

DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL: EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UN DISTRITO DE RIEGO

María del Carmen Vásquez Torres, Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

En la búsqueda de un mejor desempeño individual que apoye el logro de metas organizacionales, se realizó un diagnóstico al personal del departamento de administración de un Distrito de Riego en la ciudad de Navojoa, Sonora, México, para generar estrategias que conduzcan a alinear el comportamiento de los trabajadores con el propósito del Distrito. El nivel de desempeño individual se definió en porcentajes a través de la aplicación de un cuestionario bajo el modelo de Tomas Gilbert publicado en 1978. Los resultados más significativos estuvieron relacionados con la deficiencia en la claridad y conocimiento de las metas; las tareas no se encuentran organizadas adecuadamente, se consideró que el ambiente laboral no es adecuado y estimulante para el logro de las metas; por otra parte, la respuesta de los trabajadores no permite afirmar que la retroalimentación proporcionada sea suficiente, oportuna, relevante, precisa, constructiva ni comprensible. Como conclusión se hace énfasis en los factores que requieren atención de forma prioritaria 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 ello se recomendó elaborar e implementar un plan gerencial con acciones concretas que permita mejorar estos aspectos.

PALABRAS CLAVES: Diagnóstico, Desempeño individual, Tecnologías del Desempeño Humano, Modelos de Desempeño Individual

DIAGNOSIS OF INDIVIDUAL PERFORMANCE: THE CASE OF THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION OF AN IRRIGATION DISTRICT

ABSTRACT

In the search for better individual performance that supports the achievement of organizational goals, a diagnosis was made the Department of administration staff of an irrigation district in the city of Navojoa, Sonora, Mexico. The objective is to build strategies that align the behavior of workers for the purpose of the district. The level of individual performance was defined in percentages through the application of a questionnaire under Tomas Gilbert's model published in 1978. The most significant results were related to deficiency in the clarity and understanding of goals and tasks that are not organized properly. We considered the working environment is not appropriate and stimulating for the achievement of goals. On the other hand, the response of workers does not affirm that the feedback provided is sufficient, timely, relevant, accurate, constructive or understandable. The conclusion emphasizes factors requiring priority attention are those related to the formal establishment of standards and goals as well as the deficiency observed in the area of working environment.

JEL: M10, M12, M19

KEYWORDS: Diagnosis, Individual Performance, Human Performance Technology, Models of Individual Performance

INTRODUCCIÓN

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 señala Quintero, et. al. (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.

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, como es el caso del modelo del desempeño individual de Gilbert (2007), que considera que los sistemas de trabajo tienen mucho que ver para desarrollar un desempeño valioso. Este modelo es una de las tecnologías del desempeño humano (HPT por sus siglas en inglés) que buscan un sistema de desempeño auto sostenido.

En atención a la sustentabilidad, hoy en día, el agua es considerada en nuestro país 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. 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.

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.

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 de acuerdo a FAO (2002).

El Plan Nacional Hídrico (2007-2012) destaca la falta 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.

También se menciona en dicho Plan 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.

Por su parte, 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 no se incrementa la plantilla de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.

Señala además esta dependencia que los Distritos de Riego (DR) en México, fueron construidos, operados y administrados por el Gobierno Federal hasta el año 1990. 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.

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” (pp. 25).

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). En Junio de 2011 se replanteó la estrategia a largo plazo (Vásquez & Covarrubias, 2011-2012) del Distrito con un enfoque de fuera hacia adentro, redefiniendo su visión y misión. La declaratoria de Visión se estableció de la siguiente manera: El Distrito de Riego del Río Mayo está comprometido con la sociedad, con la elevación de los niveles de bienestar, supervivencia y desarrollo sustentable del sector primario del Valle del mayo. En cuanto a su Misión se planteó como sigue: El Distrito de Riego del Río Mayo proporciona un servicio integral de calidad para aumentar la productividad, rentabilidad y empleo, a los usuarios del agua logrando un uso sustentable del recurso hídrico.

Dentro del mapa de objetivos estratégicos se identifica a nivel recursos, la necesidad de administrar el capital intelectual para generar valor sostenible a la organización; lo que a su vez repercute en el

requerimiento de implementar de forma permanente un programa para mejorar el desempeño individual de empleados y gerentes acorde a las necesidades del Distrito.

Además, en un análisis de cultura organizacional realizado al mismo Distrito de Riego (Vásquez, 2013) se concluyó que: los empleados consideran que a menudo surgen problemas porque no disponen de las habilidades necesarias para hacer el trabajo; es común que al tomar decisiones no se consideren con frecuencia los intereses de los clientes, siendo que la gerencia administrativa atiende a 16 módulos de riego, haciendo un total de 11,400 usuarios. Por último, no se ha comunicado la orientación estratégica de la organización; por tal motivo, no hay claridad en los trabajadores al respecto.

Es fundamental pues, avanzar en la modernización integral del distrito considerando la infraestructura hidráulica, en tecnología para la medición y control de volúmenes, la tecnificación del riego a nivel parcelario; pero especialmente en el personal, ya que será este a quien le corresponda llevar a cabo todo lo anterior, con el fin de disminuir la demanda de agua, y posteriormente sensibilizar a los productores del valle hacia la reconversión de los cultivos tradicionales a cultivos de baja demanda de agua y de mayor rentabilidad. Todo esto tendiéndose de manera planificada y estratégica para lograr un verdadero desarrollo sustentable en el Valle del Mayo. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es realizar una investigación que permita describir el desempeño individual de los trabajadores para generar alternativas de mejora.

Este documento se encuentra organizado de la siguiente forma: En el apartado de revisión de literatura se sustenta el uso del modelo de desempeño individual de Thomas Gilbert frente a otros modelos propios de HPT. En la sección de metodología se describe la organización en la cual se realizó la investigación, así como el procedimiento seguido para realizar el diagnóstico en base al modelo del autor de referencia. En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos, y por último se concluye.

REVISIÓN DE LITERATURA

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 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.

Al respecto 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.

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.

Estos autores describen el HPT como un proceso sistemático que vincula la estrategia del negocio y las habilidades de los trabajadores para que ellos mejoren con una variedad de intervenciones, incluyendo el rediseño del entorno, aprendizaje y entrenamiento y reconfiguración del sistema de incentivos. Por su parte, 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.

Los principales modelos de desempeño individual han sido desarrollados por Thomas Gilbert en 1978 (Gilbert, 2007), Robert Mager y Peter Pipe (citados por Bernardez 2006) presentan su aportación seis años después (1984) y por último, Dale Brethower en 2007. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan el desempeño de los individuos y han sido utilizados en la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas, tanto de compensaciones como de entrenamiento.

Al hacer referencia al Modelo de Robert Mager y Peter Pipe Bernardez (2006) destaca que, éstos propusieron un *Flujograma* para ilustrar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas requerido para interpretar sus relaciones. De esta forma, 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” es primordial.

Por su parte, el modelo de Dale Brethower (2006) 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 demanda una búsqueda tenaz de respuestas a preguntas fundamentales: Cual 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?; Quienes son los jugadores clave?; Si el proyecto es un éxito, cómo será el éxito?; cómo se beneficiarían los accionistas (dentro y fuera de la organización)?.

Bernárdez (2006), describe que el modelo de Gilbert identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, que referiremos planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar el problema: a) Estándares claros; b) Feedback o realimentación; c) Apoyo a la tarea; d) Incentivos; e) Conocimiento y competencias; f) Capacidad individual; y g) Contexto.

Así 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.

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 (Ballvé, 2006) que ayudan para el diagnóstico de la marcha de la organización y para alinear las funciones de recursos humanos y la estrategia global de la organización (Lacoviello y Tommasi, 2002).

En la búsqueda de literatura realizada, no existen estudios empíricos relacionados con Distritos de Riego en México, en lo que respecta al personal o recurso humano que impacten su administración; sin embargo, 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, Africano & Faría (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, Bascañán, & 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 desciende 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.

METODOLOGÍA

En este apartado se describen la organización y la muestra en donde se aplicó el cuestionario utilizado para obtener información bajo el modelo de Gilbert, las técnicas de procesamiento, así como el procedimiento seguido para obtener los resultados.

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 porque cuenta con un total de 88 trabajadores. Está conformada por tres departamentos, siendo el Jefe 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 concediendo el tiempo necesario para ello. Este departamento está compuesto por una gerencia, un jefe y un auxiliar de compras, una secretaria, recepcionista, almacenista y auxiliar de almacén, así como dos intendentes, un vigilante y dos veladores; sumando en total 16 personas. El personal del Departamento de Administración tiene una antigüedad de al menos cinco años y más del 50% de ellos tienen estudios mínimos de nivel técnico.

El instrumento utilizado fue el cuestionario propuesto por Gilbert. Este instrumento 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. Se aplicó la técnica de Pareto (80-20) como criterio de decisión en todas las preguntas para aceptar o no los resultados obtenidos. Por otra parte, las justificaciones solicitadas de respuestas se procesaron en función a igual, parecido y diferente. Se incluye en la Tabla 1 la información relacionada con las variables medidas.

En cada una de las preguntas se incluyó una justificación a cada respuesta solicitada por el instrumento elaborado por Gilbert. Por otra parte, una de las primeras acciones que se realizaron fue la concertación con el Distrito de Riego para aplicar el cuestionario. Obtenida la autorización, se procedió a aplicar el cuestionario durante la semana del 14 al 18 de octubre del 2013. Previamente se explicó al conjunto de

trabajadores del departamento de administración el instrumento utilizado, quienes ofrecieron sus respuestas en presencia del encuestador. 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. Los resultados obtenidos que no cumplieron con el 80% no se consideraron para concluir.

Tabla 1: Variables Medidas

Variable	Definición	Ítem asociado	Unidad de medida
Estándares claros	Establecimiento oficial de qué y para qué de las actividades laborales.	¿Se cuenta con estándares-metas claras en el departamento? ¿Los estándares-metas se encuentran por escrito? ¿Son conocidos por el personal del departamento? ¿Considera que son alcanzables las metas establecidas en su departamento?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Feedback o realimentación	Opinión del jefe superior dada al trabajador sobre el trabajo realizado en función a las metas establecidas.	¿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: ¿porque? Escala Likert: Inmediata, Mensual, Trimestral, Semestral Anual
Apoyo a la tarea	Conjunto de recursos y procesos disponibles para la realización del trabajo.	¿El personal del departamento sabe cuándo y por qué actuar en sus funciones? ¿Existe coordinación entre sí? ¿Están organizados adecuadamente? ¿Cuentan con los recursos adecuados para lograr los objetivos/metos?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Incentivos	Recompensas económicas o en especie otorgadas al trabajador.	¿La empresa cuenta con incentivos a los empleados? 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: ¿porque?
Conocimiento y competencias	Aptitud en general y especializada de los trabajadores para realizar las actividades laborales.	¿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: ¿porque?
Capacidad individual	Estado de salud general de los trabajadores.	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: ¿porque?
Contexto	Es el ambiente en donde se realizan las actividades laborales.	¿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? ¿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?	Pregunta abierta Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?

La Tabla 1 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.

RESULTADOS

La ejecución del método antes descrito, arrojó como resultados, en los siete factores de análisis del modelo de Gilbert lo siguiente.

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 por qué 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 en el 2013 por Vásquez, 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.

Tabla 2: 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 la Tabla 2 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.

Como puede apreciarse en la Tabla 2 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.

CONCLUSIONES

Con relación al desempeño individual alcanzado por los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito, objetivo de esta investigación, se concluye como aceptable el desempeño de los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito.

Se considera además que, el modelo de Gilbert como una herramienta adecuada y práctica para evaluar el desempeño individual de acuerdo a las variables medidas y la opinión de los trabajadores de un área o de toda la organización.

Con respecto a los resultados se concreta que existe una brecha mayor al 10% en los casos de la claridad de las metas, su existencia por escrito y el conocimiento de las mismas. Por otra parte, no existe brecha en la realimentación ofrecida por el jefe y en el trabajo colaborativo; pero la respuesta de los trabajadores no permite afirmar que la retroalimentación proporcionada sea suficiente, oportuna, relevante, precisa, constructiva ni comprensible. En lo que se refiere al apoyo a tareas solo puede considerarse que existe una brecha mayor al 10% en cuanto a la desorganización.

Además, existe brecha en actitudes y hábitos adecuados de los trabajadores. Por lo que hace al ambiente laboral, si existe brecha mayor al 10% en todos los aspectos medidos, relacionados con la seguridad, la cultura organizacional, el balance y compatibilidad de las metas con las necesidades individuales y sociales; así como también, se consideró un ambiente no adecuado y estimulante para el logro de las metas.

Finalmente, se destaca 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 señalar 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.

Como la investigación se limitó a los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito, puede considerarse esta investigación como una prueba piloto y evaluar el desempeño de todos los trabajadores del Distrito en un futuro cercano para confrontar los resultados entre los departamentos y generar propuestas de mejora integrales.

También se propone evaluar el desempeño en otras empresas del sector servicios para plantear mejoras al modelo de Gilbert, principalmente al cuestionario o bien contrastarlo con otros modelos similares.

Sin embargo, se sugiere como una propuesta de mejora para el desempeño individual del departamento de administración del Distrito de Riego, desarrollar un plan gerencial en los aspectos relacionados con estándares y metas, así como el ambiente laboral. Se sugiere documentar los estándares y metas con el propósito de facilitar su cumplimiento. De igual forma, desarrollar estrategias para mejorar el ambiente laboral. Es conveniente una participación colaborativa y consensada a través de talleres para sensibilizar al personal.

Una de las principales dificultades presentadas es la escasa información referente a estudios o investigaciones relacionadas de desempeño individual en Distritos de Riego (México). Otra limitante fue 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.

BIBLIOGRAFÍA

- 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
- 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 día 15 de agosto del 2013 de:
http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Bernárdez 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.
- Brethower, D. (2007). Performance analysis. Knowing what to do and how. United States of America: HRD Press, Inc. & International Society for Performance Improvement. Vol. 2
- FAO, (2002). Agua y cultivos, logrando el uso óptimo. Italia. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. <http://www.fao.org/home/es/>
- 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>
- Gilbert T. F. (2007). Human Competence Engineering worthy performance. San Francisco. CA. International Society for Performance Improvement. Published by Pfeiffer. USA. 2a. Edición.
- 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 del sitio
http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/jornadasgere_doc07.pdf
- 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:
www.empresasrurales.info/biblioteca/DC_037.pdf

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.udesa.edu.ar/tommasi/papers/wp/civil%20service.PDF>

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

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>

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>

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

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

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>

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. Edición Año 3 / Nº 9. 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

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 del sitio http://www.pasosonline.org/Publicados/8110/PS0110_2.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>

Vásquez & Covarrubias (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). Cultura organizacional-desempeño del Distrito de Riego del río Mayo en México, bajo el Modelo de Denison. Trabajo final de la materia de Cultura Organizacional. ITSON.

BIOGRAFÍA

María del Carmen Vásquez Torres, Doctorante en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora; adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, líder del bloque de Prácticas Profesionales. Se pueden contactar en el Instituto Tecnológico de Sonora, Calle 5 de Febrero 818 Sur, Cd. Obregón, Sonora, México. Correo electrónico maria.vasquez@itson.edu.mx; mcvasquez@gmail.com