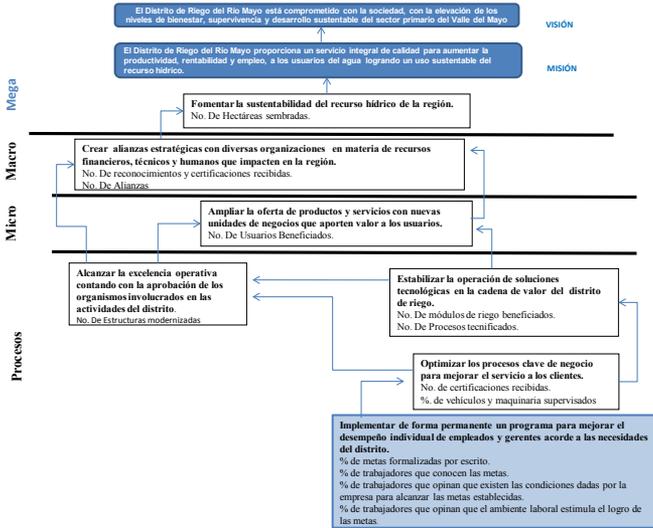
Mapa de indicadores medibles de la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE E. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DISTRITO DE RIEGO

Mapa Estratégico e indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

Mapa Estratégico e indicadores del Distrito de Riego del Río Mayo, se mencionan los objetivos que derivaron del tablero del control con sus respectivos indicadores.

APÉNDICE F. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES

Objetivos estratégicos, indicadores del Distrito de Riego del Río Mayo

Nivel	Objetivo	Indicador	Definición del indicador
Mega	Fomentar la sustentabilidad del recurso hídrico de la región.	No. De hectáreas sembradas.	Permite conocer el número de hectáreas sembradas con dotación de agua.
Macro	Crear alianzas estratégicas con diversas organizaciones en materia de recursos financieros, técnicos y humanos que impacten en la región.	No. De reconocimientos y certificaciones recibidas. No. De Alianzas realizadas con organizaciones públicas y privadas.	Número de reconocimientos y certificaciones otorgadas por distintas organizaciones que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el Distrito. Número de alianzas realizadas tanto con organizaciones públicas como privadas.
Micro	Ampliar la oferta de productos y servicios con nuevas unidades de negocios que aporten valor a los usuarios.	No. De Beneficiados.	Usuarios Número de usuarios del Distrito beneficiados con las nuevas unidades de negocio.
Procesos	Alcanzar la excelencia operativa contando con la aprobación de los organismos involucrados en las actividades del distrito. Estabilizar la operación de soluciones tecnológicas en la cadena de valor del distrito de riego. Optimizar los procesos clave de negocio para mejorar el servicio a los clientes. Implementar de forma permanente un programa para mejorar el desempeño individual de empleados y gerentes acorde a las necesidades del distrito.	No. De Estructuras modernizadas No. De módulos de riego beneficiados. No. De Procesos tecnificados. No. de certificaciones recibidas. % de vehículos y maquinaria supervisados % de metas formalizadas por escrito. % de trabajadores que conocen las metas. % de trabajadores que opinan que existen las condiciones dadas por la empresa para alcanzar las metas establecidas. % de trabajadores que opinan que el ambiente laboral estimula el logro de las metas.	Número de estructuras modernizadas para la operación eficaz y eficiente del Distrito. Número de módulos de riego beneficiados con las soluciones tecnológicas de acuerdo a la cadena de valor del Distrito. Número de procesos tecnificados para la mejora del servicio a los módulos y usuarios del Distrito. Número de certificaciones recibidas por diversas instituciones Porcentaje de vehículos y maquinaria supervisada para que esté en condiciones de prestar un servicio al Distrito, módulos y usuarios. Porcentaje de metas establecidas por escrito. Porcentaje de trabajadores que tienen conocimiento de las metas establecidas (formalmente). Porcentaje de trabajadores que consideran tienen los recursos, capacidades y/o habilidades e información para el logro de las metas, así como un balance laboral/personal (respeto al trabajo y al tiempo familiar) Porcentaje de trabajadores que tienen seguridad en el trabajo y la actitud Para el logro de las metas. Porcentaje de trabajadores que considera que el ambiente laboral del Distrito estimula el logro de las metas.

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos, indicadores del Distrito de Riego del Río Mayo, se presenta por nivel los objetivos estratégicos, su indicador y la definición del indicador, es decir lo que proporcionará cada indicador establecido.

APÉNDICE G. VALUACIÓN DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

Valuación diagnóstico de Desempeño Individual.

Diagnóstico	<p>¿Se llevó a cabo una detección de necesidades?</p> <p>¿Se analiza la situación problema midiendo el impacto?</p> <p>¿Se consideraron los 7 factores de Gilbert en el instrumento, incluidas sus preguntas?</p> <p>¿Se determinaron las brechas?</p>	<p>Documento de análisis de necesidades</p> <p>Questionario diagnostico</p> <p>Informe del diagnóstico</p>	<p>Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes.</p> <p>Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes.</p> <p>Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes.</p>
-------------	--	--	---

APENDICE H. ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO, VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL PROPUESTO.

Entrevista al Gerente Administrativo respecto a la validación del Modelo de Gestión de Desempeño individual propuesto:

1. ¿El Proceso del modelo es eficaz?

Si es eficaz ya que se encuentra considerados todos los elementos que permitirán que el personal del Distrito contribuya con la visión-misión.

2. ¿Qué tan adecuado es el modelo para la empresa?

Muy adecuado ya que se originó en base a un diagnóstico aplicado al personal del departamento de administración.

3. ¿La propuesta es coherente con la realidad de la organización?

Si es coherente, ya que parte de las necesidades del personal detectadas en el diagnostico, ya se habían observado y habían sido manifestadas de manera informal por algunos empleados.

4. ¿Consideró la propuesta lo que debió considerar? Si

5. ¿Cómo contribuye la propuesta a la visión-Misión ideal?

Si. Permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el tablero de control.

Los datos obtenidos en la entrevista muestran en las cinco preguntas que se considera el proceso útil, eficaz, adecuado, coherente con las necesidades de la organización, se tiene considerado lo que debió considerar la propuesta y que contribuye con la visión-misión.

APENDICE I. PREGUNTAS EVALUATIVAS PARA LA PROPUESTA DE MEJORA AL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO MAYO.

Aspecto a considerar	Pregunta	Variable	Métodos y técnicas de recolección de información
Propuesta de mejora Modelo de Gestión	¿Se encuentran identificados los procesos que originaron la propuesta? ¿Los documentos cumplen con la metodología correspondiente? ¿La propuesta es coherente con la realidad de la organización? ¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con la propuesta? ¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la propuesta? ¿Se encuentra evidencia de comunicación a las autoridades de la organización sobre la propuesta? ¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora? ¿Consideró la propuesta lo que debió considerar? ¿Cómo contribuye la propuesta a la visión-Misión ideal?	Objetividad Sencillez Orden Congruencia Coherente Adecuación Completo (abarque los objetivos) Ventajoso (proporcione ventajas visibles a los participantes) Efectividad: (Funciones relevantes, usuarios capaces de integrarse al plan).	Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes. Métodos centrados en la documentación: Revisión de literatura. Método de observación directa basado en las personas: Entrevistas. Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes. Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes. Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes y/o Entrevistas. Método centrado en la documentación: revisión de datos existentes

Fuente: elaboración propia.

APENDICE J. COMPARATIVO DE RESULTADOS CON OTROS ESTUDIOS.

Variable	Estudio realizado	Quintero et. al. (2008)	Alarcón et. al. (2005)
Estándares claros	Las metas se conocen y son alcanzables pero no se encuentran por escrito	No se midió	Funciones poco definidas y poco conocimiento de las metas organizacionales
Feedback o realimentación	Se recibe retroalimentación	No se midió	Limitaciones en el acceso a la información a medida que se desciende en la jerarquía
Apoyo a la tarea	En general existe el soporte para el trabajo tanto a nivel proceso como recursos	No se midió	Falta de procedimientos claros para la estructuración de organizaciones en obra
Incentivos	Los trabajadores tienen una opinión favorable en relación a su remuneración.	Trabajo no es debidamente valorado ni retribuido	Falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño y desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos
Conocimiento y competencias	Los trabajadores se encuentran preparados para el trabajo	Poca presión en el desarrollo de sus labores	Personal poco calificado
Capacidad individual	Los trabajadores se encuentran preparados para el trabajo	Poca presión en el desarrollo de sus labores	Competencias percibidas como más importantes corresponden a las denominadas competencias "blandas"
Contexto	El ambiente de trabajo es bueno	Ambiente de trabajo es bueno	Alta rotación de personas en cargos profesionales, poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales dejando de lado las metas organizacionales

En el APENDICE J se muestran los resultados obtenidos en esta investigación de forma comparativa con otros estudios empíricos, tomando como criterios de comparación las variables medidas que corresponden a los elementos del Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007). Fuente: Elaboración propia.

“Modelo de Gestión de Desempeño Individual a un Distrito de Riego”, se terminó de editar en noviembre de 2014, en el Instituto Tecnológico de Sonora en Cd. Obregón, Sonora, México.

El tiraje fue de 100 ejemplares impresos más sobrantes para reposición y puesto en línea en la página: www.itson.mx/publicaciones.



ITSON
Educar para
Trascender