

Tesis Doctoral

Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora



Elba Myriam Navarro Arvizu



ITSON
Educar para
Trascender

Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora

Por: Elba Myriam Navarro Arvizu

Edición Literaria

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández
Dr. Sergio Ochoa Jiménez
Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amézaga
Dra. Guadalupe de la Paz Ross Argüelles
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Dra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García

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: 978-607-609-096-1 (Impreso)
ISBN: 978-607-609-097-8 (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

	Página
Resumen.....	9
I. Introducción	
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.3 Objetivo.....	20
1.4 Justificación.....	21
1.5 Delimitaciones del estudio.....	23
1.6 Limitaciones del estudio.....	23
1.7 Definición de términos.....	23
II. Marco Teórico	
2.1 Marco conceptual.....	25
2.1.1 Organizaciones.....	25
2.1.1.1 Conceptualización de Organizaciones.....	25
2.1.1.2 Características de las Organizaciones.....	26
2.1.1.3 Clasificación de las Organizaciones.....	27
2.1.2 Organizaciones de la Sociedad Civil.....	29
2.1.2.1 Conceptualización de Organizaciones de la Sociedad Civil.....	30
2.1.2.2. Evolución histórica de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	32
2.1.2.3 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	36
2.1.2.4 Caracterización de las Organizaciones de la Sociedad Civi.....	41
2.1.3 Estructura organizacional.....	44
2.1.3.1 Conceptualización de estructura organizacional..	44
2.1.3.2 Diseño de la estructura organizacional.....	45
2.1.4 Desempeño.....	46
2.1.4.1 Conceptualización del desempeño.....	46
2.1.4.2 Medición del desempeño.....	47
2.1.4.3 Modelos de desempeño.....	50
2.1.5 Desempeño individual.....	55
2.1.5.1 Modelos para mejorar el desempeño individual....	55
2.1.6 Modelos de Gestión.....	82
2.2 Estudios empíricos relacionados.....	90

2.3 Marco metodológico.....	102
2.4 Modelos base en la investigación.....	105
2.5 Proceso de implementación.....	106
III. Método	
3.1 Sujeto.....	113
3.2 Materiales.....	118
3.3 Procedimiento.....	122
IV. Resultados y Discusión	
4.1 Diagnóstico de necesidad de desempeño.....	127
4.2 Resultados.....	129
4.2.1 Modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil.....	134
4.2.2 Propuesta de implementación del modelo de gestión diseñado.....	143
4.2.2.1 Personas que intervienen en el proceso.....	143
4.2.2.2 Proceso de implementación.....	144
4.2.2.3 Proceso de control de la implementación del modelo.....	149
4.3 Discusiones.....	150
V. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones.....	155
5.2 Recomendaciones.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	159
APÉNDICES.....	179

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación internacional de las organizaciones no lucrativas.....	37
Tabla 2. Elementos de un modelo basado en lo positivo.....	64
Tabla 3. Modelos de Gestión según la claisificación de CIC (2013).....	87
Tabla 4. Modelos utilizados en la construcción del modelo de gestión propuesto para una Organización de la Sociedad Civil.....	106
Tabla 5. Procesos para diseñar un modelo y pasos retomados de ellos.....	122
Tabla 6. Comparación de los modelos para mejorar el desempeño individual vs el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual.....	154

Listado de figuras

Figura 1. Clasificación de organizaciones del Tercer Sector.....	41
Figura 2. Modelo de Management.....	53
Figura 3. Modelo de Megaplaneación.....	54
Figura 4. Modelo de Gilbert.....	67
Figura 5. Modelo de Mager y Pipe.....	70
Figura 6. Ciclo de la Gestión del Desempeño.....	101
Figura 7. Implantación del Cuadro de Mando Integral.....	111
Figura 8. Estructura Organizacional de la OSC en estudio.....	117
Figura 9. Estructura organizacional propuesta para la OSC en estudio.....	128
Figura 10. Modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil.....	143
Figura 11. Proceso de implementación del modelo de mejora del desempeño individual diseñado para la Organización de la Sociedad Civil.....	149

Resumen

La actual competencia que impera en el mundo de los negocios hace necesario que tanto el cumplimiento de objetivos como la ejecución de estrategias en la organización sea una responsabilidad compartida, no sólo de la alta dirección. Por lo que es importante fortalecer y alinear las iniciativas de desarrollo con las estrategias organizacionales, ya que “solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño” (Wilson, 2008).

Partiendo de lo anterior y en base a los resultados obtenidos por Navarro y Vega (2012), surge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil a partir de la alineación de objetivos que permita obtener mejores resultados a nivel organizacional?, estableciendo como objetivo diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: 1) establecimiento del objetivo del modelo; 2) diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil; 3) rediseño de la estructura organizacional de la OSC; 4) diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC; 5) validación del modelo de gestión diseñado; y 6) diseño del proceso de implantación del modelo.

Al finalizar el proceso anterior se obtuvo como resultado el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC, compuesto de las siguientes fases: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Como parte de los resultados, también se diseñó la propuesta de un proceso de implementación, donde se sugiere las funciones a seguir para poner en marcha el modelo diseñado.

En la presente investigación se concluye que el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, solo debe de identificarse a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para poder implementarlo. Así mismo se hacen una serie de recomendaciones, que en caso de ser cumplidas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora organizacional.

Capítulo I

Introducción

En este capítulo se muestran los antecedentes, planteamiento del problema, justificación y objetivo planteados para el presente estudio, el cual consiste en el diseño de un modelo para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil.

1.1 Antecedentes.

En la actualidad la competitividad es la fuerza que mueve y mantiene vivas a las organizaciones. En el mundo de los negocios solamente permanecen aquellas empresas que realmente cuentan con los elementos fundamentales para sostenerse ya que la globalización ha traído consigo grandes exigencias para la sociedad, lo cual provoca que dentro de las organizaciones se hagan múltiples esfuerzos por satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes. Sin embargo, estas acciones pueden provocar cambios internos que afectan directamente a los empleados, puesto que deben capacitarse para los nuevos procedimientos y usos de tecnologías que apoyan la eficiencia de su trabajo, así como lograr cubrir la demanda de la propia organización (Mateus y Brassset, 2002).

Bernárdez (2005) menciona que las organizaciones,

comunidades y gobiernos invierten altas sumas de dinero para detectar, cambiar, capacitar, mejorar y estimular a los individuos que presentan un mal desempeño, pero aun así, no logran impedir que el mismo vuelva a aparecer en el corto o mediano plazo y frecuentemente perdura hasta considerarse como parte de la cultura. Es por esto que el modelo de desempeño humano es utilizado para evaluar el desempeño de la organización en los niveles mega, macro y micro, y el aplicar las fases dentro de una organización ayuda a la obtención de un análisis de la situación actual, de la situación deseada y de la diferencia que existe entre ambas, permitiendo determinar las causas de estas discrepancias y poder seleccionar las intervenciones necesarias para contrarrestarlas por medio de la implementación y evaluación de las mismas para que generen un sistema de mejora continua (Esparza, García, Vásquez y Zazueta, 2008).

Rotundo y Sackett, citados por Salgado (2006) mencionan que el desempeño se refiere a los comportamientos o acciones del individuo que están bajo su control y afectan las metas de la organización; y Campbell, también citado por el mismo autor, explica que el desempeño no puede ser algo diferente del comportamiento, ya que es algo que las personas hacen y se refleja en las acciones que ejecutan usándose para evaluar la contribución de una persona al funcionamiento de la organización y de esta manera determinar el tratamiento que se le va a dar con referencia a su permanencia en el trabajo, remuneración, promoción y entrenamiento.

A su vez, la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI, por sus siglas en inglés), define a la mejora del desempeño como “un enfoque sistémico para mejorar la productividad y competencia, que utiliza una serie de métodos y procedimientos para la realización de oportunidades relacionadas con el desempeño de la gente”. Es decir, es un proceso de selección, análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación de programas para lograr influir en el comportamiento y resultado de la manera más eficiente posible (Guerra, 2007). Relacionado con esto, se puede mencionar una investigación realizada que presenta resultados en cuanto a la aplicación de modelos para mejorar el desempeño, donde se menciona que éstos han servido de guía para que toda organización tenga disponible gran cantidad de factores, analizarlos y utilizarlos a favor de su empresa, buscando tanto el bienestar del individuo, organización y sociedad en general, generando un ambiente de mejora continua e impulsando a la permanencia de las mismas en el mercado (Aceves, López, González y Flores, 2008).

En otra investigación realizada por Pérez y Marchant (2009) en los servicios públicos de Chile, se dice que existen diversos modelos para la mejora del desempeño, pero que no todos son aplicables en los distintos países y organizaciones, por lo que es posible encontrar modelos más complejos en la materia que apuntan a mejorar el rendimiento individual e institucional. Así

mismo señala que en los servicios públicos de ese país, la mejora del desempeño humano está en plena transición, desde unidades vinculadas exclusivamente a la administración de personal hacia áreas cuyos desafíos comienzan a estar con mayor importancia en lo estratégico, por lo que en este estudio se propone que se implemente un modelo de forma gradual y que permita que existan herramientas efectivas especialmente para los directivos, además, la propuesta posee la flexibilidad necesaria para complementarse con distintos enfoques, herramientas, sistemas y técnicas, incluyendo el apoyo de tecnologías.

Considerando lo anterior, se puede decir que el desempeño individual, es de suma importancia dentro de la organización, ya que si éste es bueno, se garantiza que el desempeño del negocio en general también sea de calidad. Por esto las organizaciones desarrollan actividades relacionadas con el personal como capacitaciones, evaluaciones de desempeño para otorgar incentivos, promoción de puestos, cambio de roles de trabajo, entre otras actividades con las que se buscan beneficios para ambas partes.

Lo mencionado anteriormente es aplicable en cualquier tipo de organización, incluyendo aquellas conocidas con el término de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), o con alguno de sus sinónimos, proporcionados por Soto (2013): Organizaciones No Lucrativas (ONL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sociales, Organizaciones de Desarrollo Social

(ODS), u Organizaciones del Tercer Sector; a las cuales Fundación Murrieta (2003) define como “toda organización que agrupe a dos o más personas, bajo una denominación o razón social formal o informal (A.C., I.A.P., S.C., o sin registro legal pero existentes en la realidad), que prestan servicio comunitario y benéfico a terceros sin fines lucrativos”; excluyendo de esta clasificación a las organizaciones populares dedicadas a agremiar personas con una actividad económica común, aquellas que sus acciones sólo benefician a sus propios miembros como los sindicatos y las que se dedican exclusivamente a la educación tradicional, colegios de profesionistas, uniones de tianguistas, taxistas, vendedores ambulantes, cámaras de comercio, organizaciones empresariales, etc.

Según el CEMEFI (2013) en México existen 23,450 Organizaciones de la Sociedad Civil, de las cuales 512 pertenecen al estado de Sonora y dentro de ellas está la Fundación en estudio, ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, México. Esta organización tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y sus habitantes en el Estado de Sonora” y su visión es “Institución Familiar, autosuficiente, honorable y de proyección internacional, que trabaja de manera permanente y proactiva con los habitantes de las distintas comunidades rurales del estado de Sonora; así como con las diferentes instituciones de carácter privado y gubernamental”. Cuenta básicamente con dos vertientes: a) trabajar en la mente y en la dignidad humana

del colaborador y, b) elevar el nivel de vida de las comunidades donde el trabajador habita. Las líneas estratégicas bajo las cuales trabaja son: formación, vivienda, salud, fortalecimiento de valores, deportes, educación, infraestructura y desarrollo comunitario, bajo los valores de: respeto por la dignidad de la persona, integridad, honestidad, equidad y justicia, corresponsabilidad, humildad, entusiasmo, compromiso, sinergia, comunidad y pluralidad, calidad. Para poder llevar a cabo sus objetivos, la Fundación tiene convenios y alianzas con varias asociaciones.

Tomando como base lo mencionado anteriormente y partiendo de estos aspectos, se desarrolla el presente trabajo de investigación, enfocado en mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil ubicada en Ciudad Obregón, Sonora.

1.2 Planteamiento del problema.

En la planeación estratégica elaborada por Navarro y Vega (2012) para una Organización de la Sociedad Civil, se realizó una detección de necesidades, determinación de medios y fines, un análisis FODA (Apéndice A) con la matriz correspondiente (Apéndice B), así como un mapa estratégico (Apéndice C) y un tablero de control (Apéndice D), donde se plantearon objetivos en todos los niveles, siguiendo las recomendaciones de Bernárdez (2005) quien menciona que el desempeño se centra en la obtención de resultados, los cuales pueden ser analizados en tres niveles: 1) mega, que es el

nivel donde se definen los resultados relacionados con el impacto social deseado y derivan de la visión ideal de la sociedad deseada, la cual sirve como base para definir la misión de la organización y sus integrantes; 2) macro, donde los resultados son los ingresos y el valor que se genera para beneficio de la organización; 3) micro, donde los resultados se miden en términos de los productos internos de la organización.

Por lo tanto, como objetivo mega se plantea el contribuir a la autosuficiencia de la población de la comunidad de Bácum, Sonora, derivando el proyecto de integrar un clúster de servicios que apoye las actividades económicamente preponderantes de Bácum. Como objetivo a nivel macro se estableció celebrar alianzas estratégicas para articular organizaciones dando origen al proyecto: desarrollo e implementación de un modelo de articulación empresarial. Otro objetivo planteado a este nivel es lograr egresados de la Fundación autoempleados, originando como proyecto desarrollar un programa integral de apoyo a la generación de empresas a través de apoyo en la gestión del financiamiento, capacitación para realizarlo, etc. A nivel micro se planteó el diversificar y reorientar la oferta de programas de formación para el autoempleo, a través del desarrollo de un modelo de formación orientado al autoempleo como proyecto; el otro objetivo a este nivel es contar con programas de formación para el autoempleo con estándares de calidad internacionales derivando en el proyecto de desarrollar un modelo de desempeño

organizacional. A nivel procesos los objetivos planteados fueron: alinear el desempeño individual en la organización, dando origen al proyecto de desarrollar un modelo de mejora del desempeño individual; generar una cadena de valor flexible desarrollando un modelo de manufactura esbelta; crear un sistema de gestión de la calidad a través del proyecto de documentar procesos; y, el último objetivo, adecuar tecnológicamente al centro de capacitación, por medio del proyecto de desarrollo de un programa de modernización tecnológica. Los objetivos establecidos a nivel recursos para la Organización de la Sociedad Civil son: diversificar los ingresos y contar con instructores certificados, dando origen a los proyectos de desarrollar un modelo de programación y presupuesto, y, contar con un programa de capacitación para instructores previo a la certificación, respectivamente.

Por otro lado, en un estudio más realizado a la Organización de la Sociedad Civil por Navarro, Leyva, Vásquez y Vega (2012) donde se analizó el desempeño individual en esta organización con la finalidad de realizar propuestas de mejora en éste ámbito, se obtuvo como resultado que: a) existe sobrecarga de trabajo para el puesto de Coordinador de Centro Comunitario por lo tanto el desempeño individual es inadecuado; b) hay duplicidad de funciones para el puesto de Coordinador de Centro Comunitario y además se cuenta con personal que no cumple los requisitos mínimos del puesto, generando ineficiencia en el desempeño individual; c) no se

encuentran estandarizadas las acciones que se siguen para gestionar satisfactoras a las necesidades de los habitantes de las comunidades rurales, por lo tanto se cae en improvisaciones; d) no se cuenta con un sistema que asegure la calidad de los servicios prestados; e) debido a la falta de evaluación y seguimiento de los servicios gestionados se desconoce la efectividad e impacto que se tiene en la satisfacción de las necesidades de los habitantes de las comunidades rurales.

Actualmente, la Organización de la Sociedad Civil en estudio no realiza mediciones del desempeño a sus integrantes, no cuenta con descripciones de puestos ni con los perfiles individuales para dichos puestos, por lo tanto, no se puede realizar una modificación en su perfil organizacional para poder generar una alineación laboral orientada a la mejora. Lo que ocasiona al mismo tiempo que el cumplimiento de la misión que la Fundación tiene establecida no sea el esperado, impactando de igual forma a las comunidades donde opera, ya que son estas las que reciben de forma directa los servicios ofrecidos por la organización. Además, la Organización de la Sociedad Civil, según los argumentos presentados por Navarro, Leyva, Vásquez y Vega (2012), se encuentra ajena a los beneficios que pudieran originarse al implementar una mejora del desempeño individual, ya que si esto sucede, también se mejorará el desempeño organizacional, elevándose la calidad de los servicios ofrecidos a las comunidades rurales del Valle del Yaqui, contando con mejores herramientas para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida

de dichas comunidades, tal y como lo mencionan Snell y Bohlander (2013) y Borrego (2009) afirmando que para poder realizar mejoras dentro de la organización, sin tener que invertir una gran cantidad de dinero, lo que debe de realizarse es una mejora en el desempeño del personal; además, reafirmando lo anterior, Rosillo, Velázquez y Marrero (2012) argumentan que siendo los trabajadores uno de los factores clave del éxito de una organización, su desempeño influye directamente en el buen funcionamiento de la empresa, esto relacionado con lo que menciona Torres (2005), quien afirma que el activo más importante dentro de una organización es el recurso humano ya que es éste quien le proporciona una diferencia competitiva, y a pesar de esto, en la práctica no es gestionado ni medido.

Con base en lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil a partir de la alineación de objetivos que permita obtener mejores resultados a nivel organizacional?

1.3 Objetivo.

Diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización.

1.4 Justificación.

En la actualidad, gran parte de la responsabilidad para lograr un posicionamiento dentro del mercado, ya sea por el producto o servicio que se ofrece, recae en los trabajadores de las organizaciones, ya que estos son considerados el motor de las mismas. Cuando una persona se encuentra satisfecha y disfruta su trabajo puede tener un mejor desempeño, por tal motivo las organizaciones han evolucionado en sus formas de percibir al trabajador, ya no lo consideran solo un instrumento dentro de ella sino un medio para lograr los distintos objetivos planteados (Encinas, 2011). De igual forma, Torres (2005), argumenta que la verdadera fuente de creación de valor en las organizaciones es su recurso humano, por lo que se ha vuelto necesario gestionar y medir dicho recurso, ya que “ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice”. El autor agrega que los empleados son los que hacen la diferencia competitiva, por lo tanto, considera necesario contar con un proceso de medición y gestión detallado, debido a que actualmente en la práctica, este recurso es reconocido como el más importante pero también es el menos medido.

Relacionado a lo anterior, se pueden mencionar algunas investigaciones que apoyan la idea de que al mejorar el desempeño del individuo, el desempeño organizacional se verá beneficiado; una de ellas es la realizada por el Dr. Prichthart en 1992, donde concluyó que si las industrias latinoamericanas quieren desafiar a

las japonesas, europeas y norteamericanas, necesitan mejorar su productividad significativamente, para lo cual es necesario mejorar la productividad del personal ya que un desempeño mejorado aumenta su motivación (Caldwell, 2000). Otro estudio sobre el mismo tema es realizado por Varela (2003) quien argumenta que el desempeño de la organización puede beneficiarse con la mejora del desempeño de sus trabajadores.

Por lo tanto, se considera que al desarrollar el presente estudio se alineará el desempeño individual de los empleados de la organización civil en estudio, logrando eliminar el retrabajo, minimizando el tiempo de entrega y eliminando el retraso en dicha entrega, además de aumentar el nivel de satisfacción tanto de compañeros y jefes como de los mismos empleados y hasta el de los clientes. De igual forma, implementando el proyecto elegido se impactará simultáneamente varias áreas de oportunidad detectadas en la organización.

Al presentarse un mejoramiento en el desempeño individual de los empleados de la empresa en cuestión se considera que los servicios ofrecidos por esta aumentarán de calidad al mismo tiempo que esto contribuirá a tener reportes que presentar con evidencias fundamentadas a todas aquellas personas y organizaciones que proporcionan aportaciones financieras para las operaciones de la empresa, por lo que se puede llegar a lograr un aumento en la captación de recursos de este tipo y lo más importante, se tendrán

mayores posibilidades de cumplir con la misión establecida.

1.5 Delimitaciones del estudio.

La presente investigación está realizada en el Centro Comunitario de la Organización de la Sociedad Civil en estudio, ubicado en Bácum, Sonora, abarcando la totalidad de los integrantes que laboran en dicho centro comunitario para la implementación y evaluación del programa diseñado.

1.6. Limitaciones del estudio.

La limitante enfrentada en la presente investigación es la carencia de información sobre el tema de mejora del desempeño aplicado en Organizaciones de la Sociedad Civil.

1.7 Definición de Términos.

Desempeño. Son los comportamientos o acciones de las personas que forman parte de la organización y que interfieren en el logro de objetivos.

Mejora del desempeño. Proceso que mejora la productividad de la organización, relacionando las metas y estrategias establecidas en ella con el personal responsable de cumplirlas.

Organización de la Sociedad Civil. Son instituciones encaminadas a lograr el bien común, realizando funciones que dan

respuesta a necesidades específicas de la sociedad y no tienen fines de lucro.

Modelo. Es una herramienta que tiene como finalidad reflejar en su máxima aproximación la realidad en estudio, además sirve como guía operativa o de implementación.

Gestión. Es el conjunto de trámites que se realizan para resolver algo o concretar un proyecto, con la finalidad de optimizar los resultados esperados.

Modelo de gestión. Herramienta administrativa que sirve como guía para la realización de todas aquellas actividades encaminadas a mejorar los resultados organizacionales.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se encuentra información que da sustento y fundamento a la presente investigación, abordando temas relacionados con la mejora del desempeño individual, modelos de gestión y la relación de esta con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

2. 1 Marco conceptual.

Es importante ahondar en los conceptos que forman parte de la presente investigación ya que estos son el fundamento y punto de partida de la elección del modelo a implementar en la Organización de la Sociedad Civil en cuestión. Por lo que en este apartado se encuentran detallados todos aquellos términos relacionados con el tema abordado.

2.1.1. Organizaciones. En este apartado se presenta la conceptualización de las organizaciones así como sus características y distintas clasificaciones.

2.1.1.1. Conceptualización de Organizaciones. Las organizaciones, según Soria (2004) son “grupos de individuos enlazados por alguna identificación común hacia ciertos objetivos”.

Por su parte, Ares (2010) cita a Scott (1998) para definir a las organizaciones como “estructuras sociales creadas por individuos en apoyo del logro en colaboración de metas específicas”, de igual forma, Figueroa (2013) argumenta que la organización nace de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales y en la mayoría de los casos, dicha cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se cuenta con una estructura de organización. Este autor, conceptualiza a las organizaciones como “entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos” y agrega que existen diversos tipos de organizaciones y cada uno tiene sus características específicas enfocadas en una meta a cumplir.

Por lo que se puede decir que las organizaciones son sistemas sociales universales que influyen en sus componentes, para lograr metas en común.

2.1.1.2 Características de las Organizaciones. Según Ares (2010) las características básicas de las organizaciones son: a) están compuestas por individuos y grupos; b) están creadas para conseguir fines y objetivos específicos; c) a través de funciones diferenciadas; d) son coordinadas y dirigidas racionalmente; y, e) cuentan con delimitación temporal, espacial, tecnológica e instrumental.

Por su parte Figueroa (2013) menciona las siguientes: a) son sistemas sociales, ya que están compuestas por individuos; b)

trascendentes en el tiempo; tienen posibilidades de ser más longevas que sus creadores; c) de estructura dinámica, debido a su evolución constante para adaptarse a los requerimientos del medio y demanda de los clientes; d) son complejas, ya que en ellas existen distintas funciones o departamentos que serán más o menos numerosos según sus objetivos; e) aplican el efecto multiplicador, al dividirse las tareas entre varios, el resultado no será igual a la suma de esfuerzos individuales, sino mucho mayor; f) son universales, porque las actividades colectivas se realizan con esbozo organizativo, g) ejercen influencia sobre sus componentes; h) se personifican, son consideradas legalmente como personas jurídicas capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones, además reciben un nombre que utilizan para identificarse; i) son representadas, por los administradores mientras dure su mandato, el cual puede ser renovado o revocado según estatutos o reglamentos establecidos; j) aplican la división del trabajo; k) son sinérgicas, se refiere a la actuación coordinada de los departamentos que forman la empresa para lograr una mejor eficiencia; y por último, l) son eficientes.

Por lo tanto, después de analizar las características mencionadas por los autores, se puede decir que cada una de ellas hace que cada organización sea única e irreplicable.

2.1.1.3 Clasificación de las Organizaciones. Existen muchas formas de clasificar y nombrar los tipos de organización,

según mencionan Castillo y Juárez (2008) presentando las siguientes clasificaciones:

a) *Por su actividad*, se clasifica en tres grupos: 1) industriales, son las que transforman elementos naturales en otro tipo de producto, y a su vez se subdividen en extractivas y de transformación; 2) empresas comerciales, se caracterizan por comprar y vender, no alteran los productos que compran; 3) empresas de servicio, son las que proporcionan un beneficio a la sociedad. Otra clasificación es b) *por la naturaleza de su capital*, se dividen en: 1) privadas, donde su capital es aportado por varias personas; 2) públicas, es cuando el Estado tiene la total participación en ellas; y 3) mixtas, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas. Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones c) *dependiendo del origen de su capital*: 1) capital nacional, donde las aportaciones son hechas por los nacionales dentro de su país; 2) capital extranjero, las aportaciones son hechas por individuos de otras nacionalidades; 3) coparticipación, las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros. d) *Por su magnitud*, puede clasificarse en cuatro tipos de organizaciones: 1) micro o caseras, son en las que el dueño está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración; 2) pequeñas, cuentan con algún tipo de división del trabajo y el gerente o empresario generalmente no participa directamente en el proceso de producción; 3) medianas,

cuentan con algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración; 4) grandes, tienen una organización formal y especialización por norma.

Por otra parte, el Instituto Tecnológico Superior de Campeche (ITESCAM) (2013) menciona que las organizaciones se pueden clasificar 1) por su finalidad: en a) con fines de lucro y b) sin fines de lucro; 2) por su estructura: en a) formales y b) informales; 3) por su tamaño: en a) grande, b) mediana, c) pequeña y d) micro; 4) según su localización: a) multinacional-internacional, b) nacional, y c) local o regional; 5) según su producción: a) pública, b) privada y c) mixta; 6) por su grado de integración: a) totalmente integrada, b) parcialmente integrada; 7) por su actitud frente a los cambios: se clasifica en a) rígida y b) flexible.

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la clasificación de las organizaciones puede variar según el criterio aplicado o tomado en cuenta, por lo tanto, se profundizará en la clasificación de las organizaciones de la sociedad civil, ya que es el tipo de organización estudiada en la presente investigación.

2.1.2 Organizaciones de la Sociedad Civil. Debido a que la presente investigación está realizada en una Organización de la Sociedad Civil, a continuación se presenta la conceptualización de este término, así como su evolución histórica a través del tiempo, además de sus diferentes clasificaciones y aquellas características que las distinguen.

2.1.2.1 Conceptualización de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Blanco y Ramírez (2006) mencionan que etimológicamente, “societas civilis” es la expresión latina para traducir “koinonía politiké” que significa “comunidad política”, y era utilizada por Aristóteles y otros pensadores griegos. Así mismo, los autores citan a Mondragón (2004) quien afirma que para el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) es “el conjunto de organizaciones privadas que reclaman para sí una representación social y cultural frente a los gobiernos nacionales y organizaciones privadas”. De la misma forma citan a Colón (2002) quien dice que la sociedad civil “es un cuerpo de ciudadanos que deliberan y actúan en el espacio público con el fin de afectar, en mayor o menor grado, el curso de los acontecimientos que impacta y determina la vida económica, política y social de un país, sociedad o comunidad local en particular”.

Por otra parte, el término de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es sinónimo, según Soto (2013) de Organizaciones No Lucrativas (ONL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sociales, Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), u Organizaciones del Tercer Sector y para los cuales, Fundación Murrieta (2003) proporciona la siguiente definición: “toda organización que agrupe a dos o más personas, bajo una denominación o razón social formal o informal (A.C., I.A.P., S.C., o sin registro legal pero existentes en la realidad),

que prestan servicio comunitario y benéfico a terceros sin fines lucrativos”; y excluye de esta clasificación a las organizaciones populares dedicadas a agremiar personas con una actividad económica común y sus acciones sólo benefician a sus propios miembros como los sindicatos y las que se dedican exclusivamente a la educación tradicional, colegios de profesionistas, uniones de tianguistas, taxistas, vendedores ambulantes, cámaras de comercio, organizaciones empresariales, etc. Según la misma Fundación, el término Organizaciones No Gubernamentales (ONG) surge de la Organización de las Naciones Unidas con la finalidad de poder designar a todas las organizaciones que prestan un servicio sin ser una entidad gubernamental ni empresa privada.

Por su lado, Zampani (2003) argumenta que el término de “Tercer Sector” es aplicable a todas aquellas instituciones que no se encuentran dentro del ámbito del Estado ni tienen fines de lucro. Por otro lado, Escobar (2010) define a las Organizaciones Sociales como “la concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos”. Agrega que las ONG, son organizaciones sociales dinámicas, críticas y creativas, que con su forma de accionar aportan soluciones reales a todo tipo de necesidades de la sociedad, además desarrollan alianzas regionales, nacionales e internacionales para el cumplimiento de su misión generando al mismo tiempo relaciones humanas y sociales que

trascienden fronteras e inciden en todos los ámbitos de la sociedad y por si fuera poco, también promueven procesos reivindicativos a nivel social y político que llegan a generar transformaciones institucionales en el ordenamiento jurídico de las naciones.

De igual forma, Gutiérrez (2009) cita a Malena (1995) quien argumenta que el Banco Mundial ha denominado a las organizaciones de la sociedad civil como “todos aquellos grupos e instituciones que son, totalmente o en medida, independientes de los gobiernos y se caracterizan principalmente por sus objetivos humanitarios y de cooperación, más que comerciales”. Así mismo, Schonfeld (2000), citado por Soto (2013) afirma que estas organizaciones son instituciones privadas cuyo trabajo es realizado tanto en el ámbito social como público y está encaminado al bien común, incursionando en funciones del quehacer gubernamental cuando el Estado no da una respuesta a las necesidades específicas de la sociedad.

2.1.2.2 Evolución histórica de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Según Blanco y Ramírez (2006) la idea de sociedad civil aparece con el liberalismo, siendo parte clave del discurso liberal desde sus inicios en el siglo XVII. Hegel en el siglo XIX ubica a la sociedad civil como vínculo pre-político de solidaridad particular y pública. En cambio, para Marx, la sociedad civil no está subordinada al Estado sino que el Estado es absorbido por

ella, pero después de la muerte de Marx, y de la conformación del bloque socialista en la mayor parte de Europa oriental, la sociedad civil comenzó a considerarse como fenómeno de anticomunismo, por lo que el término fue relegado. Pero, resurge en la década de los setenta en el siglo XX usándose como soporte teórico para el neoliberalismo.

Por su parte, el mexicano Jorge Castañeda escribe en 1976 que términos como la sociedad civil, movimientos populares, organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales (ONG) “se volvieron sinónimos”. Después de la caída del socialismo soviético y con Estados Unidos como potencia mundial, el término sociedad civil es aceptado como fenómeno a favor de la llamada democracia moderna, la que a su vez llamó sociedad civil a todo aquello que no tuviera relación directa con el Estado.

En nuestro país, las organizaciones de la sociedad civil tienen un crecimiento pausado a lo largo de la historia, desde las épocas de la Conquista y la Colonia hasta el presente. Fundación Murrieta (2003) realizó un estudio estadístico entre 207 organizaciones donde resalta que si se toma en cuenta la creación de estas instituciones desde esas épocas hasta 1984, éstas constituyen el 40% o menos de las que actualmente existen, eso quiere decir que más del 60% de las organizaciones existentes en la actualidad se crearon en los últimos años de la historia de nuestro país, encontrando todo tipo de fines para estas instituciones, la mayoría

asistenciales, como orfanatos, asilos, hospitales, escuelas de oficios, seminarios, entre otros.

En el mismo estudio se revela que el crecimiento exponencial que se da en las ONG's mexicanas sucede a partir de la segunda mitad de la década de los 80's debido a dos detonantes principales: a) el primero sucede a mediados del sexenio de Miguel de la Madrid con el cambio de nombre de la Subsecretaría del Medio Ambiente por el de Subsecretaría de Ecología y el traslado de la Secretaría de Salud a Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) empezando una relación de apertura y colaboración entre esa Subsecretaría y las diferentes organizaciones civiles existentes dedicadas a la ecología, iniciándose el crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en esta área; b) el segundo y más importante detonante es el terremoto de septiembre de 1985, cuando se crearon más del 50% de las organizaciones de la sociedad civil debido al papel que jugó la sociedad en esos momentos luchando por una causa y creando un canal de intermediación y presión, e iniciando con la organización de asociaciones independientes abanderadas de una causa específica creándose básicamente por cuatro razones: 1) el o los fundadores, parientes o amigos de ellos, vivieron algún hecho que los hizo reflexionar sobre una situación o tema determinado; 2) protección o promoción de algún interés personal o de la comunidad como protección; 3) el interés de trabajar en un tema social ya sea por motivos profesionales o de

afición, como organizaciones de profesionales, promoción de algún deporte, grupo de apoyo a comunidades de escasos recursos y demás; y, 4) por razones de conciencia social o religiosa ubicando principalmente a las asociaciones vinculadas a diferentes iglesias.

Por su parte, Gutiérrez (2009) menciona que en México, el surgimiento de estas organizaciones se vinculó a movimientos y grupos de origen eclesiástico, lo que hizo la relación muy difícil debido al distanciamiento que hasta hace unos años había en nuestro país entre Iglesia y Estado, lo que generaba gran desconfianza por parte del gobierno. Además, en estos inicios, las organizaciones de la sociedad civil tomaron una postura más antigubernamental que no gubernamental, lo que hacía que estas organizaciones vieran cualquier interacción con el gobierno como una amenaza a su identidad, y éste por su parte veía cualquier expresión organizativa de estas entidades como amenaza a su autoridad.

El autor también comenta que es en febrero de 2004 cuando el gobierno federal expidió la Ley Federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil donde se otorga a éstas el derecho de reconocimiento, apoyos y estímulos por parte del gobierno federal, contemplando como áreas de acción la asistencia social, apoyo a la alimentación popular, cívicas, de asistencia jurídica, ayuda a grupos indígenas, promoción de la equidad de género, apoyo a personas con capacidades diferentes, cooperación para el desarrollo comunitario, defensa y promoción

de los derechos humanos, promoción del deporte, servicios de salud y sanitarios, cuestiones ambientales, fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, economía popular y protección civil, reflejándose en el artículo 5º de dicha ley. Además, agrega que con la creación del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), organismo desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), se pudo contar con un organismo que procura el fomento de las actividades de desarrollo social de las organizaciones de la sociedad civil mediante el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de estrategias, programas y mecanismos para la construcción de una relación Gobierno-Sociedad Civil incluyente, equitativa, participativa y democrática.

2.1.2.3 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Fundación Murrieta (2003) menciona que a las organizaciones de la sociedad civil en general se les puede dividir por su forma de operar y el tipo de actividades que realizan, en tres grandes apartados: a) las que no intervienen ni participan en ninguna actividad que no esté directamente relacionada con los objetivos y trabajos para las que fueron creadas y que generalmente se dedican al trabajo asistencial, salud y enseñanza, dependen más bien de las personas que dirigen la institución y de sus fundadores, enfocándose solo a su trabajo; b) las organizaciones dedicadas a incidir en políticas públicas, en la conciencia de la ciudadanía en general

sobre un tema específico, llamar la atención sobre una situación anómala o presionar para el cambio de una legislación o la creación de una, sus actividades son de concientización, generalmente usan métodos de presión a través de los medios de comunicación, buscan formas de protesta ciudadana novedosas y realizan gran activismo social por parte de sus miembros, sus resultados generalmente son a largo plazo; c) las organizaciones que realizan trabajo y activismo social y además participan en actividades políticas, que van desde la unión con otras organizaciones con fines similares hasta reclamos públicos y/o participación en actividades públicas, políticas o conjuntas con el gobierno.

Según Castillo y Juárez (2008) las organizaciones no lucrativas se pueden clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad. Basándose en su actividad, el autor menciona que existe un sistema de clasificación internacional llamado en inglés International Classification of Non Profit Organizations (ICNPO), en el que se agrupan las distintas actividades de las organizaciones y se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación Internacional de las Organizaciones No Lucrativas

Grupo 1: Cultura y recreación
<i>1100 Cultura y arte</i>
Producción de medios y comunicaciones; artes visuales, arquitectura, cerámica; desarrollo de artes; sociedades humanísticas, históricas y literarias; museos; zoológicos y pisciculturas.
<i>1200 Deportes</i>
Clubes deportivos amateur, clubes deportivos de barrio, centros de entrenamiento y competencias, fitness centers.

1300 Otras actividades recreativas

Clubes sociales y de recreación para individuos o comunidades; clubes de la tercera edad, clubes de mujeres y clubes de servicios.

Grupo 2: Educación e investigación

2100 Educación básica y media

Educación prebásica, básica y media.

2200 Educación superior

Educación proveedora de grados académicos.

2300 Otra educación

Educación técnica; formación para adultos; capacitación; educación diferencial; escuelas de especialidades.

2400 Investigación

Investigación médica; investigación de ciencia y tecnología; investigación social y estudios políticos.

Grupo 3: Salud

3100 Hospitales y rehabilitación

Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes.

3200 Residencias de la tercera edad

Asilos de ancianos, cuidado residencial.

3300 Salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos

Hospitales psiquiátricos, tratamientos mentales, prevención de crisis mentales.

3400 Otros servicios de salud

Educación sobre salud, cuidados terapéuticos, servicios médicos de rehabilitación, servicios médicos de emergencia.

Grupo 4: Servicios sociales

4100 Servicios sociales

Servicios para menores, servicios para jóvenes, servicios familiares, servicios para discapacitados, servicios para ancianos, autoayuda y otros servicios sociales personales.

4200 Emergencias y ayuda humanitaria

Prevención y control de emergencias y desastres; asilos temporales, asistencia para refugiados.

4300 Apoyo económico y manutención

Asistencia económica y material para discapacitados.

Grupo 5: Medio ambiente

5100 Medio ambiente

Control de contaminación, conservación y protección de recursos naturales, desarrollo de espacios abiertos.

5200 Protección de animales

Protección y preservación animal y de vida silvestre; servicios veterinarios.

Grupo 6: Desarrollo social y vivienda

<i>6100 Desarrollo económico, social y comunitario</i>
Organizaciones comunitarias y vecinales, desarrollo económico, desarrollo social.
<i>6200 Vivienda</i>
Desarrollo, construcción y financiamiento de hogares, asistencia para hogares, comités de desarrollo urbano y rural (agua, luz, caminos y otros).
<i>6300 Empleo y formación</i>
Programas de capacitación, orientación vocacional, rehabilitación vocacional y de cesantes.
Grupo 7: Promoción de derechos, asesoramiento legal y política
<i>7100 Promoción de derechos y asesoramiento legal</i>
Organizaciones de defensa de derechos de grupos y civiles, asociaciones étnicas y asociaciones cívicas y de derechos humanos.
<i>7200 Derecho y servicios jurídicos</i>
Servicios legales, prevención de crímenes, rehabilitación de inculpados, apoyo a víctimas, asociaciones de derechos de consumidores.
<i>7300 Organizaciones políticas</i>
Partidos y organizaciones políticas.
Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado
<i>8100 Intermediarios filantrópicos</i>
Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables.
<i>8200 Promoción de voluntariado</i>
Instituciones que promueven el voluntariado.
Grupo 9: Organizaciones internacionales
<i>9100 Actividades internacionales</i>
Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia; organizaciones que actúan en desastres; organizaciones de paz y derechos humanos.
Grupo 10: Religión
<i>10100 Congregaciones y asociaciones religiosas</i>
Congregaciones y asociaciones religiosas.
Grupo 11: Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados
<i>11100 Asociaciones de empresarios</i>
Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los empresarios.
<i>11200 Asociaciones de profesionales</i>
Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los profesionales.
<i>11300 Asociaciones de empleados</i>
Uniones laborales, sindicatos y sindicatos de trabajadores independientes.
Grupo 12: No clasificados en otra categoría
<i>12100 NCOC</i>

Fuente: Adaptado de Castillo y Juárez (2008).

Según la misma clasificación internacional proporcionada por los autores, dependiendo del rol que cumplan en la sociedad las organizaciones de la sociedad civil pueden ser: 1) organizaciones cuya actividad tiene un rol expresivo, es decir, defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras. 2) Organizaciones cuya actividad tiene un rol de servicio: educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras.

Por otro lado, los autores presentan una clasificación para las organizaciones no lucrativas en México quedando agrupadas de la siguiente forma: 1) organizaciones religiosas; 2) sindicatos; 3) fundaciones; 4) de promoción y desarrollo; 5) dedicadas a educación, capacitación e investigación; 6) del medio ambiente; 7) dedicadas a la defensa de acción ciudadana, justicia social, derechos humanos; 8) asociaciones de mujeres y de jóvenes o estudiantes; 9) asociaciones que brindan servicios sociales y de salud; 10) promueven tradiciones y cultura indígena; 11) dedicadas a cultura y arte; 12) brindan servicios recreacionales (clubes deportivos, etc.); 13) organizaciones de profesionistas o de empresarios; y, 14) asociaciones comunitarias y otras de carácter informal como cajas de ahorro, sociedades funerarias, grupos de autoayuda, cooperativas, entre otras.

Balas (2011) presenta una clasificación de las organizaciones pertenecientes al tercer sector, dividiéndolas en dos subsectores que se presentan en la Figura 1:

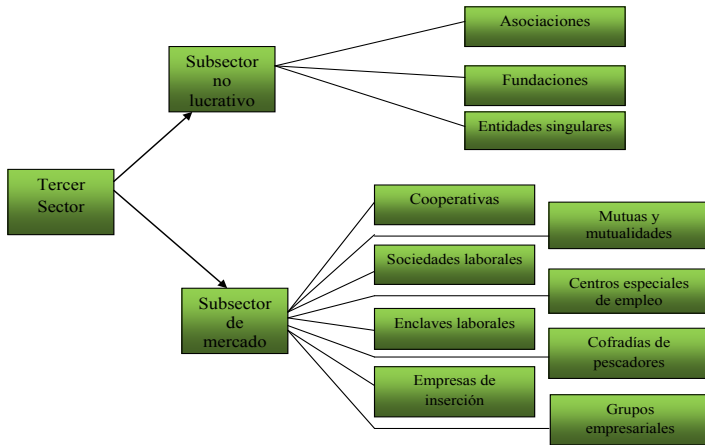


Figura 1. Clasificación de organizaciones del Tercer Sector.
Fuente: Adaptado de Balas (2011).

2.1.2.4 Caracterización de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Girardo y Mochi (2012) proporcionan algunas características de las organizaciones pertenecientes al sector sin fines de lucro: a) pertenencia a una dimensión institucional poco común llamada lo público no estatal, ya que actúan en nombre del bien público y son expresión de la ciudadanía activa. Las instituciones que componen este sector son las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones, las organizaciones de base o de apoyo, de defensa de los derechos, las organizaciones ciudadanas; instituciones de asistencia privada, asociaciones de vecinos, fundaciones; organizaciones de tipo cultural, de matriz religiosa, deportivas y de esparcimiento; urbanas territoriales, de comunidades indígenas, de estudios y análisis políticos; entre muchas más; b)

las organizaciones que brindan servicios a la comunidad satisfacen necesidades asociadas con valores de uso no monetario, y en general se trata de bienes relacionales intangibles como el combatir problemas ligados con la atención a la violencia intrafamiliar, a los temas del consumo de drogas, de la discapacidad o de la migración, entre muchos otros más; c) otra característica distintiva son los recursos de que disponen estas organizaciones, tanto financieros como humanos, tratándose de donaciones provenientes de la cooperación internacional, nacional y de ciudadanos, así como los recursos humanos voluntarios; d) la característica fundamental que las distingue de los demás sectores son los ideales y la motivación de las personas que integran tales organizaciones, sin embargo, estos ideales ya no son suficientes para garantizar el éxito y la continuidad de las organizaciones sociales civiles, ya que estas necesitan contar con el valor agregado en términos de competencias concretas, transparencia y rendición de cuentas que les permitan legitimar sus acciones frente a otros ciudadanos e instituciones.

De igual forma, los mismos autores señalan que estas organizaciones cuentan con las siguientes debilidades: incertidumbre sobre la capacidad de financiamiento que condiciona la supervivencia de la organización y la realización de proyectos; el protagonismo otorgado en muchas ocasiones a los líderes fundadores, concediéndoles atributos que disminuyen la democracia dentro de las mismas organizaciones; la poca o nula inversión en

profesionalización de sus miembros; la incorporación de procesos de rendición de cuentas, entre muchos más.

Adicionalmente, Herranz (2005) presenta como rasgos más característicos de las organizaciones no gubernamentales los siguientes: 1) es aquella que no cobra por la prestación del servicio que constituye su finalidad social, de tal manera que quien lo recibe se convierte en beneficiario del mismo. 2) Al transmitir el servicio se consumen parte de los recursos de la organización, por lo que esta debe captar fondos, ya que es la única manera de restaurarlos, poniéndola en una situación de búsqueda constante de recursos; lo que hace que en general, el fin social quede separado de las actividades que le permiten financiarse. 3) Al no generar recursos por la prestación de servicios, los donantes son quienes los financian a través de aportaciones que son recibidas por el beneficiario, lo que produce una disociación entre usuario y financiador que puede entre otras cosas, afectar la calidad. Estas características, además de su propia misión, el tipo de beneficiario a quien va dirigida su oferta, el valor añadido que aportan a la sociedad, entre otras, son los rasgos que hacen a este tipo de organizaciones tener una identidad propia que las acredita para formar parte de las entidades que integran el Tercer Sector de la economía.

Zampani (2003) argumenta que las organizaciones de la sociedad civil deben reunir las siguientes características: a) institucionalizada, cuenta con una estructura de organización; b)

privadas, separadas del gobierno; c) no lucrativas, no hay distribución de excedente entre sus miembros; d) autogobernadas, cuenta con órganos de gobierno que son elegidos de forma autónoma; e) voluntarias, participación por decisión voluntaria; f) no religiosas, su objetivo no es difundir un credo; g) no partidarias, no tienen como objetivo difundir una idea partidaria ni la imposición de algún candidato.

2.1.3 Estructura organizacional. En este apartado se presenta el concepto de estructura organizacional así como el proceso propuesto por diferentes autores para diseñarla.

2.1.3.1 Conceptualización de estructura organizacional.

Para Castaño (2013) estructura es “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Sin embargo, argumenta que la estructura de un sistema social no puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. El autor afirma que en organizaciones complejas, la estructura es establecida inicialmente por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego a través del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. La estructura formal se define regularmente de la siguiente manera: 1) definiendo el patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización y la descripción de puestos. 2)

Diferenciando las actividades o tareas, asignándolas a diferentes departamentos y/o personas en la organización. 3) Integrando las tareas o actividades, separándolas y coordinándolas. 4) Definiendo las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización. Y por último, 5) estableciendo las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización.

Por su parte, Abau (2011) define a la estructura organizacional como las distintas maneras en que puede ser dividido, agrupado y coordinado el trabajo dentro de una organización para alcanzar los objetivos establecidos. De la misma forma, Hitt (2006) la conceptualiza como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades coordinándolas después. Coincidiendo con los autores anteriores, Robbins y Coulter (2005) mencionan que es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.

2.1.3.2 Diseño de la estructura organizacional. Consiste, según Guerra (2002) en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración de personal, tecnología utilizada y las tareas de la organización.

Por su parte, Galán (2006) lo conceptualiza como “el proceso, mediante el cual se selecciona y dirige la arquitectura,

personas, procesos, rutinas y la cultura de la organización para que esta pueda llevar a cabo las actividades necesarias para el logro de los objetivos establecidos”. A través del diseño organizacional se determina el cómo y por qué son elegidos los medios.

Robbins y Coulter (2005) definen el diseño organizacional como el proceso relacionado con las decisiones sobre seis elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización. Boland, Carro, Stancatti, Gismano, y Banchieri, (2007) agregan que el diseño organizacional debe surgir del estudio minucioso sobre las mejores formas de integrar el trabajo con las personas que lo realizarán, tomando en cuenta los medios con los que dispone la organización.

2.1.4 Desempeño. Debido a que el tema de investigación está relacionado con el desempeño, en el presente apartado se analiza el concepto de desempeño y de la medición de éste, proporcionado por distintos autores.

2.1.4.1 Conceptualización de desempeño. Brethower (2006) define desempeño como “la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”. A su vez, Rotundo y Sackett, citados por Salgado (2006) mencionan que el desempeño se refiere

a los comportamientos o acciones del individuo que están bajo su control y afectan las metas de la organización y Campbell, también citado por el mismo autor, explica que el desempeño no puede ser algo diferente del comportamiento, ya que es algo que las personas hacen y se refleja en las acciones que ejecutan usándose para evaluar la contribución de una persona al funcionamiento de la organización y de esta manera determinar el tratamiento que se le va a dar con referencia a su permanencia en el trabajo, remuneración, promoción y entrenamiento.

Por su parte, Chiavenato (2000) define el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr el objetivo. Por lo tanto, partiendo de los conceptos proporcionados por los autores anteriores se puede decir que desempeño es el comportamiento de una persona y cómo influye dicho comportamiento en la disminución de los costes de los procesos y actividades que se tienen que efectuar según las características de las tareas asignadas hacia al interior de una organización, así como también el rendimiento y resultados que brinda a las organizaciones, tecnologías y sistemas.

2.1.4.2 Medición del desempeño. Arriagada (2002) define medición como la acción de medir, y esto consiste en “comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando

a una de ellas como patrón”. De igual forma menciona que el desempeño está relacionado tanto con logros individuales como colectivos dentro de la organización, y a la alineación de la gestión con las metas y objetivos de ésta. Por lo tanto, el autor considera la medición de desempeño como “el esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos”. Es un sistema que permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas, tomando en cuenta la disponibilidad real de los medios y recursos, al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su recurso humano.

Por su parte, Porras (2005), afirma que la medición del desempeño resulta de integrar la evaluación de los siguientes factores: 1) eficacia, mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo; es el grado de consecución de los objetivos y las metas; entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor será el nivel de eficacia obtenido; 2) eficiencia, mide la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados en un proceso productivo, considera la obtención de resultados tomando en cuenta los recursos utilizados para lograrlos; 3) requisitos legales, son las disposiciones legales que limitan el ámbito de acción; 4) gestión, son elementos que afectan indirectamente la eficacia y eficiencia, permite determinar

la capacidad administrativa y financiera de la organización, además de la relación entre dicha capacidad con los resultados de eficacia y eficiencia; y 5) entorno, determina qué factores del entorno tienen mayor incidencia en los resultados obtenidos en las evaluaciones de eficacia y eficiencia.

Yong, Zayas y Frometa (2008) conceptualizan las mediciones del desempeño como los sistemas de calificación de cada labor. Mencionan que estas deben ser fáciles de usar, confiables y calificar los elementos más importantes del desempeño. A su vez afirman que las observaciones del desempeño se pueden realizar en forma directa o indirecta; la directa ocurre cuando el desempeño es visto en persona por quien califica; y la indirecta es cuando el evaluador se basa en otros elementos o situaciones hipotéticas para llevar a cabo la calificación. De igual forma, los autores mencionan que dentro de la medición del desempeño se pueden encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado, estos son la objetividad y subjetividad; la primera es la que se puede verificar por otras personas y por lo general es de índole cuantitativa. La medición subjetiva del desempeño son calificaciones no verificables, que pueden considerarse como opiniones del evaluador, pueden producir distorsiones cuando el calificador no conserva su imparcialidad en aspectos como prejuicios personales, tendencia a la medición central, interferencia de razones subconscientes, efecto de acontecimientos recientes, efecto halo o aureola y suavidad o indulgencia.

En base a lo anterior, se puede decir que la medición del desempeño es el proceso por medio del cual se evalúa el actuar de los integrantes de una organización, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos o en su caso aplicar medidas correctivas en tiempo y forma para evitar futuros contratiempos.

2.1.4.3 Modelos de desempeño. Según Bernárdez (2006) el estudio de la mejora del desempeño está basado en el método científico experimental, por lo tanto, dicho estudio se basa en el uso del análisis inductivo empírico y la formulación de proposiciones verificables por medio de la observación que pueden ser sometidas a crítica rigurosa por medios experimentales. Otro de los orígenes de la metodología del desempeño humano se puede encontrar en la psicología experimental, según el mismo autor, centrándose en el estudio objetivo del comportamiento y la conducta como en los procesos sociales, la dinámica de grupos y organizaciones, de aprendizaje, psicometría y las más contemporáneas investigaciones sobre motivación; al igual que el otro componente metodológico crítico para el análisis y diseño de sistemas de desempeño es la teoría general de sistemas y por último, el management y teoría de la organización, aportando las bases para el estudio de las organizaciones, proporcionando los aportes para estudiar la función gerencial y su evolución, los modelos de dirección y liderazgo; y los aportes de la teoría de las organizaciones.

Modelos para mejorar el desempeño organizacional.

Modelo AOP organizacional. El autor del modelo es Rummler (1995) y describe cualquier organización considerando que en ésta hay tres niveles: el nivel de la tarea o del puesto, el nivel de los procesos y el nivel organizacional, este último toma en cuenta la división de las funciones y niveles de autoridad relacionándolos con cuatro componentes externos que forman un suprasistema, los cuales son la sociedad, los clientes, el mercado e inversionistas o accionistas; asimismo, menciona que toda organización está dividida internamente en subsistemas funcionales y especializados en áreas como administración, ventas, producción, recursos humanos, sistemas de información, etc. y dichos subsistemas tienden a aislarse y a priorizar sus metas funcionales o de área sin importar las metas de otras áreas o subsistemas.

El nivel de procesos conecta ejecutantes y desempeños individuales, considerando las secuencias de procesos de trabajo que interrelacionan los diferentes departamentos, en un análisis horizontal que evalúa su alineamiento con los resultados, siendo los procesos horizontales la clave para comprender y analizar el desempeño de las tareas y la creación de valor en la organización. El nivel de puestos y personas está relacionado con el desempeño individual; se analizan los puestos y tareas en función de los objetivos organizacionales y los requerimientos de los procesos.

Modelo SCAN Organizacional. Tosti (2000), considera en el modelo tres niveles: organización, operaciones y personas; además diferencia cinco componentes del ciclo del sistema: las condiciones iniciales que incluyen estructura organizacional, ambiente físico y prácticas, los inputs internos, que incluyen la estrategia, demanda y dirección, los procesos, que divide en administración, métodos y ejecutantes y los resultados o productos que divide en resultados de negocio, productos o servicios y las consecuencias para el trabajador. En este modelo, los destinatarios son a nivel organizacional los dueños o accionistas; a nivel operaciones, los clientes; y a nivel personas, los empleados. En el modelo de Arquitectura de la Performance existen cuatro dimensiones culturales: los valores, la visión, las creencias y prácticas de gestión que condicionan cuatro factores clave de performance, la motivación (porqué), el ambiente (dónde), la estructura (qué) y el aprendizaje (cómo). Para cada caso de desempeño individual, los niveles de competencia (conocimientos y habilidades) y de confianza (logros pasados, comportamiento, actitud y contribución) determinan el tipo de intervención a seleccionar, de igual forma propone cuatro cuadrantes de acción: en el primer cuadrante, los novicios en la organización, con baja competencia y baja autoconfianza, se benefician más de intervenciones centradas en el aprendizaje e información y para mejorar su confianza se necesita conocer la misión, estrategias, objetivos y tareas de la organización.

Modelo de Management. El modelo de Spitzer (1985), citado por Bernárdez (2006), hace énfasis en el rol de la supervisión y gestión para el logro y mantenimiento de la performance. Según el modelo, el supervisor directo controla la forma en que el ejecutante individual percibe y recibe los elementos del modelo clásico de Gilbert, filtrándolos y regulándolos en una forma positiva o negativa. Por lo que el supervisor puede compensar la carencia o falta de cualquier elemento dando una respuesta inmediata al ejecutante. El autor enfatiza que la participación de la supervisión es clave para cualquier proyecto de mejora del desempeño exitoso. El modelo se representa en la Figura 2:

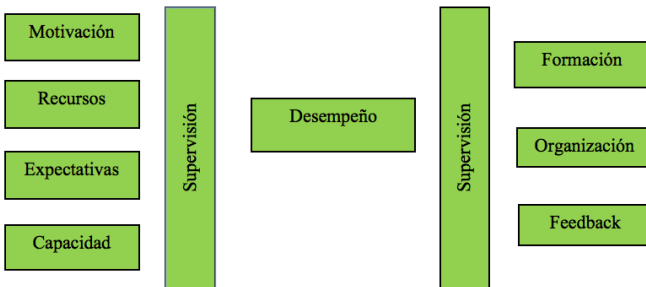


Figura 2. Modelo de Management.

Fuente: Adaptado de Spitzer (1985), citado por Bernárdez (2006)

Modelos Estratégicos. Están centrados en el proceso de creación y renovación de la organización, por esto son requeridos para iniciar análisis, detección de necesidades y establecer nuevos rumbos para la organización.

Megaplaneación (Kaufman, Corrigan, & Johnson).

En este modelo, Kaufman (2004) considera que el desempeño individual y organizacional dependen del desempeño de los clientes de la organización, de los clientes de esos clientes y de la sociedad local, regional y global de la que forman parte, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

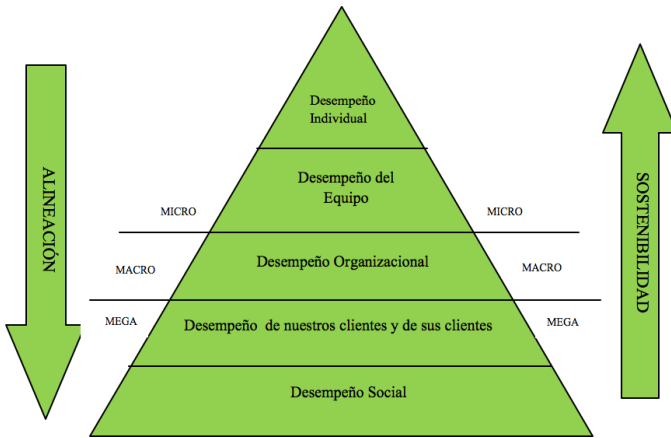


Figura 3. Modelo de Megaplaneación
Fuente: Adaptado de Kaufman (2004)

Los autores de este modelo mencionan que los resultados del desempeño pueden analizarse en tres niveles: 1) mega, donde se definen los objetivos sociales del desempeño en términos del impacto deseado. Dichos resultados derivan de una visión ideal de la sociedad deseada y es en base a la cual se define la misión de la organización y sus integrantes. 2) Macro, donde los resultados son los productos, servicios y valor generado por la actividad de

la organización. 3) Micro, donde los resultados son medidos en términos de los componentes internos de la organización, como productos terminados y en proceso, competencias del personal, desempeño de las personas, entre otros.

2.1.5 Desempeño individual. Debido a que la presente investigación se basa en el análisis del desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, en el siguiente apartado se profundiza en la comprensión de este concepto. El Instituto de Prevención y Asistencia Social para el personal del Ministerio de Educación de Venezuela (IPASME) (2013) conceptualiza al desempeño individual como el logro que cada empleado debe alcanzar durante un periodo específico en el marco de acción de su unidad.

2.1.5.1 Modelos para mejorar el desempeño individual.

Tecnología del Desempeño Humano. Comúnmente llamada HPT, por sus siglas en inglés (Human Performance Technology), es una metodología sistémica para lograr de forma integral la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional que fue postulada inicialmente por Tom Gilbert, Roger Kaufman y Robert Mager como un modelo de trabajo interdisciplinario que permitiera tanto a administradores, supervisores y especialistas trabajar de forma conjunta y coordinada en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos con un plan y estrategia común. El propósito del modelo es servir como

marco de referencia común, y facilitar el trabajo en equipo sobre los problemas al mismo tiempo que genera una visión sistémica del proceso, (Bernárdez, 2006). Este autor define cinco fases sistémicas para la implementación de proyectos de mejora del desempeño que están dirigidas no solamente al estudio del desempeño, sino a la implantación de sistemas autosostenibles de desempeño.

La primera fase según Kaufman, (2004) es el *análisis de performance*, donde se identifican metas, resultados o desempeño deseados, después se comparan con la situación actual y las diferencias o brechas entre la situación ideal o deseada y la actual, constituyen las necesidades de mejora. Dichas brechas deben ser evaluadas en términos de su impacto y prioridad antes de proceder a su resolución.

En esta primera fase se hace énfasis en que para poder definir una necesidad se debe tener claras las metas e indicadores deseados y establecer el nivel actual o base, lo que implica profundizar en la definición inicial del problema de desempeño. Menciona como elemento clave que el objetivo de desempeño debe estar expresado *en forma de fin o resultado*, no como acción o proceso, proponiendo realizar la pregunta: ¿qué quiero obtener como resultado de esta actividad? expresándose *en forma medible*, identificando indicadores observables, donde propone una pregunta a formularse para identificar indicadores: ¿cómo podría medir este objetivo o darme cuenta que el objetivo se ha logrado?.

La siguiente etapa es *análisis de causas*, donde se establecen factores que provocan las diferencias o brechas y su relación entre sí y con el sistema más amplio, lo cual permite establecer hipótesis de solución a los problemas detectados que pueden ser verificadas y cuantificadas en forma rigurosa. Los factores causales de los problemas de desempeño pueden ser analizados en diferentes niveles: superior, estratégico o social (mega); el nivel de organización; el de procesos y el nivel de personas.

La visualización de las causas y su agrupamiento en factores permite identificar en forma sistemática todos los componentes que provocan las brechas detectadas. Esto es de importancia crítica para plantear la intervención, ya que si quedan factores causales no identificados ni atendidos, dicha intervención tiene mayor riesgo de fracasar. Ya establecidos los problemas a resolver e identificadas las causas, la tercer fase del modelo HPT es la *selección y diseño de intervenciones*, donde se consideran las diferentes tecnologías de intervención como medios alternativos o complementarios que pueden usarse alternativamente o en forma combinada para resolver los problemas que se plantearon.

En la cuarta fase se realiza la *implementación de la intervención* con la finalidad de producir un cambio estable y sostenible en el desempeño, e incluye el establecer un sistema de gestión del mismo. Para que la implementación sea exitosa, se propone tomen en cuenta tres factores: *definir pasos y etapas*, que

consiste en estructurar el proyecto en grandes etapas (diagnóstico, preparación, implementación, evaluación y seguimiento), con pasos y actividades concretas dentro de esas etapas, con productos medibles y fechas tentativas, recomendando elaborar un flujograma y gráfica de Gantt; *definir metas y protagonistas*, consiste en involucrar a los niveles y participantes críticos para el logro de los resultados deseados; *identificar factores del sistema de performance que deben apoyar el cambio*, consistente en identificar los cambios en el sistema de desempeño, cultura y gestión requeridos para que el cambio se produzca, y, sobre todo, se sostenga.

En la quinta y última fase, se establece un *subsistema de evaluación, feedback y seguimiento* que tiene una doble finalidad: primero, verificar si se ha cerrado la brecha, es decir, si se ha resuelto la necesidad o problema detectado; y realimentar continuamente el análisis inicial alertando de nuevas variaciones. Así mismo, el autor menciona que en la evaluación y retroalimentación del proyecto se cumple con cuatro funciones: *seleccionar intervenciones* determinando cuáles son las mejoras del desempeño de mayor impacto; *estimar el retorno de la inversión* en mejorar el desempeño comparando el coste de la brecha con el del proyecto de mejora; *evaluar los resultados obtenidos* tanto cualitativos como cuantitativos al finalizar el proyecto; y *establecer un sistema de monitoreo continuo* que permita que la organización controle por sí misma su sistema de desempeño en lugar de depender de un agente

externo. Por último, en esta quinta etapa se debe de establecer un sistema de autorregulación y monitoreo, para lo cual el autor propone los siguientes pasos: *definir métodos* de evaluación y seguimiento; *definir frecuencia*, ya sea diaria, semanal, mensual, trimestral, o anual, en función de los requerimientos del tipo de organización y procesos; *definir responsables de control*, ya sea responsable externo (consultor, auditor), interno (supervisor, área) o una combinación de ambos; y *definir destinatarios o decisores*, especificando quiénes recibirán información del sistema de desempeño y tomarán decisiones para corregir desvíos y problemas.

Es importante mencionar que al aplicar la metodología HPT normalmente se comienza por la fase de análisis de performance, pero también se puede iniciar en la etapa de evaluación y seguimiento de una intervención ya iniciada, o en cualquiera de las otras fases mencionadas, por lo tanto se puede concluir que con la aplicación de este modelo se puede lograr la mejora continua y sostenible del desempeño tanto individual, como grupal y organizacional ya que permite el trabajo conjunto, interdisciplinario y coordinado en la mejora del desempeño.

Modelo de Brethower. El proceso que describe Brethower (2006) inicia con una petición o la obtención de una oportunidad y éste requiere una búsqueda tenaz de respuestas a preguntas fundamentales y la información que se genere de dichas

respuestas debe de organizarse de manera que guíe en decisiones que al momento de ser implementadas mejoren el desempeño. El autor se refiere a que no sólo se busca cambiar el desempeño, sino mejorarlo ya que mejorarlo es mucho más difícil y de más valor que tan solo cambiarlo. De igual forma, hace énfasis en que encontrar el sentido de dirección para una mejora del desempeño requiere realizar preguntas correctas con la finalidad de obtener información acerca del contexto en el que ocurrirá el esfuerzo; buscar problemas críticos que enfrenta la organización y su gente; convertir datos a información; y, organizar la información de manera que pueda ser ligada a la acción.

Comenta a su vez que el análisis está guiado por cuatro estándares: enfocarse en los resultados y ayudar a los clientes a enfocarse también en los resultados; buscar situaciones sistemáticamente, tomando en cuenta el gran contexto incluyendo presiones competitivas, apremios de recursos y cambio anticipado; agregar valor en cómo realizar el trabajo y a través del trabajo mismo; asociarse y colaborar con los clientes y otros expertos en caso de requerirse. Estos cuatro estándares están interrelacionados y son inseparables. Recomienda que a la hora de presentar los resultados del análisis el enfoque debe de estar en el entendimiento compartido, planes de investigación a futuro y planes de acción práctica.

Como siguiente paso, propone que se debe de establecer

como meta el habilitar al cliente a realizar algo diferente a lo que actualmente realiza y agrega que un analista competente debe ayudar a los clientes a enfocarse en dos tipos de variables: aquellas que el cliente puede controlar y que son necesarias pero no suficientes para lograr las metas de desempeño y las que están fuera del control del cliente pero que deben de ser atendidas de cualquier manera o en caso contrario el cliente tendrá muchos problemas todo el tiempo. Las variables que están fuera de nuestro control están relacionadas con las amenazas, apremios y oportunidades que conforman el contexto de controlar el desempeño; dichas variables proveen a su vez el contexto y apremios para identificar variables controlables necesarias para obtener y mantener una mejora del desempeño.

El tercer paso o recomendación es agregar valor neto, lo que explica de la siguiente manera: una persona u organización realiza cosas, actúa. Cuando se trata de cambiar lo que una persona u organización lleva a cabo, es casi seguro que mejore el desempeño, que empeore o este quede exactamente igual a como estaba. Para mejorar el desempeño se debe de ver más allá de la persona u organización ya que el valor no viene del “costo de hacer”, el valor viene del “valor de hacer”. Si se busca mejorar, es decir, agregar valor neto, se debe de ir más allá del desempeño, se debe de ayudar a la visión con herramientas y tecnología si se quiere visualizar el mundo mega y macro con más claridad. Se recomienda utilizar herramientas como el diagrama de sistema de desempeño total y el

diagrama de anatomía del desempeño para organizar los datos de tal manera que puedan ser comprendidos.

Como siguiente paso, se recomienda realizar un análisis funcional ya que si se desea mejorar un comportamiento específico o el desempeño de una organización o persona, se debe de entender la función del comportamiento: “¿qué bien hace?” o “¿qué mal hace?”. Un analista de desempeño debe ver al desempeño de cerca y de lejos para de esa manera poder identificar las consecuencias tanto al trabajador como al negocio, departamentos del mismo negocio, competidores, inversionistas o accionistas. Una persona realiza cosas o actúa. Para mejorar el desempeño se debe de ver más allá de la persona, debe de verse al mundo que se encuentra fuera ya que esto provee el contexto para evaluar el desempeño.

Acto seguido, el autor recomienda tomar nota de la importancia de intercambios de valores que son mutuamente beneficiosos, lo cual siempre es importante para el desempeño a largo plazo de cualquier negocio que se desee ayudar ya que dichos intercambios de valor crean relaciones. La siguiente sugerencia que brinda el autor es referente a que existen dos problemas fundamentales acerca de relaciones (problemas estratégicos y de operaciones) y pueden ser supervisados de mejor manera si se utilizan números como costos, estándares, etc.

Modelo de Gerson. Gerson (2006) menciona que en la actualidad, tanto en escuelas como en negocios las personas solo se enfocan en lo malo que sucedió, en los errores cometidos, y

en lo que deben hacer para que no vuelvan a suceder, pero pocas veces se enfocan en qué fue lo que se hizo correctamente y cómo se hizo. Así mismo comenta que aunque todo el mundo sabe que las personas responden mejor a un reforzamiento positivo, la mayoría de los gerentes no dice nada cuando todo está bien, por lo tanto, las personas que trabajan en ese ambiente creen que si no escuchan nada negativo es porque todo está bien, aunque argumenta que las personas desean y anhelan la retroalimentación especialmente si ésta es positiva, o en su lugar, la crítica, que también es válida.

Por otra parte, el autor hace referencia a un enfoque llamado psicología del deporte que también incluye la psicología del desempeño. Menciona que las técnicas de la psicología del deporte incluyen motivación, visualización, relajación, medición cuantitativa del desempeño para la evaluación del mejoramiento, reforzamiento positivo de las fortalezas, reconocimiento, recompensas y construcción de la autoestima.

Otro enfoque mencionado es el de investigación apreciativa, también llamada mejoramiento total que se enfoca en el mejoramiento organizacional centrándose en las fortalezas de individuos y sus organizaciones ya que estas son las bases para diseñar un mejor futuro. Este modelo es llamado base o núcleo positivo y está basado en tres enfoques: la psicología positiva, la psicología del deporte y la investigación apreciativa; con los cuales se pueden identificar los elementos básicos del desempeño individual que lo

hacen exitoso, lo que implica a todos los interesados o involucrados en una organización se esfuercen por determinar, definir y describir porque la organización está donde está, por qué y cómo funciona lo que hace y cómo logró lo que hace.

El punto central del modelo de la base positiva es identificar los éxitos, fortalezas más que las debilidades y áreas de oportunidad. Su énfasis se centra en esas fortalezas para crear múltiples efectos de forma que se incrementen y usen ventajosamente. Enfocarse en lo positivo pone a las personas en un mejor estado de mente, motivándolos a continuar logrando y creando un ciclo virtuoso de éxito y la búsqueda de éste. Los elementos de un modelo basado en lo positivo son confianza, resultados, relaciones y compromiso, los cuales tiene varias subcategorías:

Tabla 2. Elementos de un modelo basado en lo positivo.

Confianza	Resultados	Relaciones	Compromiso
Autoestima	Metas, expectativas y refuerzo	Administradores	Compromiso
Fortalezas y talentos	Medición y evaluación	Amigos y familia	Emociones
Refuerzos y consecuencias	Resultados y retroalimentación: individuales, organización y sociedad	Social, profesional y contacto con la comunidad	Motivación y optimismo

Fuente: Adaptado de Gerson (2006)

Los resultados del programa de la base positiva es un mejoramiento del desempeño ya que los ejecutantes se centran en fortalezas y éxitos creando una atmósfera positiva en la cual se

obtienen recompensas y la organización encuentra fácil implementar una nueva cultura de desempeño porque las personas están más motivadas.

Modelo de Gilbert. El modelo de Gilbert (1978), citado por Bernárdez (2006), presentado en la figura 4, identifica siete factores clave para analizar cuando hay una necesidad de mejorar el desempeño individual o de equipo, para los cuales se debe de plantear algunas preguntas básicas que ayudarán a profundizar en el problema: a) estándares claros, ¿saben los ejecutantes lo que se espera de ellos?, ¿están los estándares definidos claramente?, ¿son alcanzables?; b) feedback o realimentación, ¿reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?, ¿es suficiente?, ¿es oportuno?, ¿es preciso?, ¿es constructivo?, ¿es comprensible?; c) apoyo a la tarea, ¿saben los ejecutantes cuándo y por qué actuar?, ¿están coordinados entre sí?, ¿están organizados adecuadamente?, ¿tienen recursos adecuados para lograr los objetivos/estándares?; d) 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?; e) 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?; f) capacidad individual, ¿tienen la capacidad física requerida?, ¿tienen la capacidad intelectual requerida?, ¿tienen la capacidad emocional requerida?, ¿tienen la capacidad social requerida?; g) 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?.

De la misma forma, Gilbert, señala la importancia de realizar un análisis de las causas del problema para identificar las consecuencias del desempeño, ya que actúan como reforzadores, tomando en cuenta los siguientes aspectos: ¿cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?, ¿cómo se afectan unos a otros?, y, ¿cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final? La utilidad de este modelo radica en que analiza los factores que pueden afectar el desempeño de un determinado programa de mejora o de una función de rutina, de esta manera, se pueden tomar medidas precautorias o contar con planes de acción para evadir la afección de dichos factores.

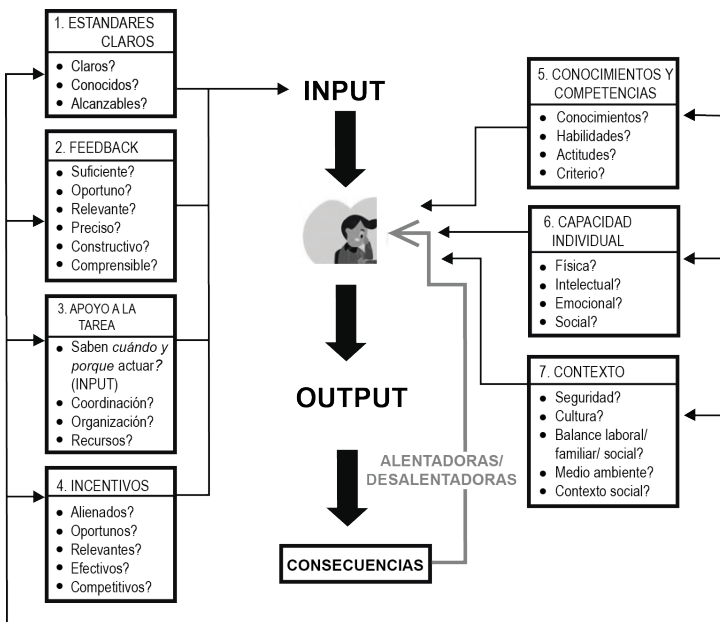


Figura 4. Modelo de Gilbert

Fuente: Adaptado de Gilbert (1978), citado por Bernárdez (2006).

Modelo de Mager y Pipe, (1984). Este modelo es un flujograma que muestra los factores de desempeño y el proceso de análisis de causas necesario para interpretar sus relaciones, se presenta en la figura 5. Propone un primer paso, lograr una descripción del problema en cuanto a lo que la persona hace o no hace antes que enunciar sus características, lo que ayudará a determinar el impacto del problema, que es el segundo paso, respondiendo la pregunta ¿tiene importancia para el logro de los objetivos?. Una vez determinado que tiene efecto en el desempeño, el siguiente paso es estimar el tipo de efecto o impacto, tanto en forma cuantitativa

como cualitativa y si la brecha en el desempeño es significativa, es importante definir si se debe a falta de habilidades o conocimientos, en caso afirmativo, la pregunta que sigue es: ¿antes lo podía hacer bien?, si la respuesta es no, hay que darle formación o capacitación, pero, si antes lo podía hacer bien, la pregunta que sigue es ¿la habilidad se usa a menudo?, si la respuesta es no, se le debe dar más práctica o una ayuda electrónica para el desempeño, pero, si usa la habilidad a menudo y antes lo podía hacer bien, se debe mejorar o proporcionar retroalimentación.

Para continuar se debe de realizar la siguiente pregunta: ¿hay alguna manera más simple de hacerlo?, permitiendo determinar si el diseño de la tarea, asignación o proceso son adecuados o es más simple y menos costoso modificarlos que hacer esfuerzos de capacitación, práctica o retroalimentación, para que el ejecutante compense esas diferencias. Respondiendo lo anterior, se debe contestar la pregunta ¿tiene la persona potencial para mejorar?, refiriéndose a las aptitudes para la tarea, si el ejecutante actual tiene un perfil alejado de los requerimientos mínimos, tal vez sea más efectiva una rotación que invertir tiempo y costo para cerrar la brecha, pero, si la causa de la brecha no es la falta de conocimientos, se recomienda hacer las siguientes preguntas: ¿hay castigos por hacerlo bien?, es decir, si existen consecuencias negativas por cumplir con los estándares, si la respuesta es positiva, se recomienda removerlos o quitarlos, pero si no los hay, se sugiere continuar con

la pregunta ¿hay beneficios por no hacerlo bien?, que es cuando existe una recompensa oculta por no cumplir los estándares y si la respuesta es afirmativa, se debe remover los beneficios o agregar consecuencias negativas para que el comportamiento y el desempeño cambien, pero si la respuesta es negativa, hay que pasar a una tercer pregunta ¿interesa hacerlo de esta forma?; que tiene como finalidad evaluar las recompensas o estímulos asociados con el estándar verificando si son adecuados, proporcionales y oportunos como para alentar el tipo de desempeño deseado; si la respuesta es negativa, surge otra pregunta ¿hay obstáculos para alcanzar los estándares?, con la finalidad de identificarlos y removerlos para lograr el desempeño deseado, en el caso de existir. La propuesta de los autores es que el modelo sea recorrido completamente en todos sus ramales realizando un análisis de causas.

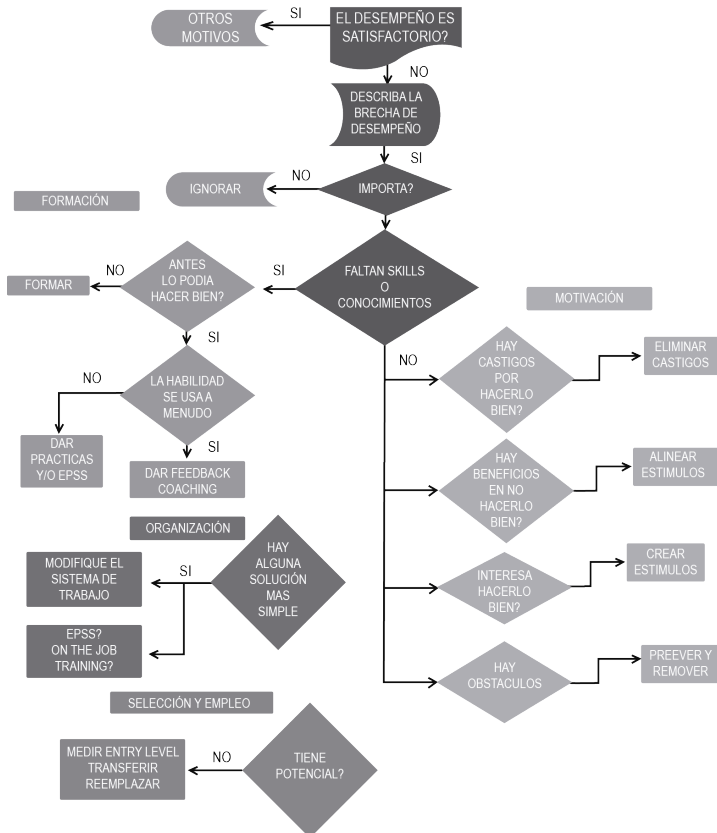


Figura 5. Modelo de Mager y Pipe
Fuente: Adaptado de Mager y Pipe (1984).

Fundación Excelencia (2012), diseñó el Programa de Excelencia en Gestión, que se adapta a cualquier organización sin importar tipo y tamaño. Es un programa diseñado por pasos, con el fin de ir midiendo el estado de avance en la excelencia organizacional de acuerdo a los modelos internacionales de excelencia. Ha sido elaborado para que las organizaciones mejoren progresivamente su

desempeño, su implementación puede tomar de 12 a 18 meses, y en cada una de las fases de desarrollo se mantienen objetivos claros de mejora que se pueden obtener en espacios razonables de tiempo. Está elaborado para que al finalizar cada fase la organización pueda, a través de una evaluación, medir los resultados y la mejora de su sistema de gestión. En la última fase, la organización estaría preparada para concursar a cualquier premio de calidad nacional o internacional, si así lo deseara.

Las fases de dicho programa de mejora del desempeño propuesto son: nivel uno, construir las bases de la excelencia, donde se obtienen como resultado la demostración de un compromiso claro con la mejora continua y el desarrollo de una cultura de responsabilidad social, amplio conocimiento y apoyo al cumplimiento de la misión, visión, valores y las políticas de la organización, involucramiento de los conceptos de calidad y responsabilidad social en los procesos de toma de decisiones en todos los niveles, establecimiento de indicadores claves de desempeño para medir el estado actual y la mejora, medición clara de la satisfacción de los clientes y partes interesadas, y desarrollo de equipos de alto desempeño con gran sentido y conciencia de los beneficios del enfoque de la organización hacia la excelencia. Nivel dos, crear la cultura de la excelencia que es un enfoque proactivo para aplicar métodos de establecer metas, necesidades de los clientes, construir la cultura de calidad y excelencia, donde los

resultados obtenidos son la guía para un amplio entendimiento del enfoque estratégico de la organización hacia la excelencia y son: resultados positivos en las áreas críticas relacionadas en satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, mejora del desempeño de los indicadores, cumplimiento de metas establecidas, establecimiento de procedimientos claros de trabajo, consistencia y fortalecimiento de los procesos críticos y claves en toda la organización, establecimiento de la cultura del trabajo en equipo, desarrollo de equipos de alto rendimiento, concientización acerca de la interdependencia, selección adecuada de equipos de trabajo y mejora de las relaciones de trabajo con los socios estratégicos y los proveedores claves.

En el nivel tres, consolidación de la excelencia, los resultados obtenidos son una importante mejora a través de acciones y prácticas preventivas, diferenciación de la organización, obtención de resultados positivos a largo plazo, cumplimiento y superación de metas establecidas, liderazgo sostenido en calidad y responsabilidad social, establecimiento de la cultura de la excelencia en todas las áreas y procesos de la organización, convirtiéndose la excelencia en un estilo de vida de las personas y de la organización, desarrollo de las competencias de las personas a través de programas de entrenamiento ajustados a la organización, establecimiento de programas para la responsabilidad social, reuniones para revisar el desempeño de la organización con respecto a los clientes, procesos,

cumplimiento de metas, desarrollo de las personas, desarrollo de la comunidad, impacto ambiental y, mejora continua del desempeño de la organización.

Y por último, en el nivel cuatro, mejora sostenible, los resultados obtenidos son la obtención de mejoras en todas las áreas de la organización y procesos en el largo plazo, alta satisfacción de los clientes y de las partes interesadas, establecimiento y consolidación de la cultura de la gestión de procesos, mejora continua del desempeño financiero, impacto positivo de la organización en el sector, la economía, la sociedad, la comunidad y el medio ambiente, la organización es vista como un modelo de excelencia: líder en innovación, mejorando continuamente su desempeño, en el fomento de la responsabilidad social, en el comportamiento ético de sus colaboradores, con visión de futuro y sostenible en el tiempo.

Por otro lado, Borrego (2009), menciona una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño del personal que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización: a) permitir que el colaborador conozca cuál es su trabajo y la importancia del mismo, es importante que el empleado conozca cual es el trabajo por el cual ha sido contratado, esto evitará una gran cantidad de problemas entre el jefe y el colaborador, puede ser de gran apoyo las descripciones de puesto y el organigrama de la empresa; b) explicarle al empleado claramente cuales con sus objetivos, sus actividades y responsabilidades, pero sobre todo remarcar cual es la

importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización, esto permitirá que aumente su compromiso con su puesto de trabajo y la empresa misma, mejorando así su desempeño.

Otras de las recomendaciones, c) revisar las métricas de desempeño establecidas con el colaborador, es importante que las métricas de desempeño se realicen con el consentimiento del empleado, no solamente basándose en las expectativas y experiencias del departamento de recursos humanos o estudios de ingeniería, se debe permitir que el colaborador se exprese, participe, brinde ideas y al finalizar se le puede comprometer a cumplir las métricas que en conjunto se hayan establecido de mutuo acuerdo; d) estandarizar los procesos de trabajo, si no se tienen estandarizados los procesos es una excelente oportunidad para empezar, esto facilita la comunicación, permite mantener sistemas uniformes dentro de las empresas y permite desarrollar métricas de desempeño más fácilmente.

Las últimas recomendaciones son: e) brindar retroalimentación al colaborador de su trabajo periódicamente, es sorprendente los resultados que se pueden obtener con sólo dedicar un espacio de tiempo para realizar una retroalimentación objetiva a los colaboradores, esto permite al empleado conocer cuáles son sus áreas de mejora y al jefe inmediato, cuál es el estado en que se encuentra su colaborador, se recomienda que la retroalimentación sea de manera personal, pero si se trata de una felicitación se puede llevar a cabo de manera pública y esto elevará la moral del

trabajador; pero, si se trata de una reprimenda, ésta debe de ser de manera personal; f) predicar con el ejemplo, no existe mejor manera de mostrar a los colaboradores lo que se quiere y espera de ellos, sino que con el ejemplo mismo.

De igual forma, Ramírez (2009) menciona que los factores de rendimiento en el trabajo son asuntos, situaciones y condiciones del ambiente laboral que inciden en el desempeño de los empleados y pueden manifestarse a nivel organizacional, departamental o funcional, de procesos y a nivel de los empleados o individual, agrega también, que el conjunto de estos factores conforma un “Sistema de Rendimiento” el cual incluye los planes de resultados de la organización, las características y el rendimiento de todos los procesos operativos y de servicio individual al cliente que inciden en la producción de un producto o servicio, las características del ambiente de la organización, además del comportamiento, actitud y creencias exhibidas por los empleados.

Al mismo tiempo, este autor numera veinte factores que influyen sobre el rendimiento de los empleados y proporciona alternativas de mejoramiento para cada uno de ellos: 1) los empleados no saben qué hacer, para lo cual recomienda mejorar las destrezas de comunicación de empleados y gerentes, mejorar en los gerentes y supervisores las destrezas para delegar, y hacer que los gerentes y supervisores estén disponibles y en contacto permanente con los empleados. 2) Los empleados saben qué hacer, pero no

saben cómo hacerlo, para mejorar recomienda conducir un análisis de necesidades o auditoría del rendimiento, realizar entrenamientos específicos sobre las tareas/responsabilidades críticas, asegurarse de que el nuevo entrenamiento sea aplicado en el lugar de trabajo, proveer ayudas o instrucciones de trabajo al empleado, proveer mentores para los empleados y crear un sistema de soporte del rendimiento.

Como factor 3) los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo su trabajo contribuye a los objetivos del departamento u organización, y recomienda orientar a los empleados sobre toda la organización y publicar un boletín interno en el que los empleados reciban información sobre el departamento/organización.4) Los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo su trabajo se relaciona con el departamento o la organización, recomendando entrenar a los empleados y a los gerentes en enfoque de sistema y hacer de este algo que sea parte de la cultura.5) Los empleados no cumplen con políticas, procedimientos y directrices de la gerencia, recomendando mejorar el flujo de comunicación, tanto formal como informal, entre gerentes y empleados; poner por escrito, explicar y recordar periódicamente las políticas, procedimientos y disposiciones a los empleados, dándoles las razones y principios que motivan dichas políticas, procedimientos y disposiciones gerenciales, además de revisarlas y actualizarlas frecuentemente, entrenar a gerentes y supervisores en habilidades de delegación, esperar y reforzar el cumplimiento de los procedimientos claves, y,

establecer un programa para el manejo de la disciplina.

En el factor 6) los empleados no están en capacidad de discernir entre un trabajo de alta prioridad y uno de baja prioridad, recomendando que los gerentes comuniquen a los empleados semanalmente, las prioridades relativas de cada trabajo o tarea, además de la prioridad de cada proyecto que sea asignado, también aconseja no asignar a todos los proyectos/tareas la misma prioridad, entrenar a los gerentes/supervisores en pensamiento sistémico e involucrar a los empleados en el proceso de planificación de proyectos.7) Los empleados eligen hacer constantemente trabajo de menor prioridad, dando como recomendaciones entrenar a los empleados sobre cómo discernir la prioridad de los trabajos, comunicar claramente las fechas de entrega, proveer entrenamiento cruzado a los empleados de manera que estén en capacidad de realizar distintas funciones, enfatizar, esperar y recompensarlos por trabajar en equipo, considerar arreglos para puestos compartidos como entrenamiento, delegar tareas específicas a individuos o grupos específicos.

El factor 8) no hay consecuencias positivas para el buen rendimiento, recomendando hacer que sea posible y alcanzable el lograr un alto rendimiento, encontrar qué es más significativo para los empleados en términos de recompensa, y recompensar al mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular.9) Falta retroalimentación sobre el rendimiento, para lo cual se debe de entrenar a los gerentes y supervisores en dar y recibir retroalimentación

apropiada, establecer un sistema de retroalimentación basado en el rendimiento de los empleados y realizar evaluaciones de desempeño de manera regular.10) La retroalimentación sobre el rendimiento no es clara o es ambigua, recomendando entrenar a los gerentes en habilidades de comunicación que incluya cómo dar retroalimentación efectiva, y, evaluar a los gerentes y supervisores sobre la base de cuán efectiva y frecuentemente dan retroalimentación adecuada a los empleados.11) Las consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son las mismas, hacer que sea posible para los empleados lograr un alto rendimiento, no recompensar el bajo rendimiento, ayudar a los empleados a que alcancen un alto rendimiento, encontrar que es lo que los empleados valoran más en términos de recompensas y recompensar al mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular.

En el factor 12) los empleados perciben consecuencias negativas por un alto rendimiento, para lo cual recomienda hacer de alto rendimiento un valor básico de la cultura, mantener la moral de los empleados en alto, creando y manteniendo un ambiente de trabajo seguro, estimulante y productivo, reconociendo y recompensando el alto desempeño de manera regular.13) Hay consecuencias negativas por un alto rendimiento y como recomendaciones menciona el sustituir inmediatamente cualquier consecuencia negativa por un alto rendimiento con consecuencias positivas. 14) Hay consecuencias positivas para el bajo rendimiento

recomendando al igual que en el factor anterior sustituir cualquier consecuencia positiva para el bajo desempeño con expectativas de alto desempeño, además de acompañar las expectativas para el alto desempeño con programas de apoyo para lograrlas.15) Faltan los recursos adecuados para lograr un alto rendimiento, recomendando determinar qué recursos son necesarios para que los empleados logren un alto desempeño, priorizar la necesidad de recursos y asegurar sistemáticamente la provisión de recursos de alta prioridad.

Los últimos factores, 16) hay obstáculos en el lugar de trabajo, para lo cual se recomienda conducir un análisis de campo de fuerzas para identificar los factores ambientales que están impidiendo el alto rendimiento y las fuerzas en contra de un alto desempeño, maximizar la potencia de las fuerzas a favor, planificar e implementar maneras de eliminar o neutralizar las fuerzas negativas aprovechando al máximo las fortalezas. 17) Hay interferencias y disrupciones en el lugar de trabajo, recomendando entrenar a los empleados en destrezas para administrar el tiempo, utilizar eficientemente varias opciones de comunicación, incluyendo las reuniones para identificar limitaciones, crear un sistema de soporte al desempeño para minimizar las interferencias de parte de otros empleados.18) Puesto mal diseñado, para lo cual se recomienda revisar y rediseñar regularmente los puestos.19) limitaciones personales de los empleados, recomendando reclutar talentos y solo entrenar habilidades, acomodar a los empleados con discapacidad,

establecer un programa de diversidad para la fuerza laboral, entrenar, desarrollar y facultar a los empleados.20) problemas personales de los empleados, recomendando el tratar a todos los empleados como miembros valiosos de la empresa, proveer programas de asistencia y consejería apropiada para los empleados y hacer del principio “ayudar a los empleados a ayudarse a sí mismos” algo parte de la cultura de la organización.

Por último, este autor agrega que para mejorar el desempeño de los empleados hay que recordar que existen muchos factores que influyen sobre dicho desempeño, además, para solucionar problemas de desempeño hay que aplicar múltiples soluciones, no solo entrenamiento; además, cada problema de desempeño debe ser investigado y analizado en el contexto del grupo/departamento u organización particular.

Así mismo, Universidad virtual de Pemex (2012) presenta un modelo de efectividad gerencial y proceso de administración del desempeño que plantea situaciones que permiten al ejecutivo interactuar con su equipo para alcanzar mejores resultados y a lo largo de cada una de sus fases el ejecutivo tiene la oportunidad de apoyarse en diferentes estilos gerenciales y factores conductuales para generar un clima organizacional de alto desempeño. Tiene como objetivos: alinear los objetivos individuales con los resultados organizacionales esperados, detectar brechas de desempeño para gestionarlas mediante el desarrollo del capital humano y mejorar

el desempeño administrativo y operativo mediante la orientación organizacional hacia resultados. Las fases que componen este modelo son:

a) Planeación, donde se establecen los acuerdos sobre objetivos y metas que deben ser alcanzados de manera alineada a la estrategia organizacional, así como el apoyo que el ejecutivo brindará a su colaborador. Las características de esta fase son: documentación de los acuerdos sobre responsabilidades, objetivos, indicadores y metas a lograr; permitir dar seguimiento al desempeño y constituir una herramienta para enfocar los esfuerzos del desarrollo individual, para esto se utiliza un formato diseñado para hacer explícitos los objetivos individuales alineados a la estrategia con indicadores específicos, compuesto de cinco secciones: fijación de objetivos individuales, interdependencia para el logro de los objetivos, compromisos específicos de acciones, seguimiento y recursos para el logro de los objetivos, fijación de objetivos y liderazgo, y por último, firmas.

b) Tutoría, es una fase crítica para la efectividad del proceso ya que permite dar seguimiento durante el proceso de gestión al cumplimiento de los objetivos, alienta al colaborador en la toma de decisiones, facilita los medios para que alcance sus metas, fortalece la relación jefe – colaborador, además construye un proceso continuo que se desarrolla mediante sesiones tanto formales como informales dependiendo de la situación en la que se encuentre.

c) Revisión, constituye el momento en el que formalmente se valora el cumplimiento de los objetivos pactados, así como el desarrollo de las competencias del ejecutivo y el colaborador revisa en que proyectos o actividades fue o no efectivo; se recomienda que para sostener una sesión de revisión con un colaborador se incluyan tres etapas: introducción, desarrollo de la sesión y cierre, además cada una de estas etapas debe incluir ciertos elementos.

d) Reconocimiento, en esta fase se destacan los resultados sobresalientes que refuerzan las actitudes adecuadas de los colaboradores y permite al colaborador comprobar que los resultados con los que contribuyó a la organización son valorados; el reconocimiento debe contemplar una diversidad de esquemas más allá de la dimensión económica.

Este proceso maneja un elemento integrador de las cuatro fases anteriores llamado diálogo, donde hay flexibilidad y responsabilidad del clima organizacional permitiendo el intercambio de nuevas ideas y que se faculte a los colaboradores para lograr resultados.

2.1.6 Modelos de Gestión. Debido a que la presente investigación trata sobre el diseño de un modelo de gestión en una Organización de la Sociedad Civil, en el siguiente apartado se profundiza en la comprensión de este concepto.

La gestión, según gestión y administración (2014), es

una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas a obtener algún beneficio para la organización, además considera al personal como un recurso activo para el logro de objetivos, haciendo hincapié en que en una empresa, la gestión de recursos humanos es la más relevante, y en este caso, la definición de gestión sería “conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito”.

Por su parte, López (2014) afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”. Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

Por otro lado, Muñoz (2000) hace referencia a que un modelo de gestión tiene las siguientes características: 1) reducción, ya que simplifica la realidad al eliminar determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 2) acentuación, poniendo de relieve determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 3) transparencia, al reducir y acentuar se facilita que determinadas realidades complejas y desconocidas

resulten transparentes al ser analizadas; 4) perspectiva, al simplificar se le da un mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva concreta; 5) productividad, cada modelo establece sus propios límites, facilitando una nueva investigación para mejorarlo; 6) abstracción, debe implicar una abstracción de la visión científica e indicar los principales elementos teóricos relacionados en el mismo; 7) provisionalidad, el modelo es mejorable al avanzar la ciencia y la investigación y por la contraposición con otros modelos; y por último, 8) aplicabilidad, trata de ser aplicable a una realidad concreta.

A su vez, el Club Excelencia en Gestión (2014), presenta como modelos avanzados de gestión los siguientes: a) modelo EFQM de Excelencia, es un modelo no normativo, fundamentado en la autoevaluación, la cual a su vez se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor así mismas lo que las lleva a mejorar su funcionamiento, ya que permite obtener una visión en general de sus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento. b) Marco de referencia de innovación, este modelo permite a las organizaciones medir su capacidad innovadora, comparándola con otras en el mercado para identificar las desviaciones o brechas existentes, y, en base a esto, aplicar acciones encaminadas a incrementar dicha capacidad. c) Marco de referencia de capital humano, su finalidad es medir

cuantitativa y cualitativamente la capacidad emprendedora de las organizaciones identificando las competencias y habilidades que deben tener sus emprendedores así como las características de la cultura organizacional para que éstos puedan desarrollarse; logrando de esta manera diferenciación e innovación como estrategias de competitividad.

Otro de los modelos presentados es d) hoja de ruta de la transformación, que consiste en explicar por qué y cómo se producen los procesos de transformación, sirviendo de guía para las organizaciones que consideran la transformación como un camino alternativo para un desarrollo rentable. e) Gestión avanzada para la PyMe, su objetivo principal es ayudar a las PyMe a mejorar sus modelos actuales de gestión, ofreciéndoles métodos y herramientas que les permitan ser más competitivas en los mercados actuales, indicando las acciones de mejora a realizar. Y por último, f) el marco de referencia excelencia socialmente responsable, tiene como principal objetivo guiar a las organizaciones a identificar las oportunidades de negocio que les proporcionen ventajas competitivas perdurables, así como guiarlas en su gestión para ayudarles a alcanzar la excelencia sin apartarse de su responsabilidad social.

Gestión y administración (2014) argumenta que los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero todos poseen niveles de eficiencia que se aplican según el tipo de empresa donde se practique la gestión y afirma que los más utilizados por la mayoría de las

grandes empresas son: a) modelo de gestión de Harper y Lynch, que inicia a partir de un plan estratégico donde se realiza una previsión de las necesidades de la gestión de una organización, se realizan actividades como análisis de impuestos, curvas profesionales, planes de sucesión, formación, clima y motivación laboral. Su principal característica es que posee carácter descriptivo, mostrando todas las actividades que están relacionadas con la gestión del recurso humano con el fin de mejorar su desarrollo. b) Modelo de Werther y Davis, donde se plantea una dependencia entre las actividades relacionadas con los recursos humanos agrupándolas en cuatro categorías de objetivos: los sociales, organizativos, funcionales y personales. c) Modelo de Chiavenato, establece que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se centran en seis vertientes: la admisión de personas; la aplicación de dichas personas; el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo; la retención del personal; el monitoreo y control de estos. d) Modelo de Beer abarca todas las actividades que son determinantes en la gestión de recursos humanos, explicando detalladamente que la participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder llegar al logro de los objetivos organizacionales.

Hernández (2013) realizó una investigación donde propone un modelo de gestión empresarial que se basa en la gestión de intangibles y calidad total. Dentro de su trabajo presenta una clasificación de modelos de gestión y medición según el Centro de

Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003), el cual divide los modelos en relacionados y básicos; los primeros, hacen referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que no tienen como objetivo específico la valoración y gestión de capital intelectual pero están íntimamente relacionados. Los segundos, son todos aquellos modelos de gestión que han aparecido en los últimos años, teóricamente. Esta investigación propone un modelo de gestión empresarial basado en la de gestión de intangibles y calidad total, estudiando y analizando modelos importantes presentados en la Tabla 3, de los cuales toma como pilares al modelo Intellectus, en la vertiente de intangibles, y al modelo EFQM, en la faceta de calidad.

Tabla 3. Modelos de Gestión según la clasificación de CIC (2013)

Modelo	Características	Clasificación
Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	Es un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.	Relacionado
Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	Se origina en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evalúa capital humano, organizacional y clientes.	Relacionado
Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Se basa en la forma de aprendizaje de una organización y sus resultados considerando interacción de la cultura, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes y trabajo en equipo.	Relacionado
Modelo de Roos (Roos, Drangonetti y Edvinsson, 1997)	Mide los activos intangibles, orientado a los capitales financiero e intelectual.	Relacionado

Modelo de Stewart (1998)	Se basa en indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para medir los capitales humano, estructural y cliente.	Relacionado
Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wels, 1998)	Ofrece indicadores primarios y secundarios, financieros y no financieros para evaluar empleados, clientes, accionistas y comunidad.	Relacionado
Directrices Meritum (Cañibano et al., 2002)	Se divide en tres fases: identificación, medición y seguimiento/acción, considera la evaluación de recursos y actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural, partiendo de los objetivos estratégicos.	Relacionado
Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)	Brinda una visión de la dirección del conocimiento, toma en cuenta capital humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible.	Relacionado
Modelo de Gestión de Arthur Andersen (1999)	Diseñado bajo la perspectiva individual y organizacional, y da relevancia al liderazgo, cultura y tecnología de la empresa.	Relacionado
Modelo de creación, medición y gestión de intangibles “Diamante del conocimiento” (Bueno, 2001)	Indica el proceso de crear activos intangibles partiendo de actividades intangibles.	Relacionado
Intellectual Capital Benchmarking System ICBS (Viedma, 2001)	Identifica y audita las capacidades del capital intelectual, se basa en evaluar las competencias de excelencia y benchmarking competitivo.	Relacionado
Skandia Navigator (Edvinsson, 1993)	Se basa en los enfoques o elementos de cliente, financiero, humano, procesos y renovación.	Básico
Technology Broker (Brooking, 1996)	Diferencia cuatro elementos dentro del capital intelectual, los activos mercado, humano, propiedad intelectual e infraestructura.	Básico

Modelo de la Universidad Werstern Ontario (Bontis, 1996)	Es un sistema de bloques interrelacionados donde se considera los capitales: humano, relacional y organizativo.	Básico
Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)	Basa su estructura en el conocimiento del aprendizaje organizativo y en el capital de conocimiento y distingue entre capital financiero, de clientes, estructural y humano.	Básico
Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 1997)	Mide la estructura interna, externa y competencias individuales.	Básico
Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998)	Trata de explicar la transformación de los distintos componentes: humano, organizativo, social, innovación y aprendizaje.	Básico
Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	Mide los capitales: humano, estructural y relacional.	Básico
Modelo Intellectus (CIC,2003, 2011)	Gestiona y mide a través de los componentes de capital humano, organizativo, tecnológico, de negocio y capital Social.	Básico

Fuente: Adaptado de Hernández (2013)

Aunado a lo anterior está la investigación realizada por Pérez y Marchant (2009) fundamentada en mejorar y fortalecer el alineamiento institucional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ha desarrollado procesos de planificación estratégica, así como destinado esfuerzos y recursos para definir la misión, visión, objetivos, productos y clientes prioritarios con la finalidad de eficientar la gestión pública de Chile. Los autores concluyen que si no se generan mecanismos para gestionar el desempeño, la estrategia global queda desconectada de lo que cada persona debe hacer para que la organización cumpla su propósito, objetivos

y metas, y agregan que la mejora del rendimiento es la principal finalidad de la gestión de recursos humanos, ya que lo importante para la organización es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y mejor forma posible al logro de los objetivos organizacionales.

2.2 Estudios relacionados con la Mejora del desempeño en Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el siguiente apartado se describen detalladamente aquellos estudios encontrados a través de la investigación realizada y que están relacionados con mejorar el desempeño en organizaciones de la sociedad civil.

Relacionado con esto, se puede mencionar una investigación realizada, que presenta resultados en cuanto a la aplicación de modelos para mejorar el desempeño, donde se menciona que éstos han servido de guía para que toda organización tenga disponible gran cantidad de factores, analizarlos y utilizarlos a favor de su empresa, buscando tanto el bienestar del individuo, organización y sociedad en general, generando un ambiente de mejora continua e impulsando a la permanencia de las mismas en el mercado (Aceves, López, González y Flores, 2008).

Por su parte, Larson y Kinnunen (2008) realizaron un estudio sobre la medición del desempeño en organizaciones suecas no lucrativas. Los autores definieron el problema formulando la

pregunta: ¿Cómo, por qué y con qué experiencia miden el desempeño las organizaciones de la sociedad civil sueca?, estableciendo como objetivo transmitir el conocimiento y experiencia que las organizaciones de la sociedad civil sueca tienen al medir el desempeño desde la perspectiva de la gestión.

Los autores presentan en tres partes los resultados obtenidos en su estudio, dando respuesta al planteamiento del problema elaborado:

1) ¿Por qué?, se refiere a las razones de medir el desempeño: para mostrar sus logros a las partes interesadas; para garantizar la calidad de los diferentes grupos de interés e influir en las actitudes públicas; para fines de planificación, presentación de informes y evaluación; para tener la capacidad de hacer ajustes y cambios en los planes y el enfoque; para la normalización de la propia organización; y, para llegar a una mejor comprensión de los éxitos y fracasos de la organización.

2) ¿Cómo?, se refiere a la forma en que se mide el desempeño: todas las organizaciones investigadas están desarrollando y experimentando con la medición del desempeño, combinando medidas cuantitativas y cualitativas. 3) ¿Con qué experiencias?, en las entrevistas realizadas por los autores se detectaron tres factores que dificultan la medición del desempeño en las organizaciones estudiadas: el hecho de que puede tomar años que los resultados sean evidentes; los múltiples factores que influyen en los resultados

de un proyecto; y, los numerosos socios involucrados, donantes, organizaciones asociadas, etc. Algo más encontrado que caracteriza la medición del desempeño en estas organizaciones es que cooperan cada vez más con las organizaciones asociadas para desarrollar un marco común de medición del desempeño.

La investigación de Pérez y Marchant (2009) se realizó en los servicios públicos de Chile. Ellos dicen que existen diversos modelos para la mejora del desempeño, pero que no todos son aplicables en los distintos países y organizaciones, por lo que es posible encontrar modelos más complejos que apuntan a mejorar el rendimiento individual e institucional. Así mismo señalan que en los servicios públicos de ese país, la mejora del desempeño humano está en plena transición, por lo que en este estudio proponen implementar un modelo de forma gradual que permita que existan herramientas efectivas especialmente para los directivos; además, la propuesta posee la flexibilidad necesaria para complementarse con distintos enfoques, herramientas, sistemas y técnicas, incluyendo el apoyo de tecnologías.

Los autores señalan que las condiciones necesarias para implementar un modelo de mejora del desempeño son, en primer lugar, el desarrollo de la función estratégica; en segundo lugar, el desarrollo de la función de recursos humanos; y, en tercer lugar, se necesita fortalecer la función directiva.

Por su parte, Prichthart, citado por Caldwell (2000), dirigió

una investigación estudiando a más de 200 empresas, tanto exitosas en su implementación del trabajo en equipo como decepcionadas con los círculos de calidad y los equipos de mejora continua, concluyendo que si las industrias latinoamericanas quieren desafiar a las japonesas, europeas y norteamericanas, es necesario mejorar su productividad significativamente. Aclaró que la productividad puede ser mejorada de diferentes formas y que no existe un sistema de mejoramiento de la productividad que ataque todas las industrias ni los problemas específicos, es decir, la acción correcta a tomar va a depender de la acción específica de la organización.

Por este motivo, Prichthart diseñó la metodología ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) como un sistema que es desarrollado desde la gerencia y está dirigido a mejorar la productividad del personal por medio del trabajo en equipo y establece que el desempeño es mejorado aumentando su motivación. Este enfoque metodológico es utilizado en la actualidad en empresas líderes a nivel mundial, especialmente en Europa y Estados Unidos. Se fundamenta en incrementar la motivación por medio del establecimiento de metas como punto de partida, las cuales son los determinantes motivacionales más inmediatos y directos del desempeño en las tareas y se desarrolla siguiendo una serie de principios, que deben flexiblemente ser adaptados a las necesidades de la empresa y su cultura organizacional: 1) promover la conformación de equipos de trabajo como un lineamiento

gerencial; 2) escoger el tamaño de la unidad en la cual se va a trabajar, ya sea un departamento, proceso, operación, etc.; 3) escoger a las personas que estarán en el desarrollo del equipo, de cinco a diez miembros voluntarios que incluya a líderes informales y formales como mandos medios de área o similares, de uno a dos facilitadores o ejes conductores del equipo, uno de ellos perteneciente a un área diferente pero relacionada.

En el paso 4) la gerencia debe participar e involucrarse activamente en la definición de los productos esperados del trabajo del equipo, no debe imponer los objetivos, sino que debe permitir que el equipo defina sus propios productos, en función de algún área estratégica que la gerencia establezca y también en función de la competitividad de la empresa y estos productos deben ser traducidos en indicadores de impacto (metas) preferiblemente mensurables; 5) análisis de contingencias, donde periódicamente los miembros del equipo analizan el progreso de las acciones que han llevado a cabo, los cuales han de recibir la debida capacitación. La contingencia es un gráfico que muestra la relación entre el nivel del indicador de impacto y la efectividad lograda en ese nivel. Cada indicador tiene su propia contingencia.

Para el paso 6) cada logro del equipo debe ser evaluado por la gerencia y adecuadamente reforzado para mantener un buen nivel de motivación, dicha realimentación debe ser precisa; de preferencia, el período entre el desempeño y la realimentación debe

ser corto, para que esta última sea un instrumento más poderoso para aumentar la motivación, además, es más fácil reconocer las causas o contingencias que tuvieron lugar para producir el resultado; y por último, la realimentación debe ser neutral, debe constar de datos y la información subjetiva debe eliminarse; 7) el trabajo efectivo debe ser reconocido; si una organización desea un sistema para medir y mejorar el desempeño, es necesario un sistema para recompensarlo, reconocerlo o agradecerlo, las organizaciones pueden estimular el comportamiento por medio de recompensas intrínsecas y extrínsecas; 8) productividad de las sesiones de trabajo; se debe tener especial cuidado en conseguir resultados satisfactorios en cada sesión de trabajo, las cuales no deben ser mayores a una hora, para garantizar la productividad de cada sesión, es recomendable que el equipo se organice de forma tal que haya un coordinador que dirija las sesiones, mantener las discusiones centradas en un objetivo específico de la reunión, conciliar los puntos de vista diferentes y estimular el diálogo y la discusión entre los miembros.

Por otro lado, el facilitador del equipo, preferiblemente externo al proceso, área funcional u organización, debe aportar instrumentos metodológicos según se necesiten para analizar correctamente los problemas o puntos críticos del proceso, así como evaluar el avance del equipo. También se recomienda nombrar un relator encargado de la bitácora de la sesión, comunicar los acuerdos y registrar los compromisos adquiridos por el equipo. Finalmente,

es recomendable contar con un evaluador interno, que ha de aplicar instrumentos de evaluación de la productividad de las sesiones del equipo y de su capacidad de aprendizaje en equipo, poniendo especial atención en la motivación hacia los miembros en mejorar aquellos aspectos que limitan la productividad del equipo, como impuntualidad, falta de asistencia, interrupciones de la sesión, falta de coordinación, falta de enfoque en un objetivo claro para la sesión de trabajo y sobre todo, el uso efectivo del tiempo.

Por otra parte, Tinofirei (2011) realizó una investigación donde exploró los factores que propician o inhiben el rendimiento en trabajadores de organizaciones no lucrativas en Zimbabwe, planteando dos preguntas de investigación: ¿Hay ética inherente en el trabajo de los empleados de organizaciones no lucrativas? y ¿Qué variables motivan y afectan a los trabajadores en el sector no lucrativo?. Se establecieron como objetivos: 1) descifrar los factores únicos que afectan el desempeño de los empleados en organizaciones no lucrativas; 2) investigar si hay un único trabajo ético inherente en empleados del sector no lucrativo; y 3) explorar que variables motivan y afectan a los trabajadores en el sector no lucrativo.

La hipótesis que se estableció es: “El desempeño en el trabajo de empleados del sector no lucrativo se ve afectado y depende únicamente de factores que intervienen en el sector sin fines de lucro y no en el sector con fines lucrativos” y los factores identificados

al analizar la muestra de investigación fueron: a) desmotivación debido a la ausencia de promociones o ascensos automáticos en el trabajo por el alto desempeño de los empleados, ya que los individuos pueden sentir que no son premiados por su rendimiento superior; b) oportunidades de crecimiento para los empleados que lo merezcan a través de políticas de contratación competitiva y que estos sean considerados para puestos vacantes disponibles dentro de la organización; y, c) oportunidades de crecimiento para el personal local siendo considerados para asignaciones de trabajo dentro de la misma organización pudiendo solicitar puestos internacionales.

La hipótesis planteada en esta investigación se aceptó, ya que supone que el desempeño de los empleados de las organizaciones sin fines de lucro se ve afectado y depende de factores únicos que se aplican con mayor frecuencia en este sector y considerando los tres factores ya mencionados, los cuales no son aplicables a organizaciones lucrativas. En base a esto, Tinofirei realiza una serie de recomendaciones: 1) debido a la naturaleza de las organizaciones no lucrativas, los contratos en estas suelen ser a corto plazo, pero este sector puede motivar a su personal explorando otro tipo de sistemas de recompensa, que ya existen, pero en este sector no son comunes: reconocimiento público, servicios de conveniencia e interacción social fuera de la jornada normal de trabajo. 2) Se reconoce que no todo buen desempeño puede ser recompensado con promociones, sin embargo, una buena estrategia de remuneración

así como el estilo de liderazgo de la administración puede introducir otras formas de reconocimiento al desempeño superior: estableciendo un día de entrega de premios, donde la alta dirección reconozca y elogie en público al empleado que se lo merezca. 3) Se recomienda brindar la oportunidad al personal con alto desempeño de ser considerado para puestos de trabajo staff o temporales en otras oficinas u organizaciones similares para adquirir experiencia internacional.

La recomendación 4) es utilizar un enfoque participativo en las decisiones de la organización para asegurar que cualquier iniciativa que se introduzca sea en gran medida importante tanto para la organización como para los empleados, creando un sentido de asociación en el éxito o fracaso de la organización. Contrario a lo anterior, la recomendación 5) considera que un bajo desempeño debe ser asesorado y corregido, pero si este se prolonga, debe ir acompañado de medidas correctivas firmes que pueden dar lugar a una suspensión, pérdida de salario o separación, según la organización y las leyes de despido del país donde se encuentra. De igual forma, Tinofirei considera que si un buen desempeño no se reconoce es un factor de desmotivación por lo que el bajo desempeño de sus colegas sigue sin corregirse. Por último, la recomendación 6) está dirigida a los empleados para que mejoren sus calificaciones y bases de conocimientos aprovechando todas las oportunidades que su trabajo les proporcione para su beneficio.

La investigación realizada por Tinofirei (2011) es de utilidad ya que muestra los factores que motivan a los empleados de las organizaciones pertenecientes al sector no lucrativo, pero no presenta ni trata sobre la forma de mejorar el desempeño de éstos.

En el estudio realizado por Curran (2002) se menciona que no hay un sistema o fórmula que mejore el desempeño de un gerente y de su personal. Pero se puede ayudar a las personas a mejorar dicho desempeño proporcionándoles nuevas formas de pensar y aplicar los desafíos que se enfrentan sobre la administración. El objetivo de este estudio es elevar la conciencia sobre algunas de las formas de administrar que pueden mejorar el clima laboral y el trabajo de los individuos en el contexto organizacional.

Este autor considera que existen dos enfoques para mejorar el desempeño laboral: uno de ellos hace énfasis en las metas de producción, satisfaciendo los requerimientos del patrocinador o benefactor para la rendición de cuentas, como si la organización no lucrativa fuera en realidad una empresa con fines de lucro, donde tanto resultados financieros y de producción son fáciles de medir. El desempeño individual es tratado como una mercancía que se ajusta para cumplir con cuotas específicas. Los elementos cualitativos son minimizados o excluidos, por lo que este método no es recomendable ya que pone toda la responsabilidad en el desempeño del individuo sin tener en cuenta las condiciones de la organización.

El otro enfoque es el que recomienda el autor ya que

hace hincapié en el logro de resultados que contribuyan a la visión organizacional. Sostiene el crecimiento de la persona, lo cual a largo plazo beneficia tanto al individuo como a la organización sin fines de lucro. En este enfoque hay un balance entre la responsabilidad individual y la medición del desempeño que maneja tres principios: 1) el esfuerzo individual puede ser dirigido hacia un cambio social mediante la alineación del trabajo individual con el de otros de su equipo, grupo, departamento y organización, vinculando el trabajo diario del individuo con la misión, visión y objetivos organizacionales. 2) Invertir tiempo y recursos en el desarrollo individual es vital para la organización. 3) Las personas son el recurso más valioso que una organización sin fines de lucro tiene, por lo que se les debe capacitar y desarrollar. Cuando se apoya al personal, la calidad en su desempeño se mejora enormemente. Cuando estos principios son puestos en práctica también se obtiene la satisfacción del benefactor aunque este no sea el punto principal.

El autor argumenta que para trabajar con eficacia la gestión del desempeño, las organizaciones sin fines de lucro deben de trabajar hacia afuera del individuo y trabajar al interior de la propuesta social para que puedan trabajar sinérgicamente en los distintos niveles de desempeño. La gráfica del ciclo de la gestión del desempeño propuesta por Curran (2002) se presenta en la figura 6, donde se indica que una organización que inicia de cero puede comenzar definiendo su misión y proceder en sentido

de las manecillas del reloj alrededor del círculo. Sin embargo se puede iniciar en cualquier lugar de este y construir el sistema en cualquier orden, siempre que las interconexiones estén alineadas continuamente. Las cuatro primeras actividades (al lado derecho del círculo) representan el esqueleto de un modelo de planeación estratégica. Para que la gestión del desempeño tenga éxito, debe de tener lugar en el contexto de otros sistemas organizacionales importantes.

Las conclusiones de este estudio son que los resultados no se pueden ver inmediatamente pero que este método de gestión del desempeño permite a cada persona asumir la responsabilidad por su actuación dentro de la organización. Compartiendo la responsabilidad en la mejora del desempeño se reduce dramáticamente el peso que recae en la dirección, por lo tanto se puede decir que la información proporcionada por este autor consiste en un método, no en un modelo para mejorar el desempeño individual en la organización

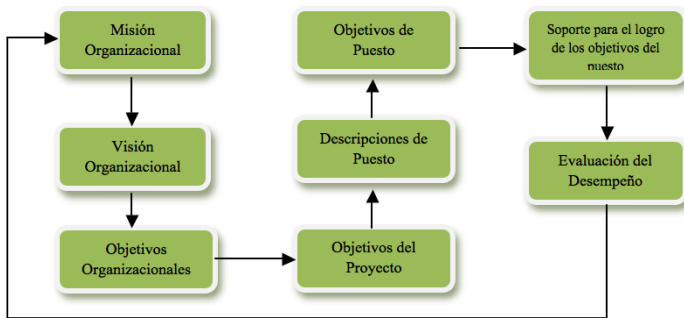


Figura 6. Ciclo de la Gestión del Desempeño
Fuente: Adaptado de Curran (2002)

2.3 Marco metodológico.

En este apartado se encuentra la fundamentación teórica sobre el diseño del modelo de gestión propuesto para la Organización de la Sociedad Civil en estudio, mostrando el punto de vista de diferentes autores.

La medición del desempeño es definida por Arriagada (2002) como la acción de medir, lo que consiste en “comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón”. De igual forma menciona que el desempeño está relacionado tanto con logros individuales como colectivos dentro de la organización, y a la alineación de la gestión con las metas y objetivos de ésta. Agrega que los sistemas de medición permiten tener acceso al mejoramiento continuo, indicando con exactitud donde se puede mejorar, además de monitorear los logros alcanzados. Por lo tanto, el autor considera que la implementación de un sistema de medición de desempeño en una organización, es realmente una propuesta de cambio organizacional.

La propuesta metodológica que él hace tiene cuatro partes:

- 1) diagnóstico organizacional, realizado a través de la aplicación de una encuesta;
- 2) proceso de planificación inductivo, donde se realiza un diagnóstico funcional y se determina el grado en que la información está conectada estructuralmente y alineada con la misión de la organización;
- 3) establecimiento de la medición al interior de la organización, a través de un mapeo de procesos identificando actividades que impactan significativamente

el resultado del proceso clave e influyen en el indicador de cumplimiento de un objetivo estratégico específico; 4) se realiza la operacionalización del sistema considerando formular índices de desempeño evaluando todos aquellos aspectos relacionados con la implementación y operacionalización del sistema de medición de desempeño.

De igual forma Carmona (2012), define al sistema de medición del desempeño como “un conjunto de métricas que permiten cuantificar la eficacia y la eficiencia de las actividades y procesos”. El autor comenta que estos sistemas han evolucionado en las últimas décadas, orientándose actualmente a considerar medidas no solamente económicas, por la motivación de la necesidad de conocer el desempeño respecto a todos los grupos de interés y a la estrategia, citando autores que pudieran aplicarse para esto, como la matriz del desempeño (Keegan et. al, 1989), la pirámide del desempeño (Cross y Lynch, 1989), relaciones causales (Fitzgerald, 1988), y el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996).

Por su parte, Sánchez y Alvarado (2011) proponen un sistema de medición del desempeño compuesto por las siguientes fases: 1) aplicación de la técnica de análisis por indicadores, 2) análisis del entorno, 3) aplicación de razones o ratios de desempeño, 4) medición de la eficiencia, y 5) medición de la efectividad.

Ahora bien, Camacho y Díaz (2003) proponen una serie de pasos para poder obtener un modelo, que en su caso sería

utilizado para poder medir la calidad del agua. La metodología propuesta por estos autores es: 1) investigación preliminar para recopilar información actual y prospectiva del sujeto en estudio y de la situación problemática detectada; si no existe información se debe iniciar con su levantamiento mediante estudios básicos. Esto permitirá al modelador conocer la importancia, grado de necesidad y complejidad del modelo requerido y estimar el costo de un error de modelación. 2) Investigación de campo, donde se realiza una inspección detallada inicial del sujeto estudiado, lo cual permitirá al modelador identificar y confirmar el nivel de complejidad requerido del modelo. 3) Implementación o selección del modelo, donde el modelador podrá desarrollar, implementar o seleccionar modelos comerciales o de uso público adecuados al problema en estudio. Los autores consideran más apropiado desarrollar nuevos modelos o extender los ya existentes para considerar los requerimientos propios del sujeto en estudio, y no ajustar un modelo disponible y recomiendan que si se implementa un nuevo modelo o se adquiere uno comercial o de uso público se realice una verificación de su correcto funcionamiento. 4) Investigación sobre indicadores y/o estándares de medición a utilizar. 5) Planeación de la forma de obtener información. 6) Obtención de información, que consiste en llevar a la práctica lo planeado y programado en el paso anterior. 7) Análisis de datos observados y determinación de conflictos, lo que permite identificar los principales problemas que se pueden

presentar, además de identificar aquellos datos que deben removerse o tratarse para alcanzar los objetivos deseados. 8) Verificación del modelo, donde se verifica la capacidad del modelo para predecir condiciones observadas, dicha verificación nunca termina y por lo tanto debe realizarse permanentemente. 9) Implementación del modelo, en este último paso se recomienda que si el modelador no es quien lleva a cabo dicha implementación especifique claramente las limitaciones del modelo para quien vaya a realizarlo.

Por su parte, Romero, Quintanilla y Sánchez (2002) proponen otra metodología para diseñar un modelo con las siguientes etapas: 1) establecimiento de objetivos del modelo; 2) establecimiento de reglas de uso y difusión del modelo, para cumplir con el logro de los objetivos; 3) diagnosticar las necesidades con la finalidad de identificar los problemas o puntos críticos, recursos y potencialidades del sujeto en estudio; 4) diseñar el proceso del modelo; 5) Implementar el proceso; 6) Evaluación del proceso, para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos; 7) seguimiento y monitoreo del proceso, en esta etapa se recomienda revisar constantemente para mantener actualizado el modelo.

2.4 Modelos base en la investigación.

En este apartado se presentan los modelos que se tomaron en cuenta para la elaboración del modelo propuesto, ya que no todos los investigados tenían aplicación en una Organización de la Sociedad

Civil y se especifica la aportación en particular que se obtuvo de cada uno de ellos.

Los modelos utilizados y la aportación de cada uno de ellos para la elaboración del modelo de gestión propuesto para la Organización de la Sociedad Civil en estudio se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4. Modelos utilizados en la construcción del Modelo propuesto para una Organización de la Sociedad Civil

Modelo	Aportación específica del modelo
Universidad virtual de PEMEX (2012)	Paso 1, 2 3 y 4 de la metodología propuesta por este autor.
Ramírez (2009)	Factores 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 de los recomendados por este autor.
Mager y Pipe (Bernárdez, 2006)	Paso 1 de la metodología propuesta por estos autores, además de usar como herramienta dentro del modelo propuesto, el formato utilizado por estos autores, haciéndole adaptaciones y aportaciones propias.
Borrego (2009)	Recomendación 2, 3 y 5 de las realizadas por este autor.
Tinofirei (2011)	Reconocimiento público por el desempeño logrado.
Prichthard, Metodología ProMES (Caldwell, 2000)	Paso 4, 5, 6 y 7 de la metodología propuesta por este autor.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla anterior se puede visualizar los elementos extraídos de cada uno de los distintos modelos utilizados para la elaboración del propuesto para mejorar el desempeño individual de la organización civil en estudio.

2.5 Proceso de implementación. En este apartado se presentan procesos de implementación diseñados y propuestos por distintos autores.

Ya que se cuenta con el modelo, se debe continuar con la implementación de éste, para lo cual Makón (2000) propone el siguiente proceso: 1) actividades preparatorias: donde se realizan todas aquellas acciones previas a la implementación pero necesarias, como presentación del modelo a los interesados a través de una serie de entrevistas, firma de un convenio para establecer el grado de compromiso de la alta dirección en el proceso de implantación; formando al mismo tiempo el equipo de planificación que actuará en la primera etapa del proceso, su tamaño dependerá de las dimensiones y complejidad del organismo. 2) Conformación de equipos: se recomienda formar por lo menos dos equipos: el comité de gestión estratégica, el cual constituye la contraparte ejecutiva del organismo, y se divide en dos comités: el comité reducido, formado cuando mucho por cinco personas de plena confianza de la máxima autoridad del organismo, con el fin de garantizar la dirección del plan estratégico durante su elaboración; y el comité ampliado, formado por máximo veinte actores clave del organismo, es decir que sean participantes de los procesos decisorios y su función es participar activamente del proceso de análisis situacional y en la formulación de las estrategias del plan.

Además debe formarse el equipo de análisis y diagnóstico, coordinado por el equipo de planificación estratégica y su objetivo es desarrollar investigaciones diagnósticas por cada área del organismo, comparando y dando sustento a las hipótesis que surgen

del análisis situacional. 3) Primer análisis situacional y formulación de estrategias, esta fase es el inicio de la implantación del modelo, su principal objetivo es lograr una primera versión del plan estratégico a llevarse a cabo en la organización. 4) Segundo análisis situacional y formulación de estrategias: para la realización de esta fase es necesario contar con el producto de la fase anterior ya que sobre él se desarrollarán los talleres de planeamiento estratégico, que tienen como objetivo someter la primera versión del plan estratégico a la crítica y ajuste de los actores principales de los procesos analizados y ya hechos los ajustes el plan se presenta ante la máxima autoridad del organismo, donde se pueden volver a realizar ajustes en base a los comentarios y/o sugerencias de esta persona, obteniendo la versión final del plan estratégico.

5) Diseño y análisis de planes operativos tentativos: paralelamente a la fase anterior, otro grupo de trabajo puede avanzar en el análisis de prefactibilidad de los procesos tentativos identificados en fases anteriores, llevando a cabo dos tareas: primero, realizar los diseños preliminares de las operaciones de reingeniería de procesos, evaluando la razón de ser de cada uno de los procesos y describiendo la interrelación de ellos con otros procesos, analizando la eficiencia y eficacia, para identificar costos, procedimientos, puntos de control y productos finales. Segundo, se analizan los indicadores de resultado existentes y/o posibles para cada uno de los procesos seleccionados, tomando en cuenta otros

organismos, nacionales e internacionales. Además, se asigna el recurso humano, material y financiero existente para el logro de los productos finales fijados, adaptando los indicadores de resultado a la realidad presupuestaria del organismo. Obteniendo como producto final de esta fase el plan estratégico del organismo incluyendo las propuestas de los planes operativos que surjan de las actividades enlistadas.

6) Elaboración y puesta en marcha del plan táctico operativo: en esta fase se realizan las actividades planteadas en la fase anterior definiendo las trayectorias temporales y se diseñan a detalle cada uno de los planes operativos.

7) Desarrollo de operaciones: en esta fase se desarrollan las operaciones surgidas del plan táctico operativo. Los productos finales de esta actividad son: manuales de procedimiento, anexos metodológicos en los que se explican los supuestos utilizados en el presupuesto del organismo y modelos de informes de gestión.

8) Control de la gestión, en esta fase se mide el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados con base a los indicadores establecidos, para lo cual se requiere diseñar un sistema de control de gestión que monitoree el desarrollo de las operaciones y el desempeño individual en la organización.

El proceso de implantación de un sistema de gestión, propuesto por Doménech y Sanz (2010) inicia con la fase de *documentación del sistema*, que consiste en recoger y mantener

en papel o formato electrónico todos los principales elementos del sistema diseñado. La documentación mínima obligada son los procedimientos del sistema y sus instrucciones técnicas, así como la información relacionada. La siguiente fase es la *estructura y responsabilidades*, que consiste en definir y documentar las funciones y responsabilidades para informar a toda la organización al respecto, facilitando la eficacia de la gestión, incluyendo los organigramas.

La tercera fase es la *formalización y sensibilización*, donde se expresan las actuaciones que se deben de realizar continuamente mediante pláticas, cursos, entre otros, guardando registro de esto y de los asistentes. La fase siguiente es la *comunicación*, en la cual se redacta un procedimiento para asegurarse que dicha comunicación sea eficaz y fluida. Lo que se debe comunicar de forma periódica a todos los miembros de la organización son: cambios en la documentación, política del sistema y sus cambios, objetivos, programa de gestión y evolución de su cumplimiento, resultados de auditorías, avances, e innovaciones o logros alcanzados en el curso del desarrollo del sistema de gestión. La última fase es la de *control operacional*, esta es la fase de ejecución, donde se llevan a cabo las acciones incluidas en el control operacional descrito, es decir, es la forma de actuar a lo largo de todo el año.

Martínez y Milla (2005) presentan un proceso también dividido en fases para implementar el cuadro de mando integral que se presenta en la figura 7.

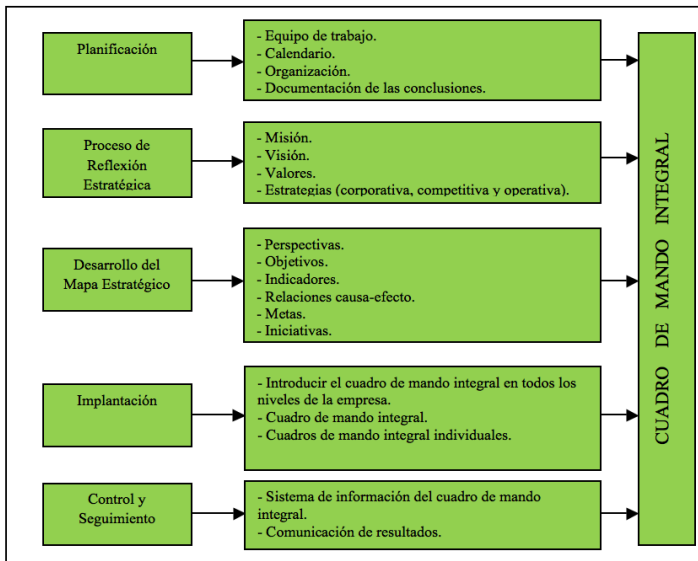


Figura 7. Implantación del Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Adaptado de Martínez y Milla (2005)

Las fases que componen el proceso descrito por este autor son: a) Planificación, donde se establece el equipo de trabajo que intervendrá en el cumplimiento de las estrategias establecidas, el calendario de fechas del proyecto, el sistema de organización donde se establecen las técnicas a implementar y el sistema de documentación del proyecto. b) Etapa de fase de reflexión estratégica, reflexionando sobre la misión, visión, valores, estrategia corporativa, competitiva y operativa. c) Desarrollo del mapa estratégico, describiendo la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible. d) Implantación, donde se procede a comunicar y trasladar el mapa estratégico a toda la organización

contando con objetivos. e) Control y seguimiento, estableciendo el sistema de información del cuadro de mando integral y la forma en que se comunicarán los resultados obtenidos.

Por su parte, Martínez y Heredia (2003) aplicaron el siguiente proceso de implantación del balanced scorecard en una empresa: a) planificación del proyecto, con el objetivo de planificar los recursos para el éxito de la implantación del sistema de indicadores. b) Elaboración de la estrategia, donde se establece la misión, visión, se elabora el mapa estratégico y el mapa de procesos, además se definen las categorías de las estrategias, que son la base de la siguiente etapa. c) Diseño e implantación de indicadores, además de la estimación de relaciones entre estos con una representación de las relaciones causa-efecto entre objetivos y el establecimiento de metas y planes para los indicadores. d) La implantación del sistema propiamente dicha donde se realiza la comunicación a todos los miembros de la empresa sobre el cambio producido en el ámbito de la gestión y la implantación del sistema informático.

Capítulo III

Método

En el presente capítulo se muestra a detalle la Organización de la Sociedad Civil sujeto de estudio así como los materiales y procedimiento utilizados para el desarrollo de la propuesta elaborada.

3.1 Sujetos.

Los sujetos en estudio son la totalidad de integrantes que laboran en el Centro Comunitario de Bácum, Sonora perteneciente a una Organización de la Sociedad Civil que tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y sus habitantes en el estado de Sonora” y su visión es “Institución Familiar, autosuficiente, honorable y de proyección internacional, que trabaja de manera permanente y proactiva con los habitantes de las distintas comunidades rurales del estado de Sonora; así como con las diferentes instituciones de carácter privado y gubernamental”. Cuenta básicamente con dos vertientes: a) trabajar en la mente y en la dignidad humana del colaborador y, b) elevar el nivel de vida de las comunidades donde el trabajador habita. Las líneas estratégicas bajo las cuales trabaja son: formación, vivienda, salud, fortalecimiento de valores, deportes, educación, infraestructura y

desarrollo comunitario.

Para poder llevar a cabo sus objetivos, esta Organización de la Sociedad Civil tiene convenios y alianzas con varias asociaciones, algunas de ellas son: AMSIF A.C., (Asociación Mexicana para la salud integral de la Familia); Ponguinguiola A.C.; ITSON (Instituto Tecnológico de Sonora); SIFA (Sistema de Información para el Fortalecimiento Académico); ISEA (Instituto Sonorense de Educación para los Adultos); Secretaría de Salud; Fundación Tichí Muñoz; ITAMA (Instituto de Tratamiento y de Aplicación de Medidas para Adolescentes); S.S.P. CAPASITS (Centro Ambulatorio para Prevención y Atención del SIDA e Infecciones de Transmisión Sexual); Fundación de Empresariado Sonorense; Provay (Comité de Promoción Social del Valle del Yaqui A.C.); FAI (Fundación de Apoyo Infantil); Grupo Fresnillo; ICATSON (Instituto de Capacitación para el Trabajo en el estado de Sonora); UNISON unidad Caborca; Empresarios de Caborca; Escuela Secundaria Técnica No.8 del Campo 16; Escuela Primaria del Campo 77; Escuela Telesecundaria del Campo 77; Escuela Telesecundaria de Atotonilco; etc.

Los valores bajo los cuales trabaja esta organización son:

a) *Respeto por la dignidad de la persona*: las personas son el eje central, un fin en sí mismas y no un medio para los fines de la organización. Así que cualquier otra cosa que no sea la búsqueda del bien común se considera fuera de su contexto. b) *Integridad*:

congruencia entre el decir y el hacer. c) *Honestidad*: hablar con la verdad siempre ante cualquier circunstancia; considerando en todo momento a la persona. d) *Equidad y Justicia*: un trato igualitario para todos es trascendente; independientemente del género, religión, credo, creencias políticas y condición socio económica de las personas. e) *Corresponsabilidad*: capacidad de responder de cada una de las partes inmiscuidas en cada uno de los proyectos y acciones; llámese comunidad, aliados y colaboradores. f) *Humildad*: capacidad de vernos a todos y a todas por igual, basando cualquier relación interpersonal en el hecho de que todos aprendemos de todos. g) *Entusiasmo*: valor que en sus raíces significa ‘Estar en Dios’, el entusiasmo es el sello que se desea impregnar en cada uno de nuestros actos para hacer el trabajo con pasión, entrega y compromiso. h) *Compromiso*: ofrecer el extra en cada acción; vivir y desarrollar el trabajo a plenitud con la convicción de que como Fundación se puede hacer una diferencia en la calidad de vida de la comunidad. i) *Sinergia*: el todo es más importante que las partes; y así se manifiesta en el trabajo de equipo interno y en las alianzas, reconociendo y valorando las diferencias. j) *Comunidad y Pluralidad*: la comunidad es la razón de ser de la organización, ningún esfuerzo será ofrecido para un ente aislado, sino pensando siempre en el bien comunitario. Y k) *Calidad*: es el cuidado en los detalles y en la persona como fin, en el trato, en el seguimiento y en el impacto de cada uno de los programas organizacionales.

Las políticas de procedimientos que sigue la OSC en estudio son:

- 1) Los apoyos deberán entrar en la categoría de las líneas estratégicas: desarrollo comunitario, salud comunitaria, vivienda, educación y jóvenes adictos y/o en peligro de adicción además de la promoción ciudadana de la responsabilidad social.
- 2) Los apoyos se concentrarán al área rural en lo esencial, considerándose algunos casos en el área urbana y suburbana.
- 3) Los apoyos que la Fundación otorga deberán considerarse de impacto comunitario, evitándose con esto los casos individuales y aislados.
- 4) Específicamente el apoyo a personas con capacidades diferentes se otorgará a personas en lo individual, previo análisis del Consejo Directivo de la Fundación.
- 5) Es requisito indispensable, en el caso de apoyo a comunidades, la participación de sus habitantes en los procesos sociales; la intención es crear juntos una alianza basada en la sinergia, el respeto mutuo y la solidaridad.
- 6) Es fundamental para esta Organización de la Sociedad Civil realizar alianzas en cada una de las acciones, alianza con el gobierno y sus tres niveles, no así con los partidos políticos.

- 7) Así mismo, la organización busca realizar alianzas con agencias de cooperación local, estatal, nacional e internacional.
- 8) Y por último, realizará sinergias con distintas fundaciones y empresas y personas físicas cuyo objetivo sea contribuir al desarrollo comunitario.

En la figura 8 se muestra la estructura organizacional de la Organización de la Sociedad Civil en estudio, la cual está compuesta básicamente por cuatro puestos: presidente, director ejecutivo, el Coordinador del Centro Comunitario de Caborca y el de BÁCUM, en tres niveles jerárquicos.

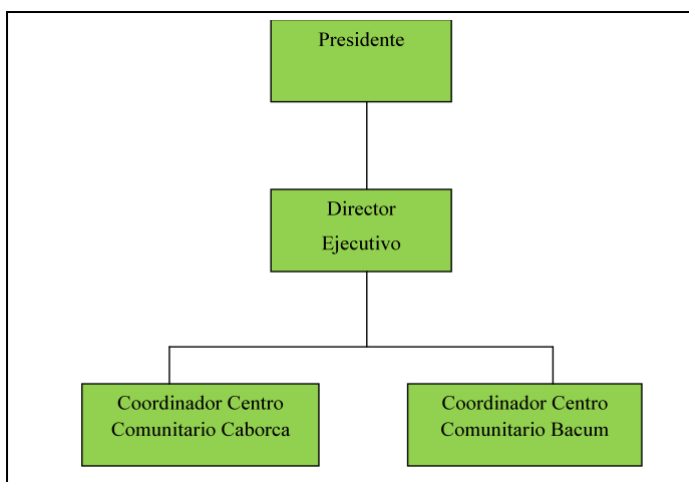


Figura 8. Estructura Organizacional de la Organización de la Sociedad Civil en estudio

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Materiales.

Para poder llevar a cabo el diseño del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil en estudio, fue necesario recabar información, para lo cual se eligió la técnica de la entrevista, utilizando como instrumentos guías de entrevista, las cuales fueron validadas en su momento, por expertos en la materia, doctores en planeación estratégica quienes asesoraron el diseño de dichos instrumentos.

1. Las entrevistas se realizaron a diferentes personas de la organización: presidente, director ejecutivo y coordinador del centro comunitario de Bácum; para esto se elaboró como instrumento una guía (Apéndice E) con 20 preguntas, de las cuales, 12 son preguntas abiertas relacionadas con la plataforma filosófica de la organización, y ocho son preguntas dicotómicas sobre el ambiente externo de la Fundación.

2. Además, se diseñó otro instrumento (Apéndice F) para ser aplicado a los integrantes de la organización con la finalidad de obtener información acerca de su conocimiento sobre la misma. Este instrumento está compuesto por 22 preguntas, 11 dicotómicas y 10 abiertas, relacionadas con la plataforma filosófica de la empresa y su ambiente externo; y una de opción múltiple sobre el tipo de motivación que le gustaría recibir.

3. También se elaboró la tabla de análisis de las brechas, causas e impactos (Apéndice G), donde se describe el nivel de

desempeño a analizar, la situación actual o problemática detectada en ese nivel, así como la situación ideal que deberían de tener, estableciendo con ello las brechas, causas que las originan e impacto producido.

4. Se utilizó una matriz de evaluación (Apéndice H) de los modelos para mejorar el desempeño individual que fueron investigados, donde se colocaron de forma horizontal los modelos encontrados y verticalmente se colocaron los criterios de evaluación establecidos, los cuales son conceptualizados al pie de dicha matriz de evaluación. Para realizar la evaluación correspondiente se asignaron valores dependiendo del grado de cumplimiento de cada criterio. Los valores establecidos fueron: 0 = No cumple, 3 = Cumplimiento moderado y, 5 = Alto grado de cumplimiento. Al final, la matriz cuenta con un renglón de puntaje total donde se suman los valores asignados.

5. Con los tres modelos elegidos de la matriz de evaluación anterior y las recomendaciones realizadas por algunos autores para mejorar el desempeño individual, se realizó un cuadro comparativo (Apéndice I) donde se plasmaron las fases de cada uno de dichos modelos, con la finalidad de visualizar de una forma más clara dichas fases.

6. Contando ya con el modelo a utilizar en la Organización de la Sociedad Civil en cuestión, se utilizó la cédula de autoevaluación para la validación de las propuestas de los requerimientos y

condiciones de diseño de la solución tecnológica de acuerdo a la demanda externa y la capacidad interna de la organización (Apéndice J), la cual consiste en realizar un análisis tanto del contexto interno como externo de dicha organización y que fue respondida llenando cada una de las partes que la componen: a) el análisis interno se divide en seis secciones; en la primera se revisa la capacidad del recurso humano actual, el impacto que tendría la implementación del modelo elegido, tanto en las áreas de la organización como en las actividades del personal de la organización, así como el costo-beneficio de la propuesta desde la perspectiva del recurso humano.

En la segunda sección se analiza si la infraestructura y tecnología con que se cuenta es suficiente y adecuada para la implementación del modelo. En la tercera parte de la cédula se analiza si el recurso financiero con que se cuenta es suficiente para aplicar el modelo. En la cuarta sección se realiza un análisis de los servicios de la organización y su relación con la cadena de valor. En la quinta sección, se analiza la normatividad vigente y en la última parte del análisis interno se revisan las estrategias, objetivos y metas a plantearse para poder llevar a cabo la implementación del modelo; b) y en el análisis externo se revisan todos aquellos factores que pueden incidir de forma positiva y/o negativa para implementar dicho modelo. c) Al final, para llevar a cabo la validación del modelo se utiliza un colorama para calificarlo, colocando el número y color dentro del recuadro según el valor que le corresponda.

7. Así mismo, se diseñó una tabla donde se detalla el sistema de desempeño para soportar el cambio que se producirá en la Organización de la Sociedad Civil en estudio (Apéndice K), en esta se detallan los factores del sistema de desempeño que influirán, los cambios que se deben realizar para mejorar y mantener el desempeño así como las acciones a desarrollar para cada uno de los casos.

8. De la misma forma se diseñó un instrumento (Apéndice L) que fue aplicado al Coordinador del Centro Comunitario de Bácum, para poder obtener información acerca de los puestos de instructores y realizar un análisis de puestos. Este se divide en nueve secciones, la primera de ella tiene la finalidad de obtener información acerca de la identificación del puesto, jefe inmediato, personal a su cargo y departamento al que pertenece; la segunda sección está enfocada en describir las actividades propias del puesto de forma general y en la sección tres, se cuestionan las actividades específicas, así como su frecuencia de realización. La sección cuatro del instrumento tiene como objetivo describir las especificaciones del puesto, es decir, si se requiere de viajar, de dominar algún idioma en particular, entre otros.

En la quinta y sexta sección del instrumento se especifica el porcentaje requerido de conocimientos y habilidades que son necesarios para realizar las actividades, y se solicita la descripción del tipo de competencias deseables para el puesto de trabajo, respectivamente. En la última sección se realizan cuestionamientos acerca del perfil del puesto.

3.3 Procedimiento.

El proceso seguido para poder diseñar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil en estudio es una fusión del proceso propuesto por Camacho y Díaz (2003) y del presentado por Romero, Quintanilla y Sánchez (2002), lo retomado de cada uno de estos procesos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Procesos para diseñar un modelo y pasos retomados de los autores

Proceso 1 Camacho y Díaz (2003)	Proceso 2 Romero, Quintanilla y Sánchez (2002)	Pasos retomados	
		Proceso 1	Proceso 2
1. Investigación preliminar	1. Establecimiento de objetivos del modelo		
2. Investigación de campo	2. Establecimiento de reglas de uso	Paso 1	Paso 1
3. Desarrollo o selección del modelo a implementar	3. Diagnóstico de necesidades	Paso 2	Paso 3
4. Investigación sobre indicadores y/o estándares de medición a utilizar	4. Diseño del proceso del modelo	Paso 3	Paso 4
5. Planeación de la forma de obtener información	5. Implementar el proceso	Paso 8	
6. Obtención de información	6. Evaluación del proceso		
7. Análisis de datos observados y determinación de conflictos	7. Seguimiento y monitoreo del proceso		
8. Verificación del modelo			
9. Implementación del modelo			

Fuente: Elaboración Propia con información de Camacho y Díaz (2003) Romero, Quintanilla y Sánchez (2002)

Es importante mencionar que los pasos seleccionados de cada uno de los modelos presentados anteriormente se tomaron como guía en la elaboración del procedimiento a seguir, a algunos

de ellos se les modificó el nombre, además se agregaron otros pasos para complementar el proceso final. Por lo tanto, el procedimiento seguido para diseñar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de la Organización de la Sociedad Civil en cuestión está compuesto de las siguientes fases:

Fase 1. Establecimiento del objetivo del modelo. Se planteó de forma específica lo que se desea lograr al diseñar el modelo de gestión.

Fase 2. Diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil. En este paso se realizó un estudio donde se obtuvo la caracterización de la Organización de la Sociedad Civil en estudio, conociendo información relevante acerca de la misma en cuanto a misión, visión, objetivos, valores, proceso productivo, cadena de valor, clientes, competencia, entre otros. Después se determinaron las brechas existentes identificando la diferencia que hay entre el desempeño real de sus integrantes y el deseado, los factores que causan dichas brechas y el impacto que estas tienen. Lo anterior se presenta a través de una tabla (Apéndice G) estableciendo con ello las brechas, causas que las originan e impacto producido, Además se definió una estructura de desempeño que soporte el cambio y un análisis de los perfiles individuales entre otras cosas.

Fase 3. Rediseño de la estructura organizacional de la OSC. En base a la estructura de sistema de desempeño para

soportar el cambio diseñada dentro del diagnóstico de necesidades de desempeño realizado (Apéndice K) donde se describe detalladamente los cambios a realizar para mejorar y mantener el desempeño tomando en cuenta los factores que influirán en dicho cambio al implementar el modelo y las acciones a realizar, se elaboró un análisis de puestos aplicando un instrumento al Coordinador del Centro Comunitario de Bácum para obtener información acerca de los puestos de instructores, ya que es él quien tiene a su cargo dichos puestos; y al director ejecutivo para que proporcionara la información sobre el resto de los puestos que forman parte de la estructura organizacional. Con la información obtenida se generaron las descripciones de puesto correspondientes, así como los perfiles individuales requeridos para cada uno de ellos. Es de suma importancia mencionar que sin estos productos no se puede realizar las mediciones del desempeño individual en la organización.

Fase 4. Diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC. Para poder minimizar las brechas detectadas se procedió al diseño del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la organización de la sociedad civil iniciando con una búsqueda en bases de datos electrónicas confiables sobre los diferentes modelos que pudieran aplicarse en dicha organización, los cuales se analizaron y evaluaron por medio de una matriz de evaluación (Apéndice H).

Una vez realizada la matriz de evaluación y obteniendo los tres modelos para mejorar el desempeño individual con la puntuación más alta, se realizó un cuadro comparativo (Apéndice I) donde se muestran los pasos de cada uno de ellos para posteriormente poder elaborar un híbrido retomando fases de cada modelo para formar uno distinto apoyándose también en las recomendaciones realizadas por algunos autores y tomando en cuenta los factores que influyen en el desempeño individual proporcionados por otros.

La elección de cada fase a utilizar en el modelo diseñado se realizó identificando primeramente aquellas fases que se repetían y pudieran al mismo tiempo ser replicadas en la organización tomando en cuenta sus características (la obtención de su financiamiento es a través de aportaciones de los socios y/o donativos voluntarios, no recibe ninguna remuneración por los servicios que ofrece, los colaboradores con los que cuenta son voluntarios o externos proporcionados por un organismo llamado ICATSON, los servicios que ofrece son a través de convenios y/o alianzas estratégicas celebradas con otros organismos, entre otras).

Fase 5. Validación del modelo de gestión diseñado.
Realizado lo anterior, se identificaron los requerimientos y condiciones para diseñar el modelo propuesto en base a la demanda externa y capacidad de la organización, lo cual también sirvió como validación del modelo. Para lo anterior se utilizó la cédula de autoevaluación para la validación de propuestas (Apéndice J) de los

requerimientos y condiciones de diseño de la solución tecnológica de acuerdo a la demanda externa y la capacidad interna de la organización.

Fase 6. Diseño del proceso de implantación del modelo.

En esta parte se diseñó el procedimiento de implantación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual propuesto para la organización, quedando compuesto de siete subfases y cada una con sus respectivos pasos: a) sensibilización de los directivos, b) formación de los involucrados, c) aplicación del modelo, d) generación de resultados, e) validación de resultados, f) toma de decisiones y g) comunicación de resultados.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos para tratar de solucionar la problemática detectada en el diagnóstico elaborado. Dichos resultados consisten en el diseño de un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, al igual que un proceso de implementación donde se sugiere las acciones a seguir para obtener los mejores resultados con dicha implantación. Al final de este apartado también se muestra la discusión sobre los hallazgos de la presente investigación y los estudios relacionados con la temática.

4.1 Diagnóstico de necesidades de desempeño realizado.

Como resultado de la investigación realizada por Navarro, Leyva, Vásquez y Vega (2012) se obtuvo un diagnóstico de la situación que en ese momento presentaba la Organización de la Sociedad Civil en cuestión, el cual abarcó una identificación de brechas en el desempeño (Apéndice G), las cuales resultaron ser: a) adecuar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Fundación, b) elaborar descripciones y perfiles de puestos para la formalización de sus funciones; c) documentar, formalizar y adecuar

el proceso productivo, además de establecer un sistema de gestión de la calidad; y d) incluir en la cadena de valor el seguimiento y medición de efectividad de los servicios gestionados y brindados. Además, se determinaron las causas que originaban dichas brechas y el impacto que estas tenían, también se definió una estructura para el sistema de desempeño que soportara el cambio (Apéndice K) y se elaboró una propuesta de rediseño de la estructura organizacional para esta organización, quedando de la siguiente manera:

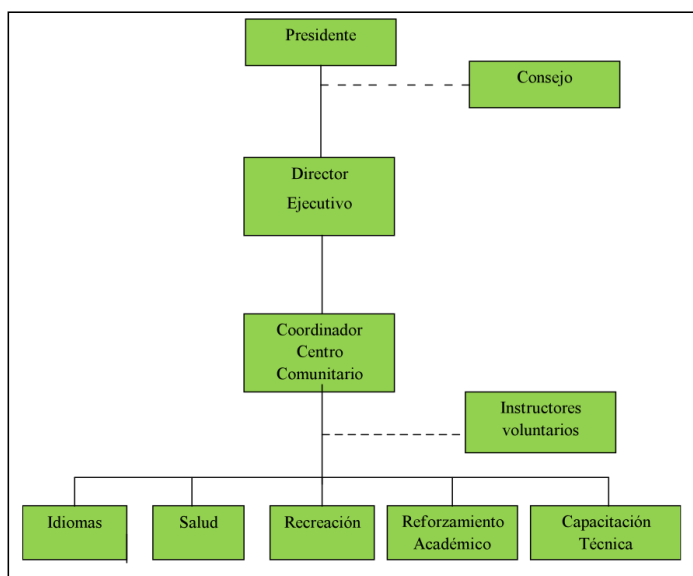


Figura 9. Estructura organizacional propuesta para la OSC en estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Además se realizó un análisis de los perfiles individuales y del organizacional, lo que a su vez dio origen a la obtención de descripciones de puestos (Apéndice M), necesarios para que más

adelante se pueda realizar la medición del desempeño individual de los integrantes de la Organización de la Sociedad Civil.

En base a los resultados obtenidos en este estudio se pudo concluir que la Organización de la Sociedad Civil necesitaba realizar una modificación en su perfil organizacional, repercutiendo con esto los perfiles individuales de la misma, para poder de esta manera generar una alineación laboral.

4.2 Resultados.

El resultado obtenido es el diseño de un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil.

Para el diseño de dicho modelo se realizó la fusión o combinación de los modelos propuestos por Mager y Pipe (1997), la Universidad virtual de PEMEX (2012), Prichthard, citado por Caldwell (2000) y las recomendaciones realizadas por Borrego (2009) y Tinofirei (2011), además de tomar en cuenta los factores que influyen en el desempeño presentados por Ramírez (2009), también se diseñaron instrumentos que ayudarán a la implementación del modelo.

Del modelo propuesto por la Universidad Virtual de Pemex (2012), se rescataron los pasos de a) planeación, donde se establecen los objetivos y metas que deben ser alcanzados de manera alineada a la estrategia organizacional; b) tutoría, lo que permite dar

seguimiento al cumplimiento de los objetivos, alienta al colaborador en la toma de decisiones y facilita los medios para alcanzarlas metas; c) revisión, es el momento en el que formalmente se valora el cumplimiento de los objetivos pactados y de aquellas actividades que fueron o no efectivas; d) reconocimiento, es donde se muestran los resultados sobresalientes que refuerzan las actitudes adecuadas de los colaboradores y permite al colaborador comprobar que los resultados con los que contribuyó a la organización son valorados.

De los factores recomendados por Ramírez (2009), se retoman para implementar en el modelo diseñado el factor que menciona que los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo hacerlo; el que explica que los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo su trabajo contribuye a los objetivos del departamento u organización; el factor que menciona que no hay consecuencias positivas para el buen rendimiento; el que se trata sobre la falta de retroalimentación sobre el rendimiento; el que se refiere a cuando la retroalimentación sobre el rendimiento no es clara o es ambigua; las consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son las mismas, hacer que sea posible para los empleados lograr un alto rendimiento, no recompensar el bajo rendimiento, ayudar a los empleados a que alcancen un alto rendimiento, encontrar que es lo que los empleados valoran más en términos de recompensas y recompensar al mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular. El factor que dice que los empleados perciben

consecuencias negativas por un alto rendimiento; también se retomó el que menciona que hay consecuencias negativas por un alto rendimiento; y por último, el factor que menciona que hay consecuencias positivas para el bajo rendimiento.

Todos los factores recomendados por este autor se eligieron para implementar en el modelo de gestión diseñado ya que se considera importante que al realizar la medición del desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil en cuestión, éstos sean tomados en cuenta como aspectos influyentes en el desempeño, los cuales a su vez, pueden ser manipulados a beneficio de la organización y representar cambios significativos en los resultados obtenidos.

De las recomendaciones de Borrego (2009) se retomó la que consiste en explicarle al empleado claramente cuales con sus objetivos, sus actividades y responsabilidades, pero sobre todo remarcar cual es la importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización. La de revisar las métricas de desempeño establecidas con el colaborador, y, la recomendación que consiste en brindar retroalimentación al colaborador de su trabajo periódicamente. Estas recomendaciones se incluyen en el modelo de gestión diseñado debido a que con su implementación se asegura que los colaboradores e integrantes de la organización tengan en claro su papel dentro de ella, así como la forma en que se medirá su desempeño dándoseles a conocer oportunamente.

De la metodología ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) propuesta por Prichthart, se retomaron los siguientes pasos: el que se refiere a que la gerencia debe participar e involucrarse activamente en la definición de los productos esperados del trabajo del equipo, no debe imponer los objetivos, sino que debe permitir que el equipo defina sus propios productos; el paso sobre el análisis de contingencias, donde periódicamente los miembros del equipo analizan el progreso de las acciones que han llevado a cabo, los cuales han de recibir la debida capacitación. El paso donde se establece que cada logro del equipo debe ser evaluado por la gerencia y adecuadamente reforzado para mantener un buen nivel de motivación; el que se refiere a que el trabajo efectivo debe ser reconocido y que las organizaciones pueden estimular el comportamiento por medio de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Básicamente lo extraído de esta metodología está relacionado con la importancia que tiene brindar motivación a los colaboradores partiendo de los resultados obtenidos, así como la importancia del involucramiento de todos los niveles gerenciales en el cumplimiento de los objetivos planteados.

De Tinofirei (2011), se consideró tomar en cuenta el realizar reconocimientos públicos al empleado por los logros obtenidos, ya que por las características propias de las organizaciones de la sociedad civil, se debe de tener un sistema de recompensas adecuado al tipo de contratación que ésta maneje.

Por último, del modelo de Mager y Pipe, se tomó el paso donde se propone lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que enunciar sus características, además de tomar como herramienta el formato propuesto por estos autores, haciéndole algunas modificaciones y adaptaciones, ya que se considera de suma importancia que antes de evaluar, medir o tratar de corregir algo, se conozca a fondo y detalladamente la situación problemática que se presenta dentro de la organización para poder tomar las mejores decisiones en busca de su solución.

Además, la decisión de elaborar un modelo de gestión híbrido se tomó debido a que se considera que con la fusión de los modelos mencionados se logra determinar el desempeño real y el ideal, determinando las discrepancias que se presenten en el desempeño de los trabajadores de la Organización de la Sociedad Civil en estudio, con la finalidad de analizar si éstas son de vital impacto en el cumplimiento de los objetivos empresariales, además de que se detectarían soluciones de desempeño rápidas y a menor costo.

Otra ventaja que presenta el diseñar este modelo de gestión es que le evitará a la organización civil en cuestión, incurrir en costos innecesarios de capacitación ya que presenta los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, evaluando a cada uno de ellos para determinar las medidas correctivas idóneas para cada

caso en particular.

La aportación al área del conocimiento que el modelo diseñado para la organización civil en estudio tiene, es principalmente su existencia, ya que en la actualidad no existe un modelo para mejorar el desempeño individual en este tipo de organizaciones que pueda aplicarse a cualquier organismo de este giro en particular.

4.2.1 Modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil. A continuación se presenta el objetivo del modelo y las fases que lo componen así como las acciones a llevar a cabo en cada una de ellas:

Objetivo. Mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil a través del análisis, revisión y corrección del desempeño de sus integrantes con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional.

Fases del modelo de gestión:

Fase Definición.

- 1) Alineación de objetivos sociales.
- 2) Acompañamiento.

Fase Revisión.

- 1) Análisis y realimentación.
- 2) Si los objetivos sociales planteados se lograron

al 100%, pasar a la fase de Reconocimiento.

Fase Corrección.

- 1) Análisis del Sistema de Rendimiento (ASR)
- 2) Medidas correctivas.
- 3) Verificación.

Fase Reconocimiento.

- 1) Recompensa.
- 2) Nuevos objetivos sociales.

Para poder aplicar correctamente cada una de las fases que integran el modelo de gestión diseñado, a continuación se explican a detalle al igual que los pasos que las componen:

Fase Definición: esta fase consiste en establecer objetivos para cada uno de los puestos que componen la Organización de la Sociedad Civil, así como la verificación de que estos contribuyan al cumplimiento de los objetivos generales de dicha organización, llevando a cabo los siguientes pasos: 1) *alineación de objetivos sociales* individuales con la estrategia organizacional, donde se establecen los objetivos y metas individuales (por puesto), pero éstos deben ser trazados y alcanzados de manera alineada a la estrategia organizacional. Lo anterior debe realizarse de manera formal, es decir, plantearse por escrito en un formato exclusivamente diseñado para esta fase y tomando en cuenta la estandarización del trabajo.

Para el desarrollo de este paso se aplicará la herramienta 1

denominada “Establecimiento de Objetivos” (Apéndice N), la cual está compuesta por tres secciones, la primera es un recuadro donde se detalla el período de tiempo en que se realiza la evaluación, el puesto a evaluar y el nombre de la persona que ocupa el puesto evaluado. La segunda sección contiene siete columnas, en la primera de ellas se especifican los objetivos planteados para el puesto en particular; en la segunda, los indicadores de desempeño para cada objetivo establecido; en la tercera, las acciones necesarias a realizar para el cumplimiento de cada objetivo planteado; en la cuarta, los recursos necesarios para poder realizar cada una de las acciones detalladas en la columna anterior; en la quinta, la fecha en que se debe cumplir cada uno de los objetivos; en la sexta, se detallan los puestos o departamentos involucrados y/o relacionados en el cumplimiento de los objetivos definidos; en la séptima y última columna se especifica el objetivo organizacional con el cual se relaciona cada uno de los objetivos planteados para el puesto evaluado.

La tercera sección de esta herramienta se encuentra al pie de página y es donde se colocará el nombre y firma del evaluado, del ejecutante así como del supervisor.

El paso 2, *acompañamiento*, consiste en dar seguimiento durante el proceso de cumplimiento de objetivos, orientando al colaborador en la toma de decisiones, facilitando los medios para que alcance sus metas, fortaleciendo la relación jefe-colaborador,

y además construye un proceso continuo a través de sesiones, tanto formales como informales, dependiendo de la situación en la que se encuentre, por lo que tanto gerente como supervisor deben estar disponibles y en contacto permanente con los empleados, también se pueden realizar entrenamientos específicos sobre las funciones críticas asegurándose de que los nuevos conocimientos sean aplicados en ámbito laboral además de proveer ayudas o instrucciones de trabajo al empleado usando mentores para ellos.

Fase Revisión: esta fase consiste en verificar que los objetivos planteados se cumplan a través de la aplicación de los siguientes pasos, 1) *análisis y realimentación*, para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos se recomienda realizar la revisión utilizando una gráfica que muestre el nivel del indicador de impacto y la efectividad lograda.

Es importante definir el máximo puntaje que se puede alcanzar para cada indicador, así como el mínimo y el promedio. La valoración debe realizarse junto con el trabajador y proporcionarle retroalimentación precisa en un periodo de tiempo corto, para que sea un instrumento de motivación, además, es más fácil reconocer las causas o contingencias que tuvieron lugar para producir el resultado. La retroalimentación permitirá que el empleado conozca cuáles son sus áreas de mejora, y al jefe inmediato, cuál es el estado en que se encuentra su colaborador. Es recomendable que dicha retroalimentación sea de manera personal, pero si se trata de una

felicitación esta puede llevarse a cabo públicamente, lo que elevará la moral del trabajador; pero, si es una reprimenda, ésta debe de ser de manera personal.

Para la implementación de este paso debe utilizarse la herramienta 2 llamada “Análisis del desempeño” (Apéndice O); en la cual se encuentran cuatro apartados: en el primero de ellos se especifica la fecha en que se está realizando la revisión, el puesto que está siendo evaluado así como el nombre de la persona que ocupa dicho puesto. En el segundo apartado se encuentran las instrucciones que explican detalladamente la manera correcta en que se debe de aplicar la herramienta. En el tercer apartado se encuentran siete columnas que deben de ser llenadas con la información que se solicita: en la primera se detallan los objetivos que se plantearon; en la segunda se especifican los indicadores de desempeño que servirán como guía para verificar el cumplimiento de dichos objetivos; en la tercer columna se especifica el nivel de desempeño logrado el cual será contrastado contra las tres columnas siguientes que contienen información sobre el puntaje máximo, promedio y mínimo establecido para ser logrado en cada uno de los indicadores, el resultado de dicho contraste se plasma en la última columna y se le denomina brecha de desempeño.

En el último apartado de esta herramienta se encuentra el área de firmas donde se plasma el nombre y firma de la persona evaluada, del ejecutante y del supervisor.

En el paso 2, en base a los resultados obtenidos en el análisis del desempeño, se establece si los objetivos planteados se lograron o no, en caso de haberse cumplido en su totalidad, se pasará a desarrollar la fase de Reconocimiento, si no es así, se continuará con la fase de Corrección.

Fase Corrección: si se está llevando a cabo esta fase, es debido a que los objetivos planteados no se cumplieron en su totalidad, por lo que deberá analizarse las razones y motivos de dicho incumplimiento para poder aplicar acciones correctivas. Los pasos a desarrollar en esta fase son: 1) *análisis del sistema de rendimiento*, donde se determinará cuáles factores han influido en el desempeño del empleado. Es importante identificar si hay obstáculos o interferencias en el lugar de trabajo, limitaciones o problemas personales de los empleados a través de un análisis de campo para identificar los factores ambientales que están impidiendo el alto rendimiento y aquello que impide obtener un alto desempeño. Para la implementación de esta fase se utiliza la herramienta 3 llamada “Análisis del Sistema de Rendimiento” (Apéndice P), dividida en tres secciones.

En la primera sección se detalla información como la fecha de evaluación, el puesto evaluado, el problema de desempeño detectado, el desempeño que se desea lograr y las instrucciones sobre la aplicación de la herramienta. La segunda sección está formada por cuatro columnas: la de los factores a evaluar, la de

“Sí” y “No”, donde se indicará si alguno de los factores enlistados en la primer columna se está presentando o no; y en la última columna se planteará una posible solución para cada factor que se considere está afectando el desempeño del empleado e impidiendo se logre el desempeño deseado. La columna de “factores a evaluar” se encuentra a su vez dividida en cuatro apartados agrupando en diferentes clasificaciones los factores enlistados: conocimientos y habilidades, actitudes, comunicación y factores externos.

En la última sección se encuentra el área de firmas, donde se coloca el nombre y firma tanto del ejecutante como del supervisor.

En el paso 2, *medidas correctivas*, una vez detectados los factores que están influyendo e impidiendo que se logre un buen desempeño, deben de aplicarse medidas correctivas para llegar al cumplimiento de objetivos como: maximizar la potencia de las fuerzas a favor, planificar e implementar maneras de eliminar o neutralizar las fuerzas negativas aprovechando al máximo las fortalezas, entrenando, desarrollando y facultando a los empleados o proveer programas de asistencia y consejería apropiada para ellos. La implementación de esta fase se lleva a cabo a través de la aplicación de la herramienta 4 denominada “Acciones correctivas y Verificación de resultados” (Apéndice Q). Esta herramienta está compuesta por nueve columnas, pero para efectos del presente paso solo se utiliza hasta la columna ocho (fecha de cumplimiento). En la primera columna se detallan los objetivos planteados, las

columnas dos, tres y cuatro se llenan con información extraída de la herramienta 2 “Análisis del desempeño”; la información correspondiente a las columnas cinco y seis (factores influyentes en la brecha de desempeño y acciones correctivas para cada factor influyente) se obtiene de la herramienta 3 “Análisis del Sistema de Rendimiento”; en la columna siete se especifican los recursos necesarios para poder aplicar las acciones correctivas sugeridas en la columna seis y en la columna ocho se establece una fecha de cumplimiento para dichas acciones.

En el paso 3, *verificación* de resultados, se comprueba que las medidas correctivas implementadas en el paso anterior hayan dado resultado, mejorando el desempeño. Para esta comprobación se usa como herramienta el mismo formato anterior llamado “Acciones correctivas y Verificación de resultados”, aplicando la columna 9, donde se especifica si la brecha de desempeño se acortó o no.

Es importante señalar que para poder pasar a la fase 4 de este modelo, el cumplimiento de los objetivos debe de ser al 100%, es decir, no deben existir brechas en el desempeño. Mientras esto no suceda, se seguirá aplicando el paso 2 y 3 de la fase de Corrección cuantas veces sea necesario.

Una vez cumplidos al 100% los objetivos establecidos, se inicia con la *Fase Reconocimiento*, donde, como su nombre lo indica se debe reconocer a aquellos colaboradores que a través de su esfuerzo hayan contribuido al cumplimiento de los objetivos

planteados, esto se lleva a cabo realizando el paso 1, *recompensa*, donde se destacan los resultados sobresalientes que refuerzan las actitudes adecuadas de los trabajadores y les permite comprobar que los resultados con los que contribuyó a la organización son valorados. Cada logro obtenido u objetivo alcanzado debe de ser reforzado para mantener un buen nivel de motivación, es importante que la organización cuente con un sistema de recompensas ya sea intrínsecas y extrínsecas. Es importante encontrar que es lo que los empleados valoran más en términos de recompensas y recompensar al mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular.

En el paso 2, *nuevos objetivos sociales*, es donde se inicia una vez más con el modelo diseñado, aplicando nuevamente la fase uno.

Los pasos descritos anteriormente, que componen el modelo de gestión diseñado con la finalidad de mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, se presentan gráficamente para una mejor visualización y comprensión:

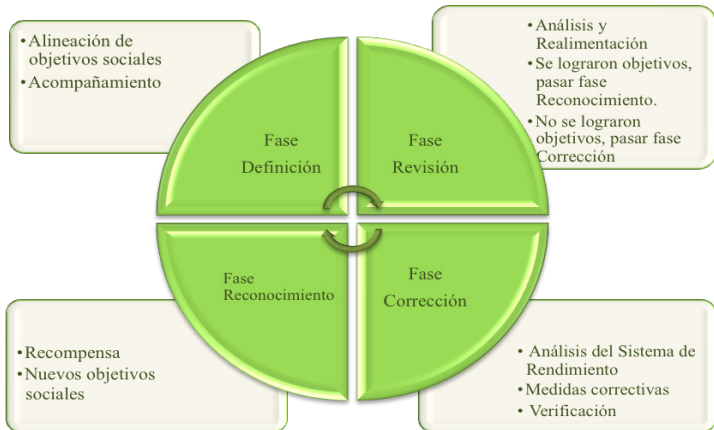


Figura 10. Modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una OSC

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Propuesta de implementación del modelo diseñado. En el siguiente apartado se muestra una propuesta para poder implementar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil donde se detalla paso a paso las acciones a realizar para obtener los resultados esperados con dicha implementación.

4.2.2.1 Personas que intervienen en el proceso. Antes de poder realizar la implantación del proceso propio del modelo para mejorar el desempeño individual de la Organización de la Sociedad Civil es necesario involucrar a toda la organización en su totalidad, debido al tamaño de la misma. Los puestos directamente

involucrados y encargados de ejecutar dicho proceso son: Presidente, Director Ejecutivo y Coordinador Centro Comunitario.

Para el desarrollo y aplicación del proceso propuesto se asignará un rol y un nombre especial a cada uno de los involucrados en él:

- a) **Ejecutante:** es la persona que debe de aplicar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de los trabajadores de la Fundación y será quien ocupe el puesto de Coordinador de Centro Comunitario.
- b) **Supervisor:** es la persona que supervisa la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de los integrantes de la Organización de la Sociedad Civil y debe de ser quien ocupe el puesto de Director Ejecutivo.
- c) **Evaluado:** es la persona que en el momento de aplicar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual, ocupa el puesto a evaluar.
- d) **Presidente:** es el presidente de la Organización de la Sociedad Civil a quién se le presentarán los resultados obtenidos al final de la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la organización.

4.2.2.2 Proceso de implantación. El desarrollo y la implantación de un sistema de gestión para el mejoramiento del desempeño individual tienen como base principal de su

funcionamiento el compromiso de todos los miembros de la empresa. Para ello, es necesario que cada uno de los involucrados en la organización, tomen conciencia de la importancia del modelo así como de los beneficios y ventajas que se obtendrán con su implantación. Para llevar a cabo dicha implantación es necesario se realice el siguiente proceso:

Fase Sensibilización de los directivos.

1. Informar al personal directivo de la organización que se llevará a cabo la implantación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en esta.
2. Presentación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual a implantar a los directivos de la Organización de la Sociedad Civil.
3. Identificar a la persona que llevará a cabo la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual (Ejecutante).

Fase Formación de los involucrados.

4. Informar al personal de la organización a evaluar (Evaluado) sobre la implantación del modelo de gestión que será aplicado.
5. Presentar al personal que se evaluará el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual a implantar en la organización.
6. Preparar al Ejecutante para la implantación del modelo

de gestión para mejorar el desempeño individual en la organización.

Fase Aplicación del modelo.

7. El Ejecutante aplicará la herramienta 1 “Establecimiento de objetivos” (Apéndice N) correspondiente al modelo de gestión para mejorar el desempeño individual a cada uno de los puestos que forman parte de la estructura organizacional de la Fundación.
8. Al finalizar la fecha de cumplimiento de los objetivos establecidos deberán verificarse los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta 2 “Análisis del desempeño” (Apéndice O), a cada uno de los puestos de la organización.
9. Si al realizar el análisis de desempeño se obtiene como resultado una brecha de desempeño, ésta debe de analizarse mediante la aplicación de la herramienta 3 “Análisis del sistema de rendimiento” (Apéndice P), donde se identificarán los factores que impiden un buen desempeño.
10. En la herramienta 4 “Acciones correctivas y verificación de resultados” (Apéndice Q) se plasmarán los objetivos planteados que no hayan sido logrados, el desempeño deseado y el ideal para cada uno de ellos así como la brecha detectada entre dichos desempeños. De igual forma se definirán las acciones correctivas a aplicar para cada

uno de los factores influyentes en el bajo desempeño, los recursos necesarios para la aplicación de dichas acciones correctivas y la fecha de cumplimiento de éstas, con lo cual se podrá verificar si se corrigió el bajo desempeño y se pudo lograr el objetivo planteado.

Fase Generación de resultados.

11. El “Ejecutante” deberá llenar el formato de control (Apéndice R) con la información arrojada al aplicar la herramienta 2 “Análisis del desempeño” del modelo a cada uno de los puestos evaluados.

Fase Validación de resultados.

12. El formato de control (Apéndice R) debe ser revisado, aprobado y firmado por el “Supervisor” designado, como evidencia de aprobación de los resultados obtenidos.
13. El “Supervisor”, deberá elaborar el informe de resultados de la evaluación realizada para presentar al Presidente de la organización cumpliendo con los siguientes requisitos:
 - a) Definir la fecha de elaboración del informe.
 - b) Incluir los resultados de todos los puestos evaluados durante la implantación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual.
 - c) Describir las posibles causas que hayan originado las brechas de desempeño detectadas en la evaluación.
 - d) Describir las recomendaciones, sugerencias o acciones

correctivas implementadas para solucionar las brechas de desempeño detectadas con la evaluación.

- e) Informar el avance en la implementación de las acciones correctivas o en su efecto, los resultados obtenidos después de implementarlas.
- f) f) Nombre y firma del “Supervisor” al final del informe elaborado.
- g) Presentar como Apéndice el formato de control.

Fase: Toma de decisiones.

14. El Presidente de la organización deberá entregar al “Supervisor” una realimentación de la información presentada con los resultados de la evaluación, contando para eso con tres días hábiles, cumpliendo como mínimo con los siguientes requisitos:

- g) Definir la fecha de elaboración del informe.
- h) Detallar cada una de las decisiones tomadas por él (considerando los avances o resultados de la implementación de las acciones correctivas presentadas por el “Supervisor” en el informe).
- i) Determinar fecha de cumplimiento para cada una de las decisiones tomadas, así como la persona responsable de implementarlas.
- j) Firmar el informe elaborado.

Fase: Comunicación de Resultados.

15. El “Supervisor” dará a conocer a cada uno de los involucrados (Evaluados) los resultados obtenidos con la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de los empleados de la organización y las decisiones tomadas en base a dichos resultados. Este proceso se presenta en el siguiente diagrama para una mejor comprensión:

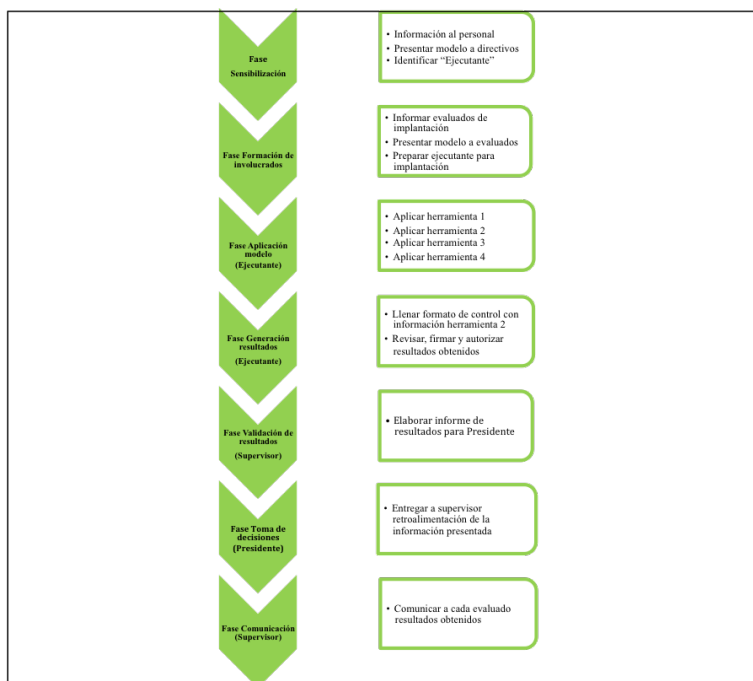


Figura 11. Proceso de implementación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual diseñado para la Organización de la Sociedad Civil

Fuente. Elaboración Propia.

4.2.2.3 Control de la implantación del modelo. Para verificar la correcta implantación del modelo de gestión para mejorar el

desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil es necesario se realice lo siguiente:

1. La persona que debe de aplicar el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil es quien ocupe el puesto de Coordinador de Centro Comunitario, quien recibirá en este proceso el nombre de “Ejecutante”.
2. La persona que supervise la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil debe de ser quien ocupe el puesto de Director Ejecutivo, quien recibirá en este proceso el nombre de “Supervisor”.
3. Al finalizar la aplicación del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de los empleados en la organización, el “Ejecutante” deberá llenar el formato de control (Apéndice R) con la información arrojada al aplicar la herramienta 2 (Análisis del desempeño) del modelo a cada uno de los puestos evaluados.
4. El formato de control debe ser revisado, aprobado y firmado por el “Supervisor” designado como aprobación de los resultados obtenidos.

4.3 Discusiones.

En la presente investigación se muestra el diseño de un modelo de

gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, tomando en cuenta los rasgos particulares que caracterizan a este tipo de organizaciones como la forma de obtención de sus recursos, los tipos de servicios que ofrecen, los tipos de clientes que tienen, el tipo de estructura organizacional con que cuentan, el tipo de objetivos que en ella se establecen, entre otras, y debido a que las mismas no cuentan actualmente con un modelo de gestión que les ayude a medir y/o evaluar el desempeño que tienen sus colaboradores. Para lo cual se tomó como referencia, el modelo de Directrices Meritum, mencionado por Hernández (2013) dentro de la clasificación que este autor presenta. Adicional a esto, se proporciona una guía de implantación del modelo de gestión diseñado, lo que será de gran ayuda para la organización en el momento que decida ponerlo en práctica.

A pesar de que el modelo de gestión resultado de la presente investigación ha sido diseñado tomando en cuenta las características propias de la Organización de la Sociedad Civil en estudio (la obtención de su financiamiento es a través de aportaciones de los socios y/o donativos voluntarios, no recibe ninguna remuneración por los servicios que ofrece, los colaboradores con los que cuenta son voluntarios o externos proporcionados por un organismo llamado ICATSON, los servicios que ofrece son a través de convenios y/o alianzas estratégicas celebradas con otros organismos, entre otras); y con la finalidad de mejorar el desempeño

individual de sus colaboradores, este puede ser replicado en cualquier otra organización del mismo giro, solo se deberá ajustar y/o determinar quiénes serían los encargados de ejecutarlo.

El modelo de gestión ha sido diseñado considerando recomendaciones que algunos autores han realizado sobre lo que se debe considerar para medir el desempeño individual. Del modelo de Mager y Pipe (1984), se tomó la matriz de evaluación que los autores proponen, modificando los elementos y factores a evaluar, por tratarse de una Organización de la Sociedad Civil, además se agregaron algunos de los factores que Ramírez (2009) menciona influyen en el rendimiento de los empleados.

De igual forma, se consideró lo propuesto por Borrego (2009) quien menciona que para mejorar el desempeño del personal es importante que el empleado conozca cual es el trabajo por el cual ha sido contratado, cuales con sus objetivos, sus actividades y responsabilidades, remarcando la importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización, lo que permitirá aumentar su compromiso tanto con el puesto de trabajo como con la empresa misma, mejorando así su desempeño, además recomienda brindar retroalimentación. De las recomendaciones que hace Tinofirei (2011), se consideró tomar en cuenta el realizar reconocimientos públicos al empleado por los logros obtenidos, ya que por las características propias de las organizaciones de la sociedad civil, se debe de tener un sistema de recompensas adecuado al tipo de

contratación que ésta maneje, lo que coincide con lo propuesto en la metodología ProMES de Prichthart, citado por Caldwell (2000).

Así mismo, del modelo propuesto por la Universidad virtual de Pemex (2012) se rescató el alinear los objetivos individuales con los resultados organizacionales esperados, detectar brechas de desempeño para gestionarlas mediante el desarrollo del capital humano y el acompañamiento que se le dé al empleado en el cumplimiento de sus objetivos, además de la retroalimentación que se debe de proporcionar.

Al retomar ciertas partes de cada uno de los modelos propuestos por diferentes autores y complementarlos con los factores que influyen en el desempeño, además de considerar las recomendaciones que algunos otros autores más realizan, se dio origen a la creación de un nuevo modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil. En la siguiente tabla se visualiza de una forma más clara lo que hace diferente y único al modelo creado:

Tabla 6. Comparación de los modelos para mejorar el desempeño individual vs el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual

Mager y Pipe (1997)	Prichthart (2000) ProMES	Universidad virtual PEMEX (2012)	Modelo de gestión para la mejora del desempeño individual en una OSC (2014)
<p>1) lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que enunciar sus características;</p> <p>2) determinar el impacto del problema.</p> <p>3) estimar el tipo de efecto o impacto, ya sea cuantitativo o cualitativo y si la brecha en el desempeño es significativa, es importante definir si se debe a falta de habilidades o conocimientos, especificando si antes se podía hacer bien, o si la habilidad se usa a menudo.</p> <p>4) determinar si hay una manera más simple de hacer la actividad y si la persona tiene potencial para mejorar, en el caso de que la causa de la brecha entre el desempeño actual y el deseado no sea la falta de conocimientos, hay que especificar si hay castigos por hacer bien las actividades, y en el caso de haberlos hay que removerlos; si no los hay, se debe determinar si existen beneficios por no hacer las actividades bien y si este es el caso se debe remover dichos beneficios o agregar consecuencias negativas para que el comportamiento y el desempeño cambien, pero si la respuesta es negativa, hay que analizar si existe interés de hacer las cosas de esta forma, y si hay obstáculos para alcanzar los estándares; en el caso de existir, hay que identificarlos y removerlos para lograr el desempeño deseado.</p>	<p>1) Formación de equipos de trabajo.</p> <p>2) Definir el tamaño de la unidad donde se va a trabajar.</p> <p>3) Escoger a las personas que estarán en el desarrollo del equipo, de 5 a 10 voluntarios incluyendo a líderes informales y formales, de 1 a 2 facilitadores del equipo, uno de ellos perteneciente a un área diferente pero relacionada.</p> <p>4) Establecimiento de metas (indicadores mensurables) de forma conjunta entre gerencia y equipo de trabajo.</p> <p>5) Análisis de contingencias para revisar el progreso de las acciones que se han llevado a cabo expresado en un gráfico que muestra la relación entre el nivel del indicador de impacto y la efectividad lograda en ese nivel. Cada indicador tiene su propia contingencia y el equipo puede definir los siguientes aspectos: a) ¿cuál es el máximo puntaje que se puede alcanzar para este indicador? b) ¿cuál es el mínimo y cuál el promedio? c) cada logro del equipo debe evaluarse por la gerencia y reforzarse para mantener un buen nivel de motivación; la realimentación debe ser precisa, neutral y el período entre el desempeño y la realimentación debe ser corto ya que es más fácil reconocer las causas o contingencias que tuvieron lugar para producir el resultado.</p> <p>7) el trabajo efectivo debe ser reconocido, es necesario un sistema para recompensarlo, reconocerlo o agradecerlo. El comportamiento se puede estimular por medio de recompensas intrínsecas y extrínsecas.</p> <p>8) las sesiones de trabajo deben ser productivas.</p>	<p>1) planeación: se establecen acuerdos sobre objetivos y metas que deben alcanzarse alineados a la estrategia organizacional.</p> <p>2) tutoría: fase crítica para la efectividad del proceso ya que permite dar seguimiento durante el proceso de gestión al cumplimiento de los objetivos, alienta al colaborador en la toma de decisiones, facilita los medios para que alcance metas, fortalece la relación jefe – colaborador, y construye un proceso continuo que se desarrolla mediante sesiones tanto formales como informales dependiendo de la situación en la que se encuentre.</p> <p>3) revisión: momento en el que formalmente se valora el cumplimiento de los objetivos pactados, así como el desarrollo de las competencias del ejecutivo y el colaborador revisa en que proyectos o actividades fue o no efectivo.</p> <p>4) reconocimiento, en esta fase se destacan los resultados sobresalientes que refuerzan las actitudes adecuadas de los colaboradores y permite al colaborador comprobar que los resultados con los que contribuyó a la organización son valorados; el reconocimiento debe contemplar una diversidad de esquemas más allá de la dimensión económica.</p> <p>5) se maneja un elemento integrador de las cuatro fases anteriores llamado diálogo, donde hay flexibilidad y responsabilidad del clima organizacional permitiendo el intercambio de nuevas ideas y que se faculte a los colaboradores para lograr resultados.</p>	<p>Fase Definición.</p> <p>1) Alineación de objetivos.</p> <p>2) Acompañamiento.</p> <p>Fase Revisión.</p> <p>1) Análisis y realimentación.</p> <p>2) Si los objetivos planteados se lograron al 100%, pasar a la fase de Reconocimiento.</p> <p>Fase Corrección.</p> <p>1) Análisis del Sistema de Rendimiento (ASR)</p> <p>2) Medidas correctivas.</p> <p>3) Verificación.</p> <p>Fase Reconocimiento.</p> <p>1) Recompensa.</p> <p>2) Nuevos objetivos.</p>
Semejanzas	El modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC coincide con los modelos de los autores Mager y Pipe (1997), Prichthart (2000) ProMES y el de la Universidad Virtual de Pemex (2012) en los pasos de alineación de los objetivos, tutoría o acompañamiento, revisión del cumplimiento y retroalimentación.		
Diferencias	Ninguno de los modelos de Mager y Pipe (1997), Prichthart (2000) ProMES y el de la Universidad Virtual de Pemex (2012) incluye en sus fases las recomendaciones realizadas por Borrego (2009) y Tinofirei (2011) ni los factores que influyen en un buen desempeño proporcionados por Ramírez (2009), en cambio el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC si los considera.		

Fuente: Elaboración propia con información de Mager y Pipe (1997), Prichthart (2000) ProMES y Universidad virtual PEMEX (2012)

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos, en este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

5.1 Conclusiones.

Al inicio de este estudio se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil para que se eleve la calidad de los servicios que ésta ofrece? estableciendo como objetivo el diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización con la finalidad de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

Partiendo de lo anterior se realizaron las actividades de investigación correspondientes y necesarias para llegar a una propuesta de solución para la problemática planteada, obteniendo como resultado un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, compuesto por cuatro fases que van desde la definición de objetivos hasta el

reconocimiento al desempeño logrado por los trabajadores. Además se estableció el proceso que debe de seguirse para implantar el modelo diseñado de forma exitosa en la organización así como unas medidas de control para asegurar dicho éxito.

El modelo para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil diseñado, puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, ya que los elementos que intervienen en el modelo pueden adaptarse a cualquier puesto o cargo que exista en otra OSC, variando solamente el tiempo empleado en la implementación, además, deberá identificarse claramente a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para la implementación del modelo.

5.2 Recomendaciones.

Debido al tamaño de la organización, se recomienda implantar el modelo para mejorar el desempeño individual en todos los puestos que forman parte de la estructura organizacional de la misma. El periodo de implantación debe ser entre seis meses y un año a partir de la fecha en que se presente el modelo a los directivos de la Organización de la Sociedad Civil. De la misma forma se recomienda que una vez iniciado el proceso de implantación del modelo, este sea aplicado en su totalidad, es decir, hasta obtener los resultados del desempeño de cada uno de los puestos de

la organización, en un plazo no mayor a dos meses; esto con la finalidad de que los resultados obtenidos sean actuales, además de que la retroalimentación proporcionada sirva para corregir errores que se estuvieran presentando en tiempo y forma.

Los recursos necesarios para la implementación del modelo para mejorar el desempeño individual son la documentación requerida por el mismo modelo y disponibilidad de tiempo por parte de los involucrados directos: Presidente, Director Ejecutivo (Supervisor) y Coordinador Centro Comunitario (Ejecutante).

Para lograr mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil en cuestión, se recomienda poner en práctica cada uno de los puntos contenidos en las presentes sugerencias así como el uso preciso de los instrumentos y formatos diseñados exclusivamente para la organización.

Se puede decir que siguiendo las recomendaciones señaladas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora organizacional.

Bibliografía

- Abau, S. (2011). Definición de estructura organizacional. Recuperado el 26 de diciembre de 2013, de: <http://es.scribd.com/doc/56521479/Definicion-de-estructura-organizacional>
- Aceves, J., López, M., González, N. & Flores, N. (2008). Análisis de los Modelos de Mejora de la Performance aplicados al Instituto para la Mejora del Desempeño del Instituto Tecnológico de Sonora. México: ITSON-Posgrado de Negocios. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de: http://antiguo.itson.mx/posgradosenegocios/01_2008/imd.pdf
- Alhama, R. (2004). Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm>
- Angulo, E. (2011). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense: un estudio de caso. México: Tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado el 14 de marzo de 2013, de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html
- Ares, A. (2010). Las Organizaciones como sistemas. Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de: <http://eprints.ucm>.

es/10670/1/LAS_20ORGANIZACIONES_20COMO_20
SISTEMAS_ (Psicologia_Grupos).pdf

Armijo, M. (2011). Manual de planeación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Estratégica y Social). (69). 1-121. Recuperado el 22 de febrero de 2013, de: http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado el 12 de junio de 2013, de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>

Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. México. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de: www.eumed.net/libros/2006c/203/

Balas, M. (2011). La gestión de la comunicación en el tercer sector: como mejorar la imagen en las ONG. España: ESIC Editorial. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=dEB2zh5mGjMC&pg=PA399&lpg=PA399&dq=Las+Organizaciones+no+Gubernamentales++Raquel+Herranz+Bascones&source=bl&ots>

=gafZzZrUY1&sig=5SeU53KYCyHH8WWWYtlotDJD
dE&hl=en&sa=X&ei=fuQgUq3CNaHZ2AX9hIGgCw&v
ed=0CEsQ6AEwBTgU#v=onepage&q&f=false

- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Bernárdez, M. (2006). Tecnología del desempeño humano. Chicago, IL: Global Business Press.
- Bernárdez, M. (2007). Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Chicago, IL: Global Business Press.
- Blanco, F. y Ramírez, P. (2006). Sociedad civil y situación actual. Contribuciones a la Economía: Revista académica virtual. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de: http://www.eumed.net/ce/2006/fbpr.htm#_ftn26
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, J. & Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Argentina: Universidad Nacional del Sur (Ediuns). Recuperado el 28 de diciembre de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA60&dq=dise%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=xSnBUoaMMIX6oAS8loHwBA&ved=0CDYQ6AEwAjgo#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20organizacional&f=false>

- Borrego, D. (2009). Como mejorar el desempeño del personal. Recuperado el 24 de diciembre de 2012, de: <http://www.herramientasparapymes.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal>
- Brethower, D. (2006). Performance Analysis: Knowing what to do and how.
- Caldwell, E. (2000). Metodología ProMES: una herramienta para incrementar el desempeño de los equipos de trabajo. Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, (26), 7-13. Recuperado el 25 de octubre de 2012, de: http://preval.org/files/METODOLOG_A_PROMES_UNA_HERR.pdf
- Camacaro, P. (2006). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana, caso: aviación militar venezolana. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Recuperado el 14 de marzo de 2013, de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/INSTRUMENTOS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20DATOS.htm>
- Camacho, L. & Díaz, M. (2003). Metodología para la obtención de un modelo predictivo de transporte de solutos y de calidad del agua en ríos: Caso Río Bogotá. Universidad del Valle/Instituto Cinara: Seminario Internacional la Hidroinformática en la Gestión Integrada de los Recursos

- Hídricos. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de:
<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/agua2003/meto.pdf>
- Carmona, M. (2012). Innovación y Tecnología, Blog Corporativo: Medición y evaluación, ¿cuáles son las diferencias?. Recuperado el 3 de julio de 2014, de: <http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias/>
- Castaña, G. (2013). Seminario de Teoría Administrativa: Definición de estructura organizacional. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.2/62Definicion_estructura_organizacional.htm
- Castillo, R. & Juárez, A. (2008). Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas. España: Grupo EUMEDNET. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/#indice>
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI). (2013). Recuperado el 20 de octubre de 2013, de: <http://directorio.cemefi.org/Estadisticas/fmoOrganizacionesPorEstado.aspx>
- Chiavenato, I., (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Club excelencia en gestión. (2014). Modelos avanzados de gestión. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de: <http://www.clubexcelencia.org/Quehacemos/Modelosavanzadosdegestion>

- Curran, C. (2002). Performance management: help or burden to nonprofits? *Journal for non profit management*. Recuperado el 28 de agosto de 2013, de: <http://carolynjcurran.com/pdf/PerformanceManagement.pdf>
- Doménech, J. & Sanz, F. (2010). *Guía para la implementación de un sistema de gestión integrada de zonas costeras*. España: Editorial Netbiblo, S.L. Recuperado el 1 de enero de 2014, de: <http://books.google.com.mx/books?id=zjgt7VTzCoIC&pg=PA31&dq=proceso+de+implementacion&hl=es-419&sa=X&ei=XJLFUq8hheGgBNrEgrAG&ved=0CEkQ6AEwBTgK#v=onepage&q=proceso%20de%20implementacion&f=false>
- Encinas, A. (2011). *Modelo de Desempeño Humano en una Institución de Educación Superior para la Mejora del Clima Organizacional*. México: ITSON.
- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, 32, 121-131. Colombia. Recuperado el 13 de agosto de 2103, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- Esparza, I., García, C., Vásquez, M. y Zazueta, M. (2008). *Aplicación de un Modelo de Desempeño para la Evaluación y Seguimiento de un Programa Educativo*. México: ITSON-Primer Congreso

Internacional de Negocios. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de: http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/PDF%202008/59%20Octubre2008ESPECIAL/desempe%C3%B1o_educativo.pdf

Figueroa, S. (2013). Concepto de organizaciones. Campus virtual de la Facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy, Argentina. Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de: http://www.campus.fi.unju.edu.ar/courses/SPJ0001320082AP018/document/A.D.S.I_2013_-_APU_2008/UNIDAD_III/concepto_de_organizaciones.pdf?cidReq=SPJ0001320082AP018

Fundación Bórquez Schwarzbeck (2013). Recuperado el 26 de septiembre de 2013, de: <http://fundacionborquezscharzbeck.org/esp/quienes.php>

Fundación Excelencia. (2012). Recuperado el 9 de marzo de 2012, de: <http://excelenciahome.org/Camino.htm>

Fundación Murrieta (2003). Pasado reciente, presente y futuro inmediato de las organizaciones de la sociedad civil en México. Recuperado el 25 de septiembre de 2012, de: <http://www.fundacionmurrieta.org.mx/ensayo.htm>

Galán, J. (s.f.). Diseño organizativo. México: Editorial Thomson. Recuperado el 27 de diciembre de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=VC58wzWpSBwC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jos%C3%A9+Ignacio+Gal%C>

3%A1n+Zazo%22&hl=es&sa=X&ei=03u-UqPdIIITboASQ
jYKgbW&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false

García, J. & Marín, J. (2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. *Intangible Capital*, 5 (2). 183-209. Recuperado el 1 de julio de 2013, de: <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7605/1/garcia-sabater.pdf>

Gerson, R. & Gerson, R. (2006). *Positive Performance Improvement: a new paradigm for optimizing your workforce*. U.S.A.: Davies-Black Publishing. Recuperado el 28 de febrero de 2012, de: http://books.google.com.mx/books?id=VXSbyJveRY4C&pg=PA49&lpg=PA49&dq=positive+core+model+richard+gerson&source=bl&ots=FZJvuqrBQR&sig=4SWmGLA2Bdpvl3dQAs-MuNv2eoQ&hl=es&sa=X&ei=WDdNT-TMCYSuiQLz_qWxDw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Gestión y administración (2014). Los modelos de gestión más utilizados. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>

Girardo, C. & Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales.

Economía, Sociedad y Territorio, 12 (39), pp. 333-357.
México: El Colegio Mexiquense, A.C. Recuperado el 18
de septiembre de 2012, de: [http://redalyc.uaemex.mx/src/
inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=11123033003](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=11123033003)

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la
investigación científica. Argentina: Editorial Brujas.
Recuperado el 29 de marzo de 2013, de: [http://books.
google.com.mx/books?id=9UDXPe4U7aMC&print
sec=frontcover&dq=metodologia+dela+investigacio
n+cientifica&hl=es-419&sa=X&ei=jh9XUdrvJ8H-
i w L 1 m I G w B w & v e d = 0 C D s Q 6 A E w A g # v -
=onepage&q=metodologia%20dela%20investigacion%20
cientifica&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&dq=metodologia+dela+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ei=jh9XUdrvJ8H-iwL1mIGwBw&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=metodologia%20dela%20investigacion%20cientifica&f=false)

Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente
al siglo XXI. Costa Rica: editorial Agroamérica.

Guerra-López, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua. U.S.A.:
Author House.

Gutiérrez, H. (2009). Las organizaciones de la sociedad civil en
México. Sus alcances y limitaciones. Contorno, Centro de
Prospectiva y Debate, S.A. de C.V. Recuperado el 18 de
agosto de 2013, de: [http://www.contorno.org.mx/contorno/
resources/media/ pdf/HGM_Organizaciones_civiles_en_
Mexico.pdf](http://www.contorno.org.mx/contorno/resources/media/pdf/HGM_Organizaciones_civiles_en_Mexico.pdf)

Hernández, J. (2013). Modelo de gestión empresarial según nuevas

tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela. Venezuela: Tesis doctoral de la Universidad de Córdova. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª edición. México: Mc Graw Hill.

Herranz, R. (2005). Sobre las Organizaciones no Gubernamentales. Contribuciones a la Economía: Revista académica virtual. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de: <http://www.eumed.net/ce/2005/rhb-ong.htm>

Hitt, M. (2006). Administración. Novena edición. México: Editorial Pearson. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=t8jx-iaNoEC&pg=PA230&dq=es+la+suma+de+las+formas+en+las+cuales+una+organizaci%C3%B3n+divide+sus+labores+en+distintas+actividades&hl=es-419&sa=X&ei=DES9Uvu7KIzuoATGr4LQAw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=es%20la%20suma%20de%20las%20formas%20en%20las%20cuales%20una%20organizaci%C3%B3n%20divide%20sus%20labores%20en%20distintas%20actividades&f=false>

ITESCAM (Instituto Tecnológico Superior de Campeche). (2013). Tipos de organizaciones. Recuperado el 17 de noviembre

de 2013, de: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r79726.PDF>

ITSON (Instituto Tecnológico de Sonora). (2013). Técnicas e Instrumentos. Recuperado el 16 de marzo de 2013, de: http://antiguo.itson.mx/LDCFD/repositorio/tetra12/lecturas/metodologia/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf

IPASME (Instituto de Prevención y Asistencia Social para el personal del Ministerio de Educación). (2013). Redacción de Objetivos de Desempeño Individual. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=14&ved=0CD0QFjADOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.ipasme.gob.ve%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D23%3Aredacion_objetivos%26id%3D19%3Arrrh&ei=szmKUpXFH-j3iwKwyYHYBA&usg=AFQjCNEmuELl6JKLmkXCRjLp_Z1YZunPJg

Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Castelló de la Plana: Publications de la Universitat Jaume, I, D.L.

Larson J. & Kinnunen, J. (2008). Performance measurement in nonprofits: much to be gained or waste of resources?. Recuperado el 31 de agosto de 2013, de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141869/FULLTEXT01.pdf>

- López, R. (2014). Modelos de gestión de calidad. Modelo Europeo de Excelencia. España: Colegio Sagrado Corazón Jesuitas León. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mager, R. & Pipe, P. (1984). Analyzing Performance Problems. 2º Edición. U.S.A.: Lake Publishing Company.
- Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. República Dominicana: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de: http://www.iec-peru.org/pdf/gestion_publica/administracion_publica.pdf
- Marín, J., Pardo, M. & Bonavía, T. (2008). La mejora continua como innovación incremental: el caso de una empresa industrial española. *Economía Industrial*. 368, 155-167. Recuperado el 1 de julio de 2013, de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/155.pdf>
- Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Revista Calidad*. (1), 42-46. Recuperado el

21 de agosto de 2014, de: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128

Martínez, D. & Milla, A. (2005). La elaboración del Plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 1 de enero de 2014, de: http://books.google.com.mx/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=proceso+de+implementaci%C3%B3n&hl=es419&sa=X&ei=ggPHUqzTM8L5oASm64G4DQ&ved=0CFYQ6AEwCDgU#v=onepage&q=proceso%20de%20implementaci%C3%B3n&f=false

Martínez, M. & Heredia, J. (2003). El Balanced Scorecard: Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. (2), 147-168. Recuperado el 2 de enero de 2014, de: <http://www.geocities.ws/mariacristinaruan/fase3/infografia2t4.pdf>

Mateus, J. & Brasset, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*. 1 (1). Pp. 65-77. Colombia: Fundación Universidad Autónoma de Colombia. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

Mesino, L. (2006). Las políticas fiscales y su impacto en el

bienestar social de la población venezolana, un análisis desde el paradigma crítico. Recuperado el 14 de marzo de 2013, de: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/lmr/Tecnicas%20para%20la%20Recoleccion%20de%20la%20Informacion.htm>

Molina, R., Argotte, L., Jácome, N. & Domínguez, M. (2006). Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos. Boletín IIE. 3-8. Recuperado el 24 de agosto de 2014, de: <http://www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf>

Montúfar, J. (2005). La prospectiva, las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Gestión. Prospecti...va. México: UNAM. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de: http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r_estudiosfuturo2/revista/numero9/FlashMemoria/12organiza.swf

Muñoz, A. (2000). Hacia una educación intercultural: Enfoques y Modelos. Universidad Complutense de Madrid: Encuentros de educación. 1, 81-106. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de: <http://qspace.library.queensu.ca/bitstream/1974/628/1/sedano.pdf>

Navarro, E. & Vega, E. (2012). Planeación estratégica con enfoque social para la mejora del desempeño organizacional. México: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de: <http://www.itson.>

mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/
compilacionbeatriz.pdf

Navarro, E., Leyva, B., Vásquez, M. & Vega, E. (2012). Elección del modelo para mejorar desempeño individual en una asociación civil de Ciudad Obregón, Sonora. En Resultados de Vinculación, Prácticas y Servicio Social. Hacia la praxis profesionalizante. pp. 107-122. México: ITSON. Recuperado el 8 de septiembre de 2013, de: <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/rada/resultadosdevinculacionpracticasyserviciosocial.pdf>

Ortiz, F. (2004). Diccionario de metodología de la investigación científica. México: Editorial Limusa. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=3G1fB5m3eGcC&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ei=ZiBXUdTjCITziQL7tYCYBw&ved=0CGYQ6AEwCQ>

Pérez, L. & Marchant, H. (2009). Desempeño individual: de la calificación a la gestión estratégica del rendimiento. Brasil: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/perezart.pdf>

Porras, O. (2005). Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Colombia: Departamento Nacional

de Planeación. Recuperado el 14 de junio, de: https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf

Ramírez, F. (2009). Cómo mejorar el rendimiento de los empleados mediante la consultoría del desempeño en su organización. Recuperado el 24 de diciembre de 2012, de: <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Colombia: Revista Universidad EAFIT. 34 (111). 43-59. Recuperado el 21 de febrero de 2013, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México: Pearson educación.

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España: Ediciones Aljibe.

Rodríguez, J. (2012). La importancia de un adecuado modelo de gestión y su correlación con la estrategia, el gobierno corporativo y la gestión del cambio. Uruguay: Excellentia Consultores. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

Romero, M., Quintanilla, V. & Sánchez, M. (2002). Diseño de un modelo de capacitación y asistencia técnica para las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria

- de El Salvador filial San Miguel. El Salvador: Universidad de Oriente. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de: <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007433/>
- Rosillo, Y., Velázquez, R. & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163. Recuperado el 11 de junio de 2014, de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>
- Rummler, G., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: how to manage the white space in the organization chart. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Salgado, E. (2006). Dos textos sobre desempeño individual en las organizaciones. Monografías de Administración. 93 pp. 1-45. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá-Colombia. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de: http://ediciones.uniandes.edu.co/index.php?Itemid=76&option=com_zoo&view=item&category_id=21&item_id=2187
- Sené, M. (2003). Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial. Cuba: red cubana de la ciencia. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de: <http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2003/Ponencias/MaLuisaSene.pdf>
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos

humanos. 16a. edición. México: Cengage Learning Editores.

Soria, R. (2004). La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Tesis Doctoral de Economía: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rsr/ficha.htm>

Soto, M. (2013). Las organizaciones de la sociedad civil y el desarrollo social. Recuperado el 10 de agosto de 2013, de: <http://www1.inecol.edu.mx/costasustentable/esp/pdfs/VOLII/SECCIONIV/LasOrganizacionesDeLaSociedadCivilYEIDesarrolloSocial.pdf>

Suárez, M. & Miguel-Dávila, J. (2009). Encontrando al “Kaizen”: un análisis teórico de la “mejora continua”. *Pecvnia*, 7, 285-311. España: Universidad de León. Recuperado el 1 de julio de 2013, de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5b1%5d.pdf?sequence=1>

Stolovitch, H., Pershing, J., & Keeps, E. (2006). *Handbook of human performance technology: principles, practices, and potential*. 3º Edición. E.U.A.: John Wiley and Sons.

Stubbs, E. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Brasil: SCIELO*, 33, (1). 149-154.

- Recuperado el 20 de febrero de 2013, de: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n1/v33n1a18.pdf>
- Tinofirei, Ch. (2011). The unique factors affecting employee performance in non profit organisations. University of South Africa. Recuperado el 27 de agosto de 2013, de: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5732/thesis_tinofirei_c.pdf?sequence=1
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*. (18), 151-176. Universidad del Norte: Colombia. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3599/2319>
- Tosti, D. (2000). Systemic Change. Performance Improvement, ISPI , 45-48 URL: <http://www.expert2business.com/itson/CambiosistemicoTosti.pdf>.
- Universidad virtual de Pemex. (2012). Guía de aprendizaje: Reforzamiento de administración del desempeño individual. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de: <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=323870725&url=108d15d83cd12b3bb310c7a7f20a0777>
- Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 30, (pp. 97-108). Bogotá: CLADEA.

Recuperado el 12 de junio de 2014, de: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/5365387.pdf>

Wilson Learning Worldwide. (2008). Modelo de mejoramiento del desempeño humano: conectando la estrategia del negocio con las capacidades y el desempeño de la gente. Recuperado el 14 de abril de 2014, de: <http://www.wilsonlearning.com/images/uploads/pdfs/PP%20Mejorando%20el%20desedesem%20humano.pdf>

Yong Y., Zayas A. y Frometa G. (2008). Mejora tu gestión de los Recursos Humanos. Contribuciones a la Economía: Revista académica virtual. Recuperado el 5 de noviembre de 2013, de: <http://www.eumed.net/ce/2008b/lrv.htm>

Zampani, R. (2003). La sociedad civil organizada: revisando conceptos para su comprensión. Costa Rica: La sociedad civil organizada.org Recuperado el 18 de septiembre de 2013, de: <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/robertozampani.pdf>

APÉNDICE A. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Información externa		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor Demográficos	culturales y mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Al aumentar el número de población aumentan las necesidades factibles a ser satisfechas por la Fundación. - Cambios en la forma de recreación de la población debido a la influencia de la globalización e internet. - Cambios en las costumbres, valores, conductas, etc. debido a la influencia de la globalización e internet. - Modificación de la oferta de servicios ofrecidos a la comunidad. - Aumento en la satisfacción de los usuarios. - Aumento de la participación en el mercado. - Aumento de la lealtad de los usuarios. - Disminución de la deserción de usuarios en los cursos. - Incremento en los apoyos gubernamentales para las OSC. - Cambios en la reforma laboral. - Obtención de una certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en el número de la población. - Cambios en las necesidades de la población. - Cambios en la forma de recreación de la población. - Cambios en las costumbres, valores, conductas, etc. - Aumento de inseguridad en la región. - Falta de interés y apreciación de los servicios brindados por la Fundación por parte de los miembros de la comunidad.
Políticos y legales		<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los apoyos gubernamentales para las OSC. - Cambios en la reforma laboral. - Obtención de una certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en leyes fiscales. - Creación de leyes especiales. - Modificación en subsidios gubernamentales. - Regulaciones excesivas del gobierno. - Cambios en la reforma laboral.
Naturales			<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el entorno natural por aumento de la contaminación tanto de agua como de suelo y aire. - Presencia de desastres naturales como ciclones, heladas, sequías, etc.
Económicos y Financieros		<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la captación de ingresos debido a la realización de nuevas alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales. - Aumento en la captación de ingresos al cobrar una cuota simbólica por los servicios prestados. - Aumento del nivel de desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuación en la tasa de inflación. - Variaciones en el precio del petróleo, aumentando los costos operativos. - Creación de nuevos impuestos.
Competencia		Debido a las características propias de esta organización el factor de competencia no aplica ya que quienes pudieran serlo, se convierten en aliados y/o proveedores de esta.	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de otras OSC del mismo giro.

Fuentes externas e internas utilizadas para recabar la información: La información fue recabada directamente de la organización. Se visitaron las instalaciones de la organización y se entrevistó a la directora y al coordinador, quienes proporcionaron la información pertinente para elaborar el presente trabajo, además de consultar fuentes gubernamentales de información como INEGI.

Información Interna		
Factor	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Entoque estratégico	-Capacidad de negociación con proveedores. -Buena imagen de la empresa en la sociedad.	- No cuenta con estrategias definidas para el logro de objetivos. - El rumbo que debe tener la organización no está claramente definido.
Mercadotecnia	- Nicho de Mercado claramente identificado.	Falta de formalización del Nicho de mercado.
Organización	-Existe flexibilidad.	Carece de un plan de marketing. - Existe duplicidad de funciones. - Falta de claridad en la relación formal de mando. - Carencia de una formalización de funciones y procedimientos de trabajo. - No cuenta con la estructura organizacional formalmente establecida.
Dirección/Ejecución	- Existe liderazgo.	- Carencia de estímulos para motivar al personal. - No se cuenta con especificaciones documentadas de los requisitos que debe de tener el personal para ocupar un puesto determinado. - Carencia de trabajo en equipo estructurado.
Finanzas	-Capacidad de obtención de recursos. -Respalda por una empresa sólida (Campo Bóquer)	- Parte de los ingresos son inciertos debido a que se depende de terceros para obtenerlos.
Producción	-Servicios definidos.	-No posee manuales de procedimientos -No hay procesos formalmente establecidos. -Depende de terceros para poder brindar algunos de sus servicios. - No existe mejora continua de los procesos. - No existe control de calidad de procesos. - No existe control de calidad de servicios. - Los servicios ofrecidos no están basados en una detección de necesidades de la comunidad. - Falta de definición de procesos claves.
Cadena de valor	-Buenas relaciones con proveedores. -Buenas relaciones con organismos gubernamentales. - Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales.	- Carencia de una plataforma de soporte para la mejora continua de la cadena de valor. - Cadena de valor incompleta y no definida formalmente.

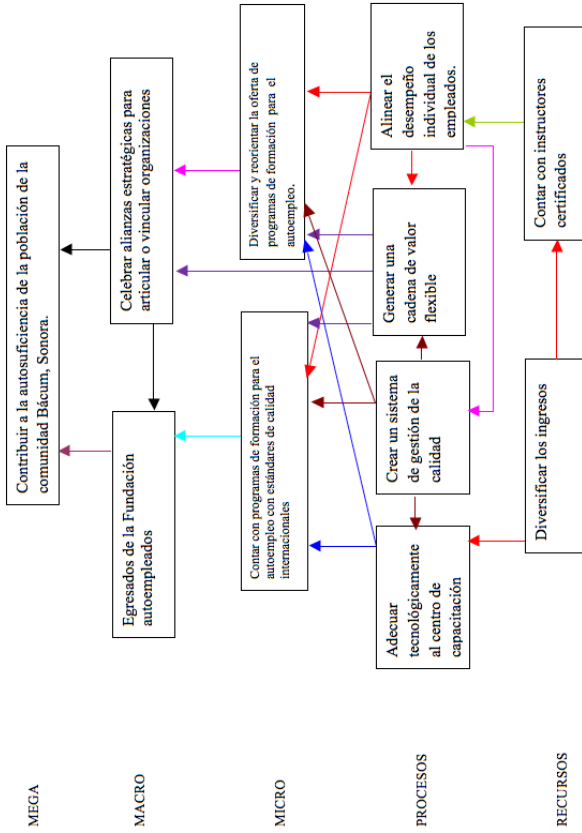
Control		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medición de la calidad de los servicios ofrecidos en la comunidad. - No se cuenta con mediciones del desempeño individual. - No se cuenta con mediciones del desempeño ni organizacional. - Falta de medición del impacto de los servicios ofrecidos en la comunidad. - Falta de medición de la efectividad del uso de los recursos. - Falta de reglamentos internos.
---------	--	---

Fuentes externas e internas utilizadas para recabar la información: La información fue recabada directamente de la organización. Se visitaron las instalaciones de la organización y se entrevistó a la directora y al coordinador, quienes proporcionaron la información pertinente para elaborar el presente trabajo, además de consultar fuentes gubernamentales de información como INEGI.

DEBILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - D1: No cuenta con estrategias definidas para el logro de objetivos. - D2: El rumbo que debe tener la organización no está claramente definido. - D3: Carece de un plan de marketing. - D4: Carencia de una formalización de funciones y procedimientos de trabajo. - D5: No cuenta con la estructura organizacional formalmente establecida. - D6: Carencia de estímulos para motivar al personal. - D7: No se cuenta con especificaciones documentadas de los requisitos que debe de tener el personal para ocupar un puesto determinado. - D8: Parte de los ingresos son inciertos debido a que se depende de terceros para obtenerlos. - D9: No posee manuales de procedimientos. - D10: No hay procesos formalmente establecidos. - D11: Dependencia de terceros para poder brindar algunos de sus servicios. - D12: No existe mejora continua de los procesos. - D13: No existe control de calidad de procesos. - D14: No existe control de calidad de servicios. - D15: Los servicios ofrecidos no están basados en una detección de necesidades de la comunidad. - D16: Falta de definición de procesos claves. - D17: Carencia de una plataforma de soporte para la mejora continua de la cadena de valor. - D18: Cadena de valor incompleta y no definida formalmente. - D19: Falta de medición de la calidad de los servicios ofrecidos en la comunidad. - D20: No se cuenta con mediciones del desempeño individual. - D21: No se cuenta con mediciones del desempeño organizacional. - D22: Falta de medición del impacto de los servicios ofrecidos en la comunidad. - D23: Falta de medición de la efectividad del uso de los recursos. - D24: Falta de reglamentos internos. 	<p>D1, D2, O3, O6: Diseñar una planeación estratégica. D4, D5, O7, O3, O5, O8: Formalización de la estructura organizacional, descripción de puestos y perfiles de los mismos. D15, O1, O1, O4, O7: Realizar detección de necesidades en la comunidad. D10, D16, O8: Formalizar los procesos productivos. D15, O7: Capacitar individuos para el autoempleo. D8, D23, O5: Aumento en la obtención de recursos. D7, D20, O8: Contar con instructores certificados por ICATSON D7, D10, D13, D14, O8: Empresa reconocida por el cumplimiento de estándares internacionales de desempeño tanto individual como organizacional. D14, D15, D19, D22, O4, O8, O9, O10, O11: satisfacer al cliente. D17, D18, O8: Diseñar una plataforma de soporte. D6, D14, D19, D20, O9, O12: Mejorar el desempeño individual de los empleados. D3, D11, D12, O9, O10, O11: Elaborar un plan de marketing. D10, D18, O8: Agregar proceso de promoción en procesos productivos y cadena de valor. D7, D24, O9, O12: Realizar descripciones de puestos y reglamentos internos de trabajo. D9, D12, D13, D21, O8, O9, O10, O11: Mejorar el desempeño organizacional. D15, D22, O9, O11, O12: Conocer el impacto de los servicios ofrecidos a la comunidad. D23, O5, O6: Medir la efectividad del uso de recursos. D4, D5, D24, O8: Formalizar la estructura administrativa, funciones y procedimientos de trabajo así como reglamentación interna.</p>	<p>D15, A2, A3, A4: Realizar detección de necesidades de la comunidad. D19, D22, A4: Evaluar el impacto de los servicios ofrecidos. D3, A4: Elaborar un plan de marketing. D19, D20, D21, D22, A9, A10: Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE C. MAPA ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL



APÉNDICE D. TABLERO DE CONTROL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Perspectiva Mega							
Objetivos	Indicadores	Metas	Semafización		Frecuencia de Medición	Responsable	Proyectos
			Verde	Rojo			
Contribuir a la autosuficiencia de la población de la comunidad Bâcum, Sonora.	1. Número de empleos y autoempleos generados.	10 empleos 5 autoempleos		X	anual	Director ejecutivo	Integrar un clúster de servicios que apoye las actividades económicamente preponderantes de Bâcum.
Perspectiva Macro							
Objetivos	Indicadores	Metas	Semafización		Frecuencia de Medición	Responsable	Proyectos
			Verde	Rojo			
Celebrar alianzas estratégicas para articular organizaciones	1. Número de alianzas celebradas 2. Número de microempresas generadas por egresados que han sido articuladas.	80% por ciento de las microempresas generadas (Pareto)		X	anual		Desarrollo y implementación de un modelo de articulación empresarial
Egresados de la Fundación autoempleados	1. Porcentaje de egresados de la Fundación auto empleado.	5% de los egresados en un año.		X	anual	Director ejecutivo	Desarrollar un programa integral de apoyo a la generación de empresas (financiamiento,)
Perspectiva Procesos Macro							
Objetivos	Indicadores	Metas	Semafización		Frecuencia de Medición	Responsable	Proyectos
			Verde	Rojo			

Diversificar y reorientar la oferta de programas de formación para el autoempleo.	1. Número de cursos nuevos. 2. Número de cursos rediseñados.	5 cursos nuevos 5 cursos rediseñados		X	anual	Coordinador centro comunitario	Desarrollar un modelo de formación orientado al autoempleo
Contar con programas de formación para el autoempleo con estándares de calidad internacionales	1. Porcentaje de clientes satisfechos 2. Número de clientes nuevos 3. Número de reconocimientos obtenidos por la calidad	90% de clientes satisfechos 20% de deserción nuevos		X			Desarrollar un modelo de desempeño organizacional
Perspectiva Procesos							
Objetivos	Indicadores	Metas	Semaforización		Frecuencia de Medición	Responsable	Proyectos
			Verde	Amarillo			
Alinear el desempeño individual de los empleados.	1. Número de retrabajos 2. Entrega de trabajos con oportunidad 3. Número de retrasos en la entrega 4. Nivel de satisfacción de compañeros, jefes y clientes	0 retrabajos 90 % de entregas a tiempo 0 retrasos 90% satisfacción de compañeros 100 % de cumplimiento		X	anual	Director Ejecutivo	Desarrollar un modelo de mejora del desempeño individual
Generar una cadena de valor flexible	Número de contratos de outsourcing Número de áreas y puestos rediseñados	0 contratos de outsourcing 100% de puestos rediseñados		X	anual	Director Ejecutivo	Desarrollar un modelo de manufactura esbelta (lean manufacturing)
Crear un sistema de gestión de la calidad	Número de no conformidades	0 no conformidades		X	anual	Director Ejecutivo	Documentar procesos

Adecuar tecnológicamente al centro de capacitación	Nivel de modernización tecnológica	Metas	Sematización			X	anual	Director Ejecutivo	Desarrollo de un programa de modernización tecnológica
			Verde	Amarillo	Roto				
Objetivos	Indicadores							Proyectos	
Diversificar los ingresos	1. Porcentaje de incremento en los ingresos.	Aumentar en un 50% el ingreso percibido en el 2012.				X	anual	Director ejecutivo	Desarrollar un modelo de programación y presupuesto
Instructores certificados	Número de instructores certificados	100% de instructores certificados					anual	Director ejecutivo	Programa de capacitación a instructores previo a la certificación

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE F. GUÍA DE ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DE LA OSC EN ESTUDIO

1. ¿Conoce la Visión de la empresa? a) Si b) No
 2. Escriba la visión de la empresa: _____
 3. ¿Conoce la Misión de la empresa? a) Si b) No
 4. Escriba la misión de la empresa: _____
 5. ¿Conoce los objetivos de la empresa? a) Si b) No
 6. Escriba los objetivos que tiene la empresa: _____
 7. ¿Conoce la Historia de la organización? a) Si b) No
 8. Describa el proceso productivo que se realiza en la empresa: _____
 9. ¿Cuál es el producto/servicio que ofrece la empresa? _____
 10. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? _____
 11. ¿Quién es su competencia? _____
 12. ¿Quiénes son sus proveedores? _____
 13. ¿Conoce la forma de obtención de recursos de la empresa? a) Si b) No
 14. ¿Conoce el organigrama de la empresa? a) Si b) No
 15. ¿Conoce las actividades que debe realizar en su puesto?
a) Si b) No
 16. ¿Cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las actividades propias de su puesto? a) Si b) No
 17. ¿Cuál es la forma en que se le informa sobre la manera en que desempeña su trabajo?
 18. ¿Se le realizan mediciones/evaluaciones de desempeño? a) Si b) No
 19. ¿Recibe algún tipo de motivación cuando obtiene los resultados que su jefe espera?
a) Si b) No
- Si su respuesta fue NO, favor de pasar a la pregunta 21.
20. ¿Considera que la motivación que recibe es la adecuada? a) Si b) No
 21. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir?
a) dinero en efectivo b) viajes c) promociones
d) regalos e) diplomas y/o reconocimientos
 22. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice G. Tabla análisis de las brechas, de causas e impacto

Nivel de desempeño	Situación actual o problema detectado	Situación ideal o Solución	Brecha	Causas	Impacto
Organización	<p>Estructura organizacional: No se encuentra documentada ni formalizada, además de no ser la adecuada a las necesidades de la organización.</p> <p>Puestos y Jarcas: Las funciones de cada puesto no están documentadas ni formalizadas, ni los requisitos que debe de tener la persona que ocupe el puesto.</p>	<p>Estructura organizacional: Contar con una estructura organizacional adecuada, documentada y formalizada.</p> <p>Puestos y Jarcas: Contar con funciones de puesto documentadas y formalizadas, así como los perfiles de estos.</p>	Adecuar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Fundación.	La organización no ha percibido la necesidad de modificar su estructura organizacional	Existe sobrecarga de trabajo para el puesto de coordinador de centro comunitario por lo tanto el desempeño individual es inadecuado.
Personas	<p>Proceso Productivo: No se encuentra documentado ni formalizado, tampoco es el adecuado a las necesidades de la organización para el logro de sus objetivos. Tampoco se cuenta con un sistema de gestión de la calidad que asegure el mejoramiento continuo de los procesos.</p>	<p>Proceso Productivo: Documentar y formalizar, de acuerdo a las necesidades de la organización para el logro de sus objetivos. Además de contar con un sistema de gestión de la calidad que asegure el mejoramiento continuo de los procesos.</p>	Elaborar descripciones y perfiles de puestos para la formalización de las funciones de estos.	La organización no ha percibido la necesidad de contar con descripciones ni perfiles de puestos formalmente establecidas.	Carga excesiva de trabajo para el puesto de coordinador de centro comunitario y duplicidad de funciones, además de contar con personal que no cumple los requisitos mínimos del puesto, generando ineficiencia en el desempeño individual.
Procesos	<p>Cadena de valor: No cuenta con un programa de seguimiento y medición de efectividad de los servicios gestionados y brindados.</p>	<p>Cadena de valor: Contar con un programa de seguimiento y medición de efectividad de los servicios gestionados y brindados.</p>	Documentar, formalizar y adecuar el proceso productivo. Además de establecer un sistema de gestión de la calidad.	La organización no ha percibido la necesidad de documentar, formalizar y adecuar su proceso productivo ni la necesidad de implementar un sistema de gestión de la calidad.	No están estandarizadas las acciones seguidas para gestionar satisfacciones a las necesidades de los habitantes de las comunidades rurales, por lo tanto se cae en improvisaciones. Además no se cuenta con un sistema que asegure la calidad de los servicios prestados.
			Incluir en la cadena de valor el seguimiento y medición de efectividad de los servicios gestionados y brindados.	La falta de evaluación y seguimiento de los servicios gestionados origina un desconocimiento de su efectividad e impacto en la satisfacción de las necesidades de habitantes de las comunidades rurales.	Mejorar la calidad y efectividad en la satisfacción de necesidades a los habitantes de las comunidades rurales.

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice H. Matriz de evaluación de modelos para mejorar el desempeño individual

Criterios	Modelos para mejorar el desempeño individual									
	HPT	Gilbert	Gerson	Magier y Pipe	Brethower	Coaching	Fundación Excelencia	Pritchhart (ProMES)	Universidad virtual PEMEX	
Practicidad	1	1	1	3	1	3	3	5	5	
Factibilidad	1	3	1	5	3	5	5	5	5	
Adaptabilidad	1	3	3	5	3	5	3	5	5	
Sencillez	3	4	5	5	1	3	1	5	5	
Total	6	11	10	18	8	16	12	20	20	

Fuente: Elaboración propia.

Practicidad: Que puede ser aplicado de forma sencilla a cada uno de los puestos que forman parte de la estructura organizacional.

Factibilidad: Que puede aplicarse en la organización.

Adaptabilidad: Los actores del modelo pueden ser ajustados en la organización.

Sencillez: el modelo es de fácil comprensión.

El valor asignado al grado de cumplimiento de cada criterio es el siguiente:

0 = No cumple 3 = Cumplimiento moderado 5 = Alto grado de cumplimiento

Apéndice I. Cuadro comparativo de los modelos para mejorar el desempeño individual

Mager y Pipe (1997)	Modelos para mejorar el desempeño individual Fichtman (2006) FROMES	Universidad virtual PEMEX (2012)	Factores a considerar en el desempeño y recomendaciones Ramírez (2009)	Recomendaciones para mejorar el desempeño Borrego (2009)	Tingstoft (2011)
<p>1) lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que enunciar sus características;</p> <p>2) determinar el impacto del problema.</p> <p>3) estimar el tipo de efecto o impacto, ya sea cuantitativo o cualitativo y si la brecha en el desempeño es significativa, es importante definir si se debe a falta de habilidades o conocimientos, especificando si antes se podía hacer bien, o si la habilidad se usa a menudo.</p> <p>4) determinar si hay una manera más simple de hacer la actividad y si la persona tiene potencial para mejorar, en el caso de que la brecha entre el desempeño actual y el deseado no sea la falta de conocimientos, hay que especificar si hay castigos por hacer bien las actividades, y en el caso de haberlos hay que removerlos; si no los hay, se debe determinar si existen beneficios por no hacer las actividades bien y si este es el caso se debe remover dichos beneficios o agregar consecuencias negativas para que cambie el desempeño, pero si el desempeño cambia, hay que analizar si existe interés de hacer las cosas de esta forma, y si hay obstáculos para alcanzar los estándares, en el caso de existir, hay que identificarlos y removerlos para lograr el desempeño deseado.</p>	<p>1) Formación de equipos de trabajo.</p> <p>2) Definir el tamaño de la unidad donde se va a trabajar.</p> <p>3) Escoger a las personas que estarán en el desarrollo del equipo, de 5 a 10 voluntarios incluyendo a líderes informales y formales, de 1 a 2 facilitadores del equipo, uno de ellos perteneciente a un área diferente pero relacionada.</p> <p>4) Establecimiento de metas (indicadores mensurables) de forma conjunta entre gerencia y equipo de trabajo.</p> <p>5) Adición de contingencias para reforzar el caso de las acciones que se han llevado a cabo expresado en un gráfico que muestra la relación entre el nivel del indicador de impacto y la efectividad lograda en ese nivel. Cada indicador tiene su propia contingencia y el equipo puede definir los siguientes aspectos: a) ¿cuál es el máximo puntaje que se puede alcanzar para este indicador? b) ¿cuál es el mínimo y cuál el promedio? c) ¿cuál logro del equipo debe evaluarse por la gerencia y el equipo para obtener un buen nivel de desempeño? d) ¿cuál es la realimentación que debe ser precisa, neutral, y el período entre el desempeño y la realimentación debe ser corto ya que es más fácil reconocer las causas o contingencias que tuvieron lugar para producir el resultado.</p> <p>7) El trabajo efectivo debe ser reconocido, es necesario un sistema para recompensarlo, reconocerlo o agradecerlo. El comportamiento se puede estimular por medio de recompensas intrínsecas y extrínsecas.</p> <p>8) Las acciones de trabajo deben ser productivas.</p>	<p>1) Planteamiento de acuerdos sobre objetivos y metas que deben alcanzarse alineados a la estrategia organizacional.</p> <p>2) Tutoría: fase crítica para la efectividad del proceso ya que permite dar seguimiento durante el proceso de gestión al cumplimiento de los objetivos, alienta al colaborador en la toma de decisiones, facilita los medios para que alcance metas, asegura la relación jefe-colaborador, fortalece un proceso continuo que se desarrolla mediante sesiones tanto formales como informales dependiendo de la situación en la que se encuentre.</p> <p>3) revisión: momento en el que formalmente se valora el cumplimiento de los objetivos pactados, así como el desarrollo de las competencias del ejecutivo y el colaborador revisa en que progresos o actividades fue capaz de lograr.</p> <p>4) re-conocimiento, en esta fase se destacan los resultados sobresalientes que refuerzan las actitudes de los colaboradores y permite al colaborador comprobar que los resultados con los que contribuyó a la organización son valiosos; el reconocimiento debe contemplar una diversidad de esquemas más allá de la dimensión económica.</p> <p>5) Se requiere un alto grado de integración de las cuatro fases anteriores llamado</p>	<p>Factores que influyen en el rendimiento:</p> <p>1) los empleados no saben qué hacer, pero se recomienda mejorar las destrezas de comunicación de empleados y gerentes.</p> <p>2) los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo hacerlo, se recomienda realizar un análisis de necesidades o auditoría del rendimiento, entrenamientos específicos sobre las tareas/responsabilidades críticas en el lugar de trabajo, proveer instrucciones de trabajo al empleado y mentores, además de crear un sistema de soporte del rendimiento.</p> <p>3) los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo su trabajo contribuye a los objetivos del departamento o organización, se recomienda orientar a los empleados sobre toda la organización y publicar un boletín interno para que reciban información sobre el departamento/organización.</p> <p>4) los empleados saben qué hacer, pero no saben cómo su trabajo se relaciona con el resto de la organización, se recomienda entrenar a empleados y gerentes en enfoque de sistema y hacerlo parte de la cultura.</p> <p>5) los empleados no cumplen con políticas, procedimientos y directrices de la gerencia, se recomienda mejorar el flujo de comunicación, tanto formal como informal entre gerentes y empleados y poner por escrito, explicar y recordar a los empleados políticas, procedimientos y disposiciones, además de revisarlas y actualizarlas frecuentemente.</p> <p>6) los empleados no están en capacidad de discernir entre un trabajo de alta prioridad y uno de baja prioridad, se recomienda que los gerentes comuniquen a los empleados semanalmente, las prioridades de cada trabajo o tarea, y la prioridad de cada proyecto asignado.</p> <p>7) los empleados eligen hacer consistentemente trabajo de menor prioridad, se recomienda que los gerentes comuniquen la prioridad de trabajo de mayor importancia al empleado, se realicen distintas funciones, enfatizar, esperar y recompensarlos por trabajar en equipo.</p> <p>8) no hay consecuencias positivas para el buen rendimiento, se recomienda hacer que sea posible y alcanzable el lograr un alto nivel de recompensa, y recompensar al mayor número de empleados con alto rendimiento.</p> <p>9) falta retroalimentación sobre el rendimiento, se recomienda entrenar a los gerentes y supervisores en dar y recibir retroalimentación apropiada, establecer un sistema de retroalimentación basado en el rendimiento de los empleados y realizar evaluaciones de desempeño de manera regular.</p> <p>10) la retroalimentación sobre el rendimiento no es clara o es ambigua, se recomienda entrenar a los gerentes en habilidades de comunicación frecuente y dar retroalimentación a los empleados.</p> <p>11) las consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son</p>	<p>Recomendaciones para mejorar el desempeño del colaborador:</p> <p>1) el colaborador debe conocer cuál es su trabajo y la importancia del mismo apoyándose en las descripciones de puesto y el organigrama de la empresa.</p> <p>2) explicarle al empleado claramente cuáles con sus objetivos, prioridades, responsabilidades y la importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización para aumentar su compromiso con su puesto y la empresa misma, mejorando así su desempeño.</p> <p>3) revisar las métricas establecidas junto con el colaborador.</p> <p>4) establecer los estándares de trabajo.</p> <p>5) retroalimentar al colaborador de su trabajo periódicamente.</p> <p>6) predicar con el ejemplo.</p>	<p>1) los contratos en las organizaciones no lucrativas suelen ser a corto plazo, pero este sector puede motivar a su personal explorando otro tipo de sistemas de recompensa, que ya existen, pero en este sector no son comunes: reconocimiento público, servicios de conveniencia e interacción social fuera de la jornada normal de trabajo.</p> <p>2) trabajar en estrategias de remuneración así como reconocimiento al desempeño superior.</p> <p>3) Se recomienda brindar la oportunidad al personal con alto desempeño de ser considerado para puestos de trabajo staff o temporales en otras oficinas u organizaciones similares para adquirir experiencia internacional.</p> <p>4) involucrar al personal participativo en las decisiones de la organización.</p> <p>5) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>6) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>7) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>8) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>9) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>10) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p> <p>11) un buen desempeño debe ser reconocido y el éxito o fracaso de la organización.</p>

	<p>diálogo, donde hay flexibilidad y responsabilidad del clima organizacional permitiendo el intercambio de nuevas ideas y experiencias entre colaboradores para lograr resultados.</p>	<p>Las mismas, se recomienda no recompensar el bajo rendimiento, ayudar a los empleados a que alcancen un alto rendimiento, encontrar que es lo que ellos valoran más en términos de recompensas y recompensar al mayor número de empleados de manera regular.</p> <p>12) Los empleados perciben consecuencias negativas por un alto desempeño, como: pérdida de libertad, pérdida de autonomía, pérdida de la cultura, mantener la moral de los empleados en alto, mantener un ambiente de trabajo seguro, estimulante y productivo, reconociendo y recompensando el alto desempeño de manera regular.</p> <p>13) Hay consecuencias negativas por un alto rendimiento, se recomienda sustituir inmediatamente cualquier consecuencia negativa por un alto rendimiento con consecuencias positivas.</p> <p>14) Hay consecuencias positivas para el bajo rendimiento y se recomienda sustituir cualquier consecuencia positiva para el bajo desempeño por un alto desempeño, como: programas de apoyo para lograrlas.</p> <p>15) fallan los recursos adecuados para lograr un alto rendimiento, se recomienda determinar qué recursos son necesarios para que los empleados logren un alto desempeño, priorizar la necesidad de recursos y asegurar sistemáticamente la provisión de recursos de alta prioridad.</p> <p>16) Hay obstáculos en el lugar de trabajo, y se recomienda conducir un estudio de campo de alto rendimiento para determinar los obstáculos que están impidiendo el alto rendimiento, identificar e implementar maneras de eliminar o neutralizar fuerzas negativas aprovechando al máximo las fortalezas.</p> <p>17) Hay interferencias y disrupciones en el lugar de trabajo, se recomienda entrenar a los empleados en destrezas para administrar el tiempo y comunicación.</p> <p>18) puesto mal diseñado, se recomienda revisar y rediseñar regularmente los puestos.</p> <p>19) Los talentos de los empleados, se recomienda reclutar talentos y solo entrenar habilidades, acomodar a los empleados con discapacidad, establecer un programa de diversidad para la fuerza laboral, entrenar, desarrollar y facilitar a los empleados.</p> <p>20) problemas personales de los empleados, recomendando tratar a todos los empleados como miembros valiosos de la empresa, proveer programas de asistencia y consejería apropiada para ellos y hacer del principio "ayudar a los empleados a ayudarse a sí mismos" algo parte de la cultura de la organización.</p>	<p>se encuentra.</p> <p>Si un buen desempeño no se reconoce es un factor de desmotivación por lo que el bajo desempeño de los empleados seguirá sin corregirse.</p> <p>6) está dirigida a los empleados para que mejoren sus calificaciones y bases de conocimientos aprovechando todas las oportunidades que su trabajo les proporciona para su beneficio.</p>
<p>Semejanzas</p>	<p>Las tres primeras columnas de esta tabla son modelos de desempeño, para los cuales se establecen las siguientes semejanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contienen masas donde se indica identificar la situación problemática o brecha de desempeño - Sugieren realizar una evaluación del desempeño - Reforzar, reconocer o premiar el buen desempeño <p>De los autores que hacen recomendaciones para lograr un mejor desempeño, la única coincidencia es que se debe de contar con un buen sistema de remuneración o de recompensa y proporcionar retroalimentación a los empleados.</p>		
<p>Diferencias</p>	<p>Las diferencias existentes entre los modelos presentados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solo uno sugiere el establecimiento de objetivos o de lo que se desea lograr al implementar el modelo - Solo uno establece la estimación del impacto por la existencia de una brecha en el desempeño <p>Las diferencias entre los autores que proporcionan recomendaciones para lograr un mejor desempeño es que existen oportunidades de promoción, y que se les involucre en la toma de decisiones y otro de los autores sugiere darles a conocer específicamente cuáles son sus funciones y los procesos para realizarlas.</p>		

Apéndice J. Cédula de Autoevaluación para validaR las propuestas de los requerimientos y condiciones de diseño de la solución tecnológica de acuerdo a la demanda externa y capacidad interna de la OSC

CONTEXTO INTERNO

1. Análisis del recurso humano actual para implementar la solución tecnológica.

1.2 Análisis de las Capacidades del personal de acuerdo a la propuesta que se requiere diseñar e implementar. Llene esta tabla para que se apoye en el primer punto de autoevaluación:

Aspectos del Perfil de Puesto	Puestos de la Fundación						
	Presidente	Director Ejecutivo	Coordinador centro comunitario	Instructor Inglés	Instructor Base-Ball	Instructor Computo	Instructor Belleza
Grado de estudios	Maestría	Maestría	Licenciatura	Indistinto	Indistinto	Licenciatura en el área de informática	Licenciatura o profesional técnico en el área de belleza
Sexo	Masculino	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Masculino	Indistinto	Femenino
Estado civil	Casado	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Edad	30 a 60 años	20 a 50 años	20 a 30 años	30 a 45 años	30 a 45 años	30 a 45 años	30 a 45 años
Experiencia	5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares	1 a 5 años en actividades similares
Destrezas específicas	Habilidades en comunicación liderazgo, toma de decisiones y negociación	Habilidades en comunicación liderazgo, toma de decisiones y negociación	Conocimiento en desarrollo rural. Habilidad en el deporte y ejercicio físico.	Conocimiento y dominio del idioma inglés.	Conocimiento y dominio del base-ball.	Manejo de paquetes	Manejo de materiales y equipo de belleza. Certificación por parte de ICATSON.

1.3 Análisis de las áreas donde labora el personal y el impacto directo o indirecto derivado del diseño de la solución tecnológica (recuerda que puede ser un Modelo, Manual, Programa, Sistema, Método enfocado al desempeño individual y/o organizacional):

Modelo de mejora del Desempeño Individual:

ÁREA	IMPACTO DIRECTO	IMPACTO INDIRECTO
Directiva	Impactará en la toma de decisiones y establecimientos de las líneas estratégicas.	Al mejorar el desempeño individual se asegura el cumplimiento de los objetivos trazados por el área directiva.
Operativa	Tendrá impacto directo ya que se pretende implementar un modelo de mejoramiento del desempeño individual.	Se mejorara el servicio ofrecido a la comunidad rural.

1.4 Análisis del Impacto (positivo y negativo) de la implementación en la actividad de los recursos humanos.

SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	IMPACTO EN LA ACTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	
	POSITIVO	NEGATIVO
Modelo de mejora del desempeño Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con personal más calificado. ▪ Mayor desarrollo del personal tanto a nivel profesional como individual. ▪ Mayor motivación en el personal como producto del crecimiento tanto profesional como personal. ▪ Reconocimiento al desempeño destacado al realizar evaluaciones periódicas. ▪ Aumento de la satisfacción en el trabajo al sentirse más preparados para sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia al cambio. ▪ Generación de estrés al ser evaluados en su desempeño.

SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	COSTO	BENEFICIO
Modelo de mejora del desempeño Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo dedicado a la implementación de la solución. ▪ Recurso monetario destinado a la implementación de la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal más calificado. ▪ Mayor motivación en el personal. ▪ Satisfacción en el trabajo al sentirse más preparados para sus actividades.

1.5 Costo-beneficio de la propuesta desde la perspectiva del RR.HH.

2. Análisis de la infraestructura y tecnología

1.1 Análisis de la infraestructura física actual relacionada con su solución tecnológica es suficiente?

SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	INFRAESTRUCTURA FÍSICA ¿ES SUFICIENTE?		
	SI	NO	FALTANTE
Modelo de mejora del desempeño Individual	X		

1.2 Análisis de las Implicaciones administrativas y de espacio requeridas en la organización. Dentro de las implicaciones administrativas y de espacio se determina que es necesario contar con el espacio necesario para resguardo de las descripciones de puestos y los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal.

3. Análisis de los recursos financieros

1.1 Existencia de suficiencia presupuestal para la implementación de la solución tecnológica. Se considera que la organización cuenta con el presupuesto suficiente para implementar la solución tecnológica de la propuesta de un Modelo de Mejora del desempeño individual.

1.2 Factibilidad de que sea considerado como gasto de operación y su impacto en la organización. La organización en cuestión constantemente se encuentra en búsqueda de mejorar y actualizarse por lo que es factible que los costos de implementación sean considerados como gastos de operación.

- 1.3 Fondos adicionales externos que pudieran ser considerados en la propuesta. La organización cuenta con la posibilidad de obtener fondos adicionales por medio de donaciones y/o aportaciones justificándolas con los resultados positivos potenciales al implementar la solución tecnológica.

4. Análisis de los servicios institucionales o de la organización

4.1 Servicios adicionales que se requerirán por parte de su organización ante la implementación de la propuesta. Para la implementación de la solución tecnológica se requiere de Programas de Concientización y de formación desde la alta Dirección y demás niveles participantes.

4.2 Implicaciones relacionadas en términos de su diseño ante la actual implementación de su propuesta tecnológica en algún espacio donde ya se ofrece algún servicio; ¿dónde queda en la cadena de valor?, ¿es independiente? La cadena de valor de la Asociación civil es la siguiente:

La solución tecnológica se posiciona dentro de los tres procesos de la cadena de valor.

5. Análisis de normatividad vigente

- 1.1 La normatividad actual permite la implementación de manera expedita? Si lo permite.
- 1.2 Habrá requerimientos de reglamentación asociada a su propuesta? No aplica dado que no se cuenta con reglamento interno.

6. Análisis de las políticas, estrategias, objetivos y metas que deben plantearse

- 1.1 ¿Las políticas y objetivos actuales permitirán de manera adecuada el diseño de su propuesta tecnológica? No existen riesgos de corto y mediano plazo? Cómo impactaría un cambio de administración? Las políticas y objetivos actuales permitirán el diseño de la propuesta tecnológica. Uno de los riesgos que se pudiera correr es la falta de involucramiento de la alta dirección dado que es una organización administrada por la familia. Un cambio de administración es poco factible ya que se trata de una empresa familiar y la administración seguiría estando en manos de alguno de los miembros de la familia.
- 1.2 ¿Las metas planteadas son acordes a la situación actual de su organización en cuanto a la propuesta de introducir su desarrollo tecnológico? Sí, ya que la solución tecnológica está sumamente relacionada con las metas de la organización que tiene que ver con el mejoramiento de los servicios encaminados a mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

- 1.3 ¿Cómo favorece a la sociedad su implementación en el futuro, que indicadores se pueden beneficiar notablemente? Hacer un análisis MEGA Interno. La implementación en el futuro de la solución tecnológica favorece a la sociedad dado que su objetivo principal está directamente relacionado con la misión de la organización: mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales del sur de Sonora. Los indicadores beneficiados directamente con la implementación de la solución tecnológica son: aumento en el número de servicios obtenidos a través de los proveedores, aumento en el número de proveedores, incremento en el desempeño individual, Nivel de satisfacción manifestado por los usuarios al recibir los servicios, correlación de las necesidades presentadas con respecto a lo solicitado, Porcentaje de aumento en la cantidad de ingresos percibido por donaciones y Porcentaje de aumento en la cantidad de ingresos obtenidos por cobro de cuotas.

CONTEXTO EXTERNO

7. Análisis de los factores externos

- 1.1 Elementos que puedan incidir de manera positiva o negativa en el diseño. No aplica.
- 1.2 Los factores climatológicos que pondría en riesgo su propuesta de acuerdo a la localización geográfica de su organización. No aplica.
- 1.3 Afectación a los Recursos naturales. No aplica.
- 1.4 Proceso de implantación de la propuesta en las áreas de trabajo, se tiene contemplado la administración del cambio? Si se tiene contemplado.
- 1.5 El crecimiento de la organización (física, financiera, recursos humanos, equipo entre otros) prevee que su propuesta pueda continuar. Si lo tiene contemplado.
- 1.6 Los presupuestos Federal y Estatal que efecto tendría sobre su propuesta. Ninguno.
- 1.7 Cómo favorece a la sociedad su implementación en el futuro, que indicadores se pueden beneficiar notablemente? Hacer un análisis MEGA externo. La implementación en el futuro de la solución tecnológica favorece a la sociedad dado que su objetivo principal está directamente relacionado con la misión de la organización: mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales del sur de Sonora. Los indicadores beneficiados directamente con la implementación de las soluciones tecnológicas son: generación de empleos y aumento en el

nivel educativo.

Para el análisis Interno y Externo: colocar el número y color dentro del recuadro de acuerdo a su autoevaluación que le permitirá fundamentar el avance presentado para mejorar su propuesta o en su caso fundamentarla aún más.

CONTEXTO INTERNO:

1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3
2	3	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	NA	2	2	2

CONTEXTO EXTERNO:

7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
NA	NA	NA	3	3	NA	1

EVALUACIÓN

Validación de la autoevaluación realizada contra lo que se ha definido en el apartado de Requerimientos de la Solución Tecnológica con base en la Demanda Externa y las capacidades Internas de su Organización.

Utilice el siguiente colorama y califique cada una de las propuestas en conjunto con su equipo de trabajo.

3	Consistente: se considera muy alto, muy buen avance.
3	Medianamente consistente: se considera alto, avance satisfactorio.
2	Baja consistencia: se considera bajo, el avance es perceptible.
1	Incipiente consistencia: se considera nulo o que no existen avances.
NA	No Aplica.

APÉNDICE K. SISTEMA DE DESEMPEÑO PARA SOPORTAR EL CAMBIO

Factor del sistema de desempeño	Cambios a realizar para mejorar y mantener el desempeño	Acciones a desarrollar
Reorientación y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el desempeño individual. ▪ Evaluar el desempeño organizacional. ▪ Comunicar los resultados obtenidos de las evaluaciones y mejoras propuestas e implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar de forma periódica evaluaciones del desempeño a cada puesto dando a conocer los resultados a los involucrados así como las recomendaciones propias. ▪ Realizar en forma periódica reuniones de círculos de calidad materializando el sistema de gestión de la calidad.
Organización y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional. ▪ Proceso productivo. ▪ Cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Fundación. ▪ Documentar, formalizar y adecuar el proceso productivo. Además de establecer un sistema de gestión de la calidad. ▪ Incluir en la cadena de valor el seguimiento y medición de efectividad de los servicios gestionados y brindados.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con incentivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de incentivos.
Perfiles individuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puestos y tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar descripciones de puestos para la formalización de las funciones de estos. ▪ Elaborar perfiles de puestos de acuerdo a las funciones propias de dichos puestos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento sobre sistema de gestión de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los empleados en el sistema de gestión de calidad. ▪ Aplicación de círculos de calidad.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un sistema más participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminar la centralización en la toma de decisiones.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con una cultura menos centralista. ▪ Contar con una cultura enfocada al mejoramiento continuo de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización y concientización sobre descentralización. ▪ Sensibilización y concientización respecto a gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE L. ANÁLISIS DE PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

ANÁLISIS DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto _____

Jefe inmediato _____

Departamento al que pertenece _____

Personal a su cargo _____

Proyectos a su cargo _____

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Describe de manera general las actividades que se realizan en el puesto

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Describe de manera específica las actividades o funciones que se realizan en el puesto y la frecuencia con las que la realiza (D = Diaria, S = Semanal, M = Mensual y E = Esporádica)

ACTIVIDADES O FUNCIONES	D	S	M	E

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ¿Requiere del dominio del algún equipo de trabajo?

a) Oficina b) Instrumentos c) Equipo de transporte d) Otro (especifique)

2. ¿Qué jornadas de trabajo debe cumplir?

a) Jornada completa b) Media jornada c) Honorarios

3. ¿Requiere realizar viajes?

No ____ Si ____ a) Diario b) semanal c) mensual

4. ¿El área donde se lleva a cabo su trabajo necesita tener alguna característica en particular? _____

V. Marque con una “X” el porcentaje requerido de Conocimientos y Habilidades que son necesarios para realizar sus actividades.

Conocimientos y Habilidades	25%	50%	75%	100%
Manejo de paquetes computacionales				
Idiomas (inglés)				
Manejo de coche				
Iniciativa				
Capacidad de expresión				
Habilidades directivas y gerenciales				
Capacidad analítica				
Trabajo bajo presión				
Comunicación y liderazgo				
Tolerancia				
Otros conocimientos (especifique cuales) _____ _____ _____				
Otras habilidades (especifique cuales) _____ _____				

VI. COMPETENCIAS

Describe el tipo de competencias deseables para el puesto de trabajo (las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas en un contexto determinado). _____

VII. PERFIL DEL PUESTO

Seleccione según su puesto.

- ¿Cuál es el grado de estudio requerido para el puesto de trabajo?
a) Licenciatura b) Maestría c) Doctorado d) Carrera trunca
- ¿Estado civil preferente para el ocupante del puesto?
a) Soltero b) Casado c) Indistinto
- ¿Cuál es el rango de edad óptima para el ocupante del puesto?
a) 20 a 30 años b) 30 a 45 años c) 45 a 60 años

4. ¿Cuál es el tiempo de experiencia deseable en puestos similares?

- a) No indispensable b) 1 a 5 años c) más de 5 años

5. ¿El puesto requiere de alguna de las siguientes destrezas o habilidades físicas?

- a) Artísticas b) Manualidades c) Artesanales d) Deportivas e) otras _____

Fuente: Elaboración Propia.

APÉNDICE M. DESCRIPCIONES DE PUESTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	Presidente
Jefe Inmediato	N/A
Departamento al que pertenece	N/A
Personal a su cargo	Director ejecutivo.
Proyectos a su cargo	Proyectos específicos de la Fundación.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
El presidente de la Fundación es el encargado de coordinar los proyectos de la organización, aprobar presupuestos y donativos dirigidos a la comunidad, además de tomar decisiones respecto al futuro operativo de la Fundación.	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de reportes oficiales de la Fundación
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de presupuestos y salarios. • Realización de reuniones de trabajo con director ejecutivo y coordinadores de centros comunitarios. • Realizar la planeación institucional y aprobación de proyectos, estrategias, etc. • Supervisión de actividades de Director ejecutivo.
Actividades esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de convenios ante diversas instituciones para formalizar alianzas estratégicas.
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario de oficina • Computadora • Impresora • Teléfono • Fax • Papelería

Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina • Campo 																				
V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES																					
<table border="1"> <tr> <td>Manejo de equipo de oficina y paquetes computacionales</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Inglés</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de expresión</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Habilidades directivas y gerenciales</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad analítica</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Comunicación y liderazgo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Tolerancia</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Planeación institucional</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Manejo de equipo de oficina y paquetes computacionales	100%	Inglés	70%	Iniciativa	100%	Capacidad de expresión	100%	Habilidades directivas y gerenciales	100%	Capacidad analítica	100%	Trabajo bajo presión	100%	Comunicación y liderazgo	100%	Tolerancia	100%	Planeación institucional	100%	
Manejo de equipo de oficina y paquetes computacionales	100%																				
Inglés	70%																				
Iniciativa	100%																				
Capacidad de expresión	100%																				
Habilidades directivas y gerenciales	100%																				
Capacidad analítica	100%																				
Trabajo bajo presión	100%																				
Comunicación y liderazgo	100%																				
Tolerancia	100%																				
Planeación institucional	100%																				
VI.- COMPETENCIAS																					
El presidente de la Fundación es un profesional capaz de dirigir y coordinar esfuerzos institucionales para lograr el crecimiento, cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, así como diseñar y visionar proyectos de mejora logrando alianzas con organismos e instituciones de la comunidad.																					
VII.- PERFIL DEL PUESTO																					
GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>																				
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>																				
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>																				
EDAD	30 a 60 años.																				
EXPERIENCIA	5 años desempeñando actividades similares.																				
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • comunicación. Habilidades en • decisiones. Habilidades en liderazgo. • negociación. Capacidad de toma de Capacidad de 																				

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	Director Ejecutivo
Jefe Inmediato	Presidente
Departamento al que pertenece	N/A
Personal a su cargo	Coordinador Centro Comunitario
Proyectos a su cargo	Proyectos sobre gestión de recursos para la Fundación y proyectos específicos de la misma.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>El Director Ejecutivo es el encargado de gestionar los recursos para la Fundación así como hacer las negociaciones de alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, OSC'S, empresarios y universidades, además de tomar decisiones, en conjunto con el presidente de la Fundación, respecto al futuro operativo de organización.</p>	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes oficiales de la Fundación. • Gestionar recursos para la Fundación. • Supervisión de actividades de Coordinador Centro Comunitario.
Actividades semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de reuniones de trabajo con coordinadores de centros comunitarios. • Revisión de reportes de actividades de centros comunitarios. • Revisión y análisis de presupuestos y pagos pendientes a proveedores.
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones con diversas instituciones para formalizar alianzas estratégicas.
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario de oficina • Computadora • Impresora • Teléfono • Fax • Papelería
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina • Campo

V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Manejo de equipo de oficina y paquetes computacionales	100%
Inglés	70%
Iniciativa	100%
Capacidad de expresión	100%
Habilidades directivas y gerenciales	100%
Capacidad analítica	100%
Trabajo bajo presión	100%
Comunicación y liderazgo	100%
Tolerancia	100%
Planeación institucional	100%

VI.- COMPETENCIAS

El director ejecutivo es un profesional capaz de dirigir y coordinar los esfuerzos institucionales para el logro de objetivos a mediano y largo plazo trazados por el presidente, así como realizar la gestión de recursos y negociaciones de alianzas con organismos e instituciones de la comunidad.

VII.- PERFIL DEL PUESTO

GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
EDAD	20 a 50 años.
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • comunicación. Habilidades en • liderazgo. Habilidades en • de decisiones. Capacidad de toma • negociación. Capacidad de

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	COORDINADOR DE CENTRO COMUNITARIO
Jefe Inmediato	PRESIDENTE
Departamento al que pertenece	N/A
Personal a su cargo	Instructores comunitarios e Instructores voluntarios.
Proyectos a su cargo	Gestión y Supervisión de servicios educativos y psicológicos, promoción de valores en centro comunitario, capacitación y formación deportiva.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
El coordinador de centro comunitario es el encargado de la gestión, capacitación y formación de los centros a su cargo a través de alianzas, instituciones gubernamentales, OSC'S, empresarios y universidades.	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades en centro comunitario.
Actividades semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes de actividades. • Coordinar la construcción y mantenimiento del centro comunitario. • Realizar presupuestos, pago a proveedores así como facturación.
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar actividades y servicios como conferencias, talleres y cursos a ofrecerse en el centro comunitario. • Diseño y promoción de las actividades del centro comunitario.
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario de oficina • Computadora • Impresora • Teléfono • Fax • Papelería • Transporte
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina en centro comunitario de la comunidad rural y en Ciudad Obregón, Son.

Viajes	• Comunidades rurales, ciudad sede en Caborca y otras donde se firmen convenios y alianzas.
--------	---

V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Manejo de equipo de oficina y paquetes computacionales	75%
Inglés	75%
Manejo de automóvil	100%
Iniciativa	100%
Capacidad de expresión	100%
Habilidades directivas y gerenciales	100%
Capacidad analítica	100%
Trabajo bajo presión	100%
Comunicación y liderazgo	100%
Tolerancia	100%
Diseño de proyectos	100%
Conocimientos fiscales	70%

VI.- COMPETENCIAS

El coordinador de centro comunitario es un profesional capaz de diseñar y aplicar proyectos de desarrollo social, tiene iniciativa y disposición para realizar propuestas de trabajo y coordinar nuevas actividades con humildad, responsabilidad, empatía y comunicación eficaz en público.

VII.- PERFIL DEL PUESTO

GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
EDAD	20 a 30 años
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollo rural. Conocimiento en • deporte y ejercicio físico. Habilidad en el

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	INSTRUCTOR DE INGLÉS
Jefe Inmediato	COORDINADOR DE CENTRO COMUNITARIO
Departamento al que pertenece	Idiomas.
Personal a su cargo	N/A
Proyectos a su cargo	Desarrollar e implementar el curso de inglés en la comunidad a su cargo.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
El instructor de inglés realiza un programa de actividades y diseña estrategias de aprendizaje y aplica evaluaciones de forma periódica a sus alumnos.	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • actividades del curso. Desarrollar las
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • curso. Planeación del • alumnos. Evaluación a los • Fundación. Evaluación ante la
Actividades esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • pizarrón. Pintarrón o • gises. Marcadores y/o • didáctico. Material • CD. Reproductor de • Computadora. • Proyector (cañón).
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aula del centro comunitario acondicionada con el equipo necesario.

V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES																			
	<table border="1"> <tr><td>Dominio del idioma inglés</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Iniciativa</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Capacidad de expresión</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Habilidades directivas y gerenciales</td><td>60%</td></tr> <tr><td>Capacidad analítica</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Trabajo bajo presión</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Comunicación y liderazgo</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Tolerancia</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Pedagogía</td><td>100%</td></tr> </table>	Dominio del idioma inglés	100%	Iniciativa	100%	Capacidad de expresión	100%	Habilidades directivas y gerenciales	60%	Capacidad analítica	100%	Trabajo bajo presión	100%	Comunicación y liderazgo	100%	Tolerancia	100%	Pedagogía	100%
Dominio del idioma inglés	100%																		
Iniciativa	100%																		
Capacidad de expresión	100%																		
Habilidades directivas y gerenciales	60%																		
Capacidad analítica	100%																		
Trabajo bajo presión	100%																		
Comunicación y liderazgo	100%																		
Tolerancia	100%																		
Pedagogía	100%																		
VI.- COMPETENCIAS																			
El instructor comunitario de inglés debe ser competente en el ámbito de instrucción y enseñanza de conocimientos relacionados con el idioma, así como ser capaz de planear sus clases, organizar y dirigir un grupo de personas aplicando evaluaciones periódicas de acuerdo a los objetivos planeados.																			
VII.- PERFIL DEL PUESTO																			
GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>																		
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>																		
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>																		
EDAD	30 a 45 años																		
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.																		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	* Conocimiento y dominio del idioma inglés.																		

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO																					
Nombre del puesto	INSTRUCTOR DE CÓMPUTO																				
Jefe Inmediato	COORDINADOR DE CENTRO COMUNITARIO																				
Departamento al que pertenece	Capacitación Técnica																				
Personal a su cargo	N/A																				
Proyectos a su cargo	Desarrollar e implementar el curso de cómputo en la comunidad asignada.																				
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA																					
El instructor de cómputo realiza un programa de actividades, diseña estrategias de aprendizaje y aplica evaluaciones de forma periódica a sus alumnos.																					
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA																					
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades del curso. 																				
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación del curso. • Evaluación a los alumnos. • Evaluación ante la Fundación. 																				
Actividades esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 																				
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO																					
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Proyector (cañón). 																				
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aula de cómputo con un mínimo de 10 computadoras. 																				
V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES																					
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Manejo de paquetes computacionales</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Inglés</td><td style="text-align: right;">75%</td></tr> <tr><td>Iniciativa</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Capacidad de expresión</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Habilidades directivas y gerenciales</td><td style="text-align: right;">50%</td></tr> <tr><td>Capacidad analítica</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Trabajo bajo presión</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Comunicación y liderazgo</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Tolerancia</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td>Pedagogía</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> </tbody> </table>		Manejo de paquetes computacionales	100%	Inglés	75%	Iniciativa	100%	Capacidad de expresión	100%	Habilidades directivas y gerenciales	50%	Capacidad analítica	100%	Trabajo bajo presión	100%	Comunicación y liderazgo	100%	Tolerancia	100%	Pedagogía	100%
Manejo de paquetes computacionales	100%																				
Inglés	75%																				
Iniciativa	100%																				
Capacidad de expresión	100%																				
Habilidades directivas y gerenciales	50%																				
Capacidad analítica	100%																				
Trabajo bajo presión	100%																				
Comunicación y liderazgo	100%																				
Tolerancia	100%																				
Pedagogía	100%																				
VI.- COMPETENCIAS																					
El instructor comunitario en computación debe ser competente en el ámbito de instrucción																					

y enseñanza de conocimientos relacionados con la informática así como ser capaz de planear sus clases, organizar y dirigir un grupo de personas aplicando evaluaciones periódicas de acuerdo a los objetivos planeados.

VII.- PERFIL DEL PUESTO	
GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura* <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/> *en el área de informática
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
EDAD	30 a 45 años
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes computacionales. • Reparación y mantenimiento de equipos de cómputo. • Certificación por parte de ICATSON.

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	INSTRUCTORA DE BELLEZA
Jefe Inmediato	COORDINADOR DE CENTRO COMUNITARIO
Departamento al que pertenece	Capacitación Técnica
Personal a su cargo	N/A
Proyectos a su cargo	Desarrollar e implementar el curso de belleza en la comunidad asignada.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
El instructor de belleza realiza un programa de actividades, diseña estrategias de aprendizaje de técnicas de trabajo en el área y aplica evaluaciones de forma periódica a sus alumnos.	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades del curso.
Actividades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación del curso así como de los materiales y equipo a utilizar. • Evaluación a los alumnos. • Evaluación ante la Fundación.
Actividades esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del equipo y material necesario para la práctica de técnicas de belleza (secadora, plancha de cabello, tintes para cabello, tijeras, peines, cepillos, broches sujetadores, etc.)
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aula acondicionada con equipo para la enseñanza de técnicas de belleza.

V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Conocimiento de técnicas de belleza	100%
Manejo de equipo para la enseñanza de técnicas de belleza	100%
Iniciativa	100%
Capacidad de expresión	100%
Habilidades directivas y gerenciales	50%
Capacidad analítica	100%
Trabajo bajo presión	100%
Comunicación y liderazgo	100%
Tolerancia	100%
Pedagogía	100%
VI.- COMPETENCIAS	
El instructor comunitario del curso de belleza es un profesional hábil en el manejo de técnicas para el trabajo en el área de la belleza, capaz de planear sus clases, organizar y dirigir un grupo de alumnos aplicando evaluaciones de forma periódica de acuerdo a los objetivos planeados.	
VII.- PERFIL DEL PUESTO	
GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura* <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/> *ó Profesional Técnico en el área de belleza.
SEXO	Femenino <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
EDAD	30 a 45 años
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de materiales y equipo de belleza. • Certificación por parte de ICATSON.

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre del puesto	INSTRUCTOR DE BASE-BALL
Jefe Inmediato	COORDINADOR DE CENTRO COMUNITARIO
Departamento al que pertenece	Recreación
Personal a su cargo	N/A
Proyectos a su cargo	Formación y Entrenamiento del equipo de Base-ball en la comunidad a su cargo.
II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
El instructor de Base-ball realiza un programa de actividades y diseña estrategias para despertar el interés en sus alumnos.	
III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar el equipo de Base-ball.
Actividades semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de sus alumnos a los partidos de Base-ball organizados donde éstos competirán.
Actividades esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
IV.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Pelotas de Base-ball • Bats de Base-ball • Guantes de Base – ball • Uniforme para los alumnos miembros del equipo.
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del Estadio de Base -ball acondicionado en la comunidad. • Instalaciones de los estadios donde se haya organizado algún partido contra otros equipos de Base -ball.

V.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES																			
<table border="1"> <tr> <td>Conocimiento de Base-ball</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de expresión</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Habilidades directivas y gerenciales</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad analítica</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Comunicación y liderazgo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Tolerancia</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Pedagogía</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Conocimiento de Base-ball	100%	Iniciativa	100%	Capacidad de expresión	100%	Habilidades directivas y gerenciales	60%	Capacidad analítica	100%	Trabajo bajo presión	100%	Comunicación y liderazgo	100%	Tolerancia	100%	Pedagogía	100%
Conocimiento de Base-ball	100%																		
Iniciativa	100%																		
Capacidad de expresión	100%																		
Habilidades directivas y gerenciales	60%																		
Capacidad analítica	100%																		
Trabajo bajo presión	100%																		
Comunicación y liderazgo	100%																		
Tolerancia	100%																		
Pedagogía	100%																		
VI.- COMPETENCIAS																			
El instructor comunitario en Base -ball debe ser competente en el ámbito de instrucción de este deporte así como ser capaz de inculcar dicha disciplina en sus alumnos, organizando y dirigiendo el equipo formado para practicar este deporte, además de contar con la aceptación de los miembros de la comunidad donde operará.																			
VII.- PERFIL DEL PUESTO																			
GRADO DE ESTUDIOS	Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>																		
SEXO	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>																		
ESTADO CIVIL	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>																		
EDAD	30 a 45 años																		
EXPERIENCIA	1 a 5 años desempeñando actividades similares.																		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS	• Conocimiento y dominio del Base -ball.																		

Fuente: Elaboración Propia, con información proporcionada por la Organización de la Sociedad Civil.

APÉNDICE N. HERRAMIENTA 1: “ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS”

Nombre del empleado _____

Objetivo planteado	Indicador (es) de desempeño	Acciones requeridas	Recursos necesarios	Fecha de cumplimiento	Puesto(s) / Departamento(s) relacionado(s)	Objetivo organizacional con el cual se relaciona

Nombre y Firma _____ Nombre y Firma _____ Nombre y Firma _____
 Evaluado _____ Ejecutante _____ Supervisor _____

Fuente: Elaboración Propia

APÉNDICE O. HERRAMIENTA 2: “ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO”

Nombre del empleado _____

Instrucciones: Colocar en la columna que corresponda el(los) objetivo(s) planteado(s), los indicadores correspondientes para dicho objetivo, el nivel de avance logrado en el cumplimiento del(los) mismo(s) así como los puntajes máximo, promedio y mínimo que se pudiera obtener en cada uno de los indicadores establecidos; si existe una diferencia entre el nivel logrado y los puntajes establecidos colocar dicha discrepancia en la última columna de la tabla llamada “brecha de desempeño”, y ese será el resultado del desempeño del empleado.

Objetivo planteado	Indicador (es) de desempeño	Nivel logrado	Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	Puntaje Mínimo	Brecha de desempeño

Nombre y Firma _____
Nombre y Firma _____

Evaluado

Ejecutante

Supervisor

Fuente: Elaboración Propia.

APÉNDICE P. HERRAMIENTA 3: “ANÁLISIS DEL SISTEMA DE RENDIMIENTO”

Fecha de evaluación _____			
Puesto Evaluado _____		Nombre del evaluado _____	
Problema de desempeño detectado _____			
Desempeño deseado _____			
<p>Instrucciones: Favor de marcar con una “X” la respuesta que usted considere para cada una de las afirmaciones que se le presenten, además de plantear una posible solución para cada factor que se considere está afectando el desempeño del empleado</p>			
Factores a evaluar	Sí	No	Solución
<i>Conocimientos y Habilidades</i>			
La persona sabe qué hacer			
La persona sabe cómo hacer lo que se espera de ella			
La persona sabe cuándo hacer lo que se espera de ella			
La persona sería capaz de hacerlo si realmente se requiriera aunque su vida dependiera de ello.			
Las habilidades actuales de la persona son las adecuadas para el desempeño deseado			
La persona supo alguna vez desempeñarse como se esperaba			
La persona podía hacer la actividad en el pasado pero lo ha olvidado			
La persona puede aprender el trabajo si se le capacita			
La persona tiene el potencial físico y mental para desempeñarse como se desea			
La persona está sobrecalificada para el trabajo			
<i>Actitudes</i>			
La persona obtiene premios, prestigio, status o comodidad al realizar las cosas de la manera actual			
El comportamiento no deseado atrae más atención que el hacer las cosas correctamente			
La persona obtiene más atención haciendo las cosas mal que haciéndolas bien			
La persona tiene una actitud mental inadecuada, es decir, piensa que haciendo menos va a haber menos de que preocuparse			
La persona tiene una actitud física inadecuada, es decir, hace menos para cansarse menos			
El desempeño deseado está siendo castigado o percibido como castigado			
Hay un resultado indeseable para el desempeño no deseado			
Hay consecuencias positivas para el buen desempeño			
Hay satisfacción de necesidades personales derivadas del trabajo			
Las consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son las mismas			

Comunicación			
Falta realimentación sobre el desempeño			
La realimentación que la persona recibe no es clara o es ambigua			
La realimentación que la persona recibe es frecuente			
El empleado no cumple con políticas, procedimientos y directrices de la gerencia			
El empleado no está en capacidad de discernir entre un trabajo de alta prioridad y uno de baja prioridad			
El empleado elige constantemente hacer trabajo de menor prioridad			
Factores Externos			
La persona dispone de tiempo suficiente para realizar lo que se espera de ella			
La persona carece de autoridad, tiempo o herramientas para desempeñarse			
Hay políticas restrictivas, "forma correcta de hacer algo", o un "nosotros siempre lo hacemos así" que deben ser cambiadas			
Se puede reducir la interferencia: - mejorando la iluminación. - cambiando los colores. - aumentando la comodidad. - modificando la postura del trabajo. - reduciendo las distracciones visuales y auditivas. - otros: _____			
Se pueden reducir los distractores (llamadas telefónicas, problemas inmediatos sin importancia, falsas alarmas, etc.)			
El puesto está mal diseñado			
La persona tiene problemas personales			

Fuente: Elaboración propia con adaptaciones realizadas al modelo de Mager y Pipe (1997) y Ramírez (2009).

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Ejecutante

Supervisor

APÉNDICE Q. HERRAMIENTA 4: “ACCIONES CORRECTIVAS Y VERIFICACIÓN DE RESULTADOS”

Nombre del empleado _____

1 Objetivo planteado	2 Desempeño Real	3 Desempeño Ideal	4 Brecha de desempeño	5 Factores influyentes en la brecha de desempeño	6 Acciones correctivas para cada factor influyente	7 Recursos necesarios	8 Fecha de cumplimiento	9 Verificación	
								¿Se acortó la brecha de desempeño?	
								SI	NO

Nombre y Firma
Nombre y Firma
Nombre y Firma

Evaluado
Ejecutante
Supervisor

Fuente: Elaboración Propia

**APÉNDICE R. FORMATO DE CONTROL DE ANÁLISIS
DEL DESEMPEÑO**

Fecha de elaboración del reporte

Fecha de evaluación	Puesto evaluado	Nombre de quien ocupa el puesto	Brecha de desempeño detectada

Fuente: Elaboración Propia.

Nombre y firma del “Ejecutante”

Nombre y firma del “Supervisor”

“Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”, 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