



INSTITUTO  
NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA, A.C.

**INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

---

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**RVOE 871360**

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL  
EN PETRÓLEOS MEXICANOS: ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO  
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA**

**RUBÉN ALMARAZ KLADIANO**

**DIRECTOR**

**DOCTOR VICENTE SUÁREZ ZENDEJAS**

**MÉXICO, D.F.**

**JULIO 2013**

Dedico este trabajo a su autor,

Porque en la vida las mejores satisfacciones sólo las construye el hombre para sí

## Agradecimientos

A Lynna Hernández Velázquez, mi esposa, por su perseverante insistencia en impulsarme día a día a ser una mejor persona, por sus consejos e incondicional apoyo en la realización de estos estudios. Por otro lado, perdón por haberte robado algo irreparable, el tiempo de estar juntos.

A mi hijo Luciano, por brindarme la oportunidad de dar, a cambio de la gran experiencia de hacer un hombre de bien.

A mis hijos Ruben, Ana Paola y Rodrigo Alberto por enseñarme lo importante que es dar sin esperar recibir.

A Rubén Almaraz Guerra, por haberme dejado muy claro que más que un amigo es mi padre y entenderlo no tiene precio.

A Myrthala Kladiano Benavides por su entereza, valor, fortaleza, ternura y todas las muestras de amor incondicional que me has dado. Gracias madre.

Al Dr. Vicente Suárez Zendejas, por su humildad y generosidad al compartir, no sólo sus conocimientos sino su amplia experiencia en la consolidación de un esfuerzo como este.

**Valora a quien te dedica su tiempo,  
te está dando algo que nunca recuperará.**

*anónimo*

A mis maestros, quienes con su profesionalismo, experiencia y vocación hicieron posible esta misión.

## Contenidos

### Contenido

Tabla de contenidos .....	1
I. Planteamiento del Problema.....	3
I.1 Objetivos.....	5
I.1.1    Objetivo General.....	5
I.1.2    Objetivos específicos.....	5
I.2    Justificación.....	5
I.2.1    Conveniencia (Impacto) y Relevancia Social.....	6
I.3    Diseño de la investigación.....	7
II. Marco Conceptual .....	9
II.1 La nueva gerencia pública (NGP).....	9
II.2 La Evaluación del Desempeño Individual .....	19
II.2.1    Usos de la evaluación del desempeño.....	20
II.2.2    Factores ambientales de la evaluación del desempeño.....	21
II.2.3    Proceso de evaluación del desempeño.....	22
II.2.4    Establecimiento de los criterios - estándares del desempeño.....	23
II.2.5    Responsabilidad por las evaluaciones.....	26
II.2.6    Periodo de evaluación .....	30
II.2.7    Técnicas de evaluación del desempeño .....	31
II.2.8    La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación.....	32
II.2.9    Escalas de calificación.....	34
II.2.10    Incidentes críticos.....	35

II.2.11	Ensayo.....	35
II.2.12	Estándares laborales .....	36
II.2.13	Clasificación .....	36
II.2.14	Distribución obligatoria .....	37
II.2.15	Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) .....	38
II.2.16	Sistema basado en resultados .....	41
III.	El Sistema de Evaluación del Desempeño Individual en Petróleos Mexicanos .....	42
III.1	Petróleos Mexicanos en el contexto actual .....	42
III.1.1	México y el petróleo .....	43
III.2	El Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño Individual en Pemex.....	49
III.2.1	Clima Organizacional.....	52
III.2.2	Estilo de Liderazgo .....	60
III.2.3	Factores Conductuales .....	64
III.2.4	Administración del Desempeño .....	67
III.2.5	Sistema de evaluación integral .....	76
III.2.6	Resultados institucionales .....	78
III.3	Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Individual.....	84
IV.	Perspectivas y conclusiones .....	92
	Bibliografía.....	96
	Ilustraciones .....	100

## **I. Planteamiento del Problema**

Petróleos Mexicanos (Pemex) es el cuarto productor de crudo en el mundo y está evaluada como la décimo primer compañía integrada a nivel mundial (Rachovich, 2011).

Asimismo, en México, Pemex es el único productor de crudo, gas natural y petrolíferos, la fuente más importante de ingresos del Gobierno Federal y la empresa más importante del país; es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales.

La conducción de Pemex se basa en un Plan de Negocios (Petróleos Mexicanos, 2012), éste conforme a la legislación plantea un escenario a 5 años. Su última versión, 2013-2017 integra las perspectivas: económica, de mercado, tecnológica, regulatoria y ambiental para cumplir con el mandato de creación de valor y sustentabilidad operativa y financiera en el mediano y largo plazos.

Los objetivos y estrategias específicas han sido agrupados en cuatro líneas de acción: Crecimiento, Eficiencia operativa, Responsabilidad corporativa y Modernización de la gestión. En esta última se describe la necesidad y justificación sobre el desarrollo de los recursos humanos, aprovechamiento del marco regulatorio para incrementar la autonomía de gestión e implementar una cultura enfocada a resultados.

En este contexto, la evaluación del desempeño Individual en Pemex para ser un coadyuvante de la cultura de resultados e impulsar el desarrollo del recurso humano, debe alienarse al perfil del puesto, así como, asegurar desde su planteamiento, ser un elemento que se orienta al logro de los objetivos de la Unidad Administrativa en la que participa el trabajador.

Este trabajo pretende mostrar el valor relativo que tiene la evaluación del desempeño del trabajador en una empresa como Pemex, la información que se genera derivada de la implantación de un sistema de administración del desempeño individual, haciendo énfasis en los beneficios que le significan a la organización, la administración del

conocimiento y el desarrollo profesional de las personas atendiendo a las necesidades estratégicas de la industria. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía a través del desempeño individual, es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

El presente estudio se centra en la etapa de desarrollo y administración del conocimiento, dentro del macro proceso de recursos humanos, específicamente en la evaluación del desempeño individual dentro de la empresa más importante de México. Al observar la normatividad en materia de responsabilidades encontramos que este tema juega un papel importante en el *record* de permanencia y sanciones derivadas de una gestión pobre, en muchas ocasiones provocado por la falta de desarrollo de las competencias necesarias para la eficiente contribución a través de la ejecución del marco de atribuciones y funciones de un puesto.

Los trabajadores no reciben la dirección adecuada por parte de sus superiores o las organizaciones para las que laboran, ya que no cuentan con un reporte objetivo de las brechas de eficiencia y productividad que demanda su puesto.

- ¿Cuenta Pemex con un sistema de Evaluación del Desempeño Individual que es la base para la toma de decisiones en el desarrollo de sus trabajadores?
- ¿El modelo de Evaluación del Desempeño Individual de Pemex toma en cuenta el plan de negocios en la fijación de objetivos de cada trabajador?
- ¿Pemex cuenta con un modelo de gestión del talento que tenga como insumo la Evaluación del Desempeño Individual?

## *1.1 Objetivos*

### *1.1.1 Objetivo General.*

Sustentar que la Evaluación del Desempeño Individual es una herramienta gerencial fundamental para la toma de decisiones en el proceso de recursos humanos en Petróleos Mexicanos.

### *1.1.2 Objetivos específicos.*

- Demostrar como la planeación, desarrollo, desempeño y evaluación de la actuación laboral fortalecen una cultura enfocada a resultados.
- Resaltar la importancia que tiene la información que genera el Sistema de Administración del Desempeño Individual en un modelo de Gestión de Talento que contribuya con objetividad en la designación de candidatos para ocupar un puesto dentro de la estructura organizacional.

## *1.2 Justificación*

La nueva gerencia pública establece como uno de los principios fundamentales su orientación a la medición por resultados en todos los ámbitos en que participa, desde los programas de política social, hasta las actividades productivas que realiza el Estado. Esta investigación aportará la información para sustentar el valor de la Evaluación del Desempeño Individual (EDI) en una empresa paraestatal como lo es Petróleos Mexicanos y la importancia de su medición objetiva. Se refiere a una descripción producto de una investigación documental de diversas fuentes bibliográficas, referidas al tema central de ésta, que es la EDI como una herramienta gerencial en la administración pública. Esta es una monografía que contiene un análisis en el que refiero mis comentarios basados en la experiencia profesional de más de 30 años en la materia de administración del factor humano en las organizaciones y, al final se aportan algunas conclusiones útiles para quienes se interesan en obtener mejores resultados en

la gestión del talento como vínculo del conocimiento con la práctica de la administración pública.

En la búsqueda de la objetividad de la EDI, es fundamental alinear los esfuerzos al logro de los objetivos planeados que permitan la conducción de las organizaciones gubernamentales en el cumplimiento de las líneas estratégicas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo, en los Programas Sectoriales y, para el caso, de Petróleos Mexicanos en el Plan de Negocios. Derivará en el alineamiento de las actividades, tareas y roles de cada puesto, con las competencias del mismo y su congruencia con los objetivos planteados por la unidad administrativa de su adscripción, lo que reeditará en mayor productividad y eficiencia en la utilización del recurso humano.

Al contar con un mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores en la búsqueda de las acciones correctivas y de desarrollo para cada uno de los casos, redundará positivamente en el presupuesto de la capacitación y podrá evaluarse su impacto en la cadena de valor. En la administración de Petróleos Mexicanos se han creado las condiciones de gestión requeridas para analizar el sistema institucional de EDI que utilizan actualmente, así mismo, derivado de su análisis es posible hacer planteamientos que permitan mejorar el impacto de los resultados en la aplicación de esta herramienta gerencial.

### *1.2.1 Conveniencia (Impacto) y Relevancia Social*

Esta investigación hará referencia a la importancia que tiene el que la toma de decisiones en materia de desarrollo profesional de los servidores públicos cuente con elementos objetivos sobre el dominio de las competencias con que cuenta una persona para desempeñar una función, lo que en consecuencia promoverá el desarrollo de mejores servidores públicos para asegurar que la provisión de servicios y el sistema regulatorio sean eficientes y eficaces (Pérez, 2002).

### 1.2.2 Diseño de la investigación

Aun y cuando esta investigación no es una investigación científica y como lo especifiqué anteriormente, “se refiere a una descripción producto de una investigación documental de diversas fuentes bibliográficas” adoptaré, para dar mayor certeza a la calidad de la información contenida en este documento, el modelo VDI (Variable, dimensión, indicadores) el cual es una técnica utilizada en los trabajos de investigación en la cual se parte de la determinación de una hipótesis. El fundamento de la operacionalización de las hipótesis, estriba en que éstas en sí, están formadas por conceptos de un nivel elevado de abstracción (están muy alejadas de la realidad), por lo que es necesario realizar la operación mental que traduzca los conceptos más abstractos (variables) en conceptos más concretos (indicadores), del nivel observacional (AulaFácil.com, 2009).

Ese paso, de lo más abstracto a lo más concreto, se realiza en tres niveles:

- Las variables propiamente dichas (nivel más elevado),
- Las dimensiones o conceptos de nivel intermedios de abstracción y,
- Los indicadores o conceptos de más bajo nivel de abstracción.

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

La variable tiene diversas dimensiones o facetas que la componen. Se extrae una muestra probabilística de indicadores (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 1991). El VDI, como ya se dijo, es aplicado con el fin de darle validez a la investigación, sobre todo desde una perspectiva científica. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con la variable. *El objetivo es establecer una congruente relación en un proyecto de investigación entre variables, dimensiones e indicadores.*

Al escribir y editar un proyecto de investigación es importante prestar atención a los aspectos que contribuyen a la congruencia de la investigación. Es importante centrarse en las redes de consistencia de las varias partes del estudio para facilitar la lógica

alineación de los componentes vitales de la investigación y formular un proyecto de investigación congruente y lógico (Abreu, 2012).

Ilustración 1. Variables, Dimensiones e Indicadores de la investigación.

Variable	Dimensiones	Definición Nominal	Indicadores
<b>Administración del Desempeño</b>	Sistema de EDI (EDI).	El mecanismo mediante el cual se evalúa el Desempeño Individual durante un periodo de gestión determinado (Definición del autor).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Existencia del mecanismo de evaluación individual.</li> <li>◦ Aplicación del mecanismo EDI.</li> <li>◦ Población a la que se aplica el EDI.</li> <li>◦ Periodicidad de la EDI.</li> </ul>
	Evaluación de objetivos alineados a la contribución.	Identificación de la contribución de la gestión individual a la estrategia del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Índice de desempeño superior.</li> <li>◦ Índice de desempeño adecuado.</li> <li>◦ Índice de desempeño marginal.</li> </ul>
	Evaluación de factores de competencias.	Identificación del grado de dominio de las competencias requeridas para la gestión de un puesto y el logro de sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Número de competencias conductuales.</li> <li>◦ Grado de dominio institucional de las competencia.</li> </ul>
	Repercusión del EDI en el ciclo laboral del trabajador	Tipo de planes que contribuyan al mejoramiento del desempeño individual derivado del proceso de EDI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Índice de repercusión en el ciclo laboral del trabajador con base en los resultados del EDI.</li> <li>◦ Impacto del EDI en un sistema de consecuencias.</li> <li>◦ Respuesta a la implantación de un plan de consecuencias.</li> </ul>

## II Marco Conceptual

### *II.1 La nueva gerencia pública (NGP)*

¿Por qué hablar de la NGP como preámbulo al tema central de este trabajo? La nueva gestión pública radica en una filosofía gerencial dominante en el ámbito de la administración pública. Este movimiento inicia en el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para extenderse hacia Canadá, Estados Unidos de América, entre otros (Hood & Jackson, 1991).

Es un movimiento que viene a reformar al sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción (Kaboolian, 1988). Por consiguiente, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés, están basados en tal modelo de mercado.

El modelo de gerencia pública obedece a una demanda de economía de mercados, es por esto que ahora sus principales promotores son el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional con una participación muy importante de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Fue ésta quien emitió el primer requerimiento para apremiar el mejoramiento de la administración pública con miras al crecimiento del mercado convirtiéndose en la cabeza internacional de este nuevo movimiento gerencial (Salkov-Iversen, Krause Hansen, & Bislev, S/F).

El primer desarrollo integral del modelo apareció en 1987, como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE. Su tesis central consistió en la orientación hacia el cliente: debido a que los ciudadanos estaban influidos principalmente por los bienes tutelares -educación, salud y recursos proporcionados por el Estado benefactor-, existía el problema central de cómo financiar un enorme gasto con cargo a los ingresos del erario público (Organization for Economic Cooperation and Development, 1987).

Los procesos de reforma de la administración pública que se iniciaron en la década de los ochenta, bajo el discurso de generar un gobierno cada vez más eficiente y efectivo, están entrando en una fase de intensa recomposición (Arellano, Gil, Ramirez, & Rojano, 1996). El ciclo de vida de todo proceso llega a un punto en el que la teoría dice: el paso a seguir es la mejora continua (Deming, 2000), pero y si ¿no? el proceso muere con todos sus componentes, sin embargo, como en todo, no existen espacios vacíos, éstos siempre son ocupados por otros que desean desempeñar el rol de proveedores de bienes y servicios que cumplan las características de calidad que demanda el cliente, consumidor final –ciudadano– y el proveedor contratista quien, por encargo - deber, provee bienestar, éste tiene un cliente -político- se debe a la sociedad y compite por la preferencia del ciudadano y busca lograrla al garantizarle mejores servicios, a menor costo y, consecuentemente, impulsar el bienestar de la comunidad.

Ormond y Löffler se refieren a la adopción de una serie de estrategias por parte de los gobiernos con la finalidad de estabilizar una condición indeseada a través de la infiltración de un cambio en la manera de hacer las cosas y que modifica el estilo de convivencia entre el gobierno y la ciudadanía, que busca primordialmente atender el desarrollo de la conciencia ciudadana y la manifestación creciente de sus necesidades, hasta en varios casos la exigencia a sus gobernantes (Ormond & Löffler, 1999).

La gestión pública se vincula de modo estrecho con la capacidad instalada de los gobiernos y con los estilos que se adoptan para asegurar la eficacia de la dirección común de la sociedad. Por ello, ocupa un lugar de primer orden en los objetivos de la gobernanza, debido a que ésta postula que la dirección pública no es únicamente atributo del poder sin interlocución y negociación, sino que incluye el dinamismo de los centros sociales que tienen capacidades para intervenir y proponer respuestas que se formulan para el tratamiento de los problemas comunes. Tiene un doble frente de respuestas a formular como son el mercado económico y el mercado político, dado que ambos son formas de organización que la sociedad ha creado para aprovechar y utilizar los recursos con sentido público, democrático y productivo.

Arellano refiere en su obra “Nueva gestión pública. ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa”. En la década de los setenta, una serie de reformas al sector público comenzaron a ser implementadas en países como Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, específicamente en la modernización de su Administración y que incluyeron cuatro grandes tópicos (Araya & Cerpa, 2008):

- Esfuerzos por disminuir o revertir el crecimiento del gobierno en lo referente a provisión de personal y gasto público.
- El cambio hacia la privatización o cuasi privatización con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios.
- El desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos, y
- El desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de Administración Pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional.

Estas reformas particulares fueron tomando una lógica congruente bajo la agenda de la OCDE en los ochenta. Tomando como base muchos de los argumentos de Niskanen y Ostrom en sus respectivas obras “*Bureaucracy and Representative Government*” (1971), “*The Intellectual Crisis in American Public Administration*” (1973), se acuñó el término *nueva gestión pública* para denotar un profundo cambio en los estilos gerenciales en el sector público. Hacer entendibles y aplicables las propuestas de reforma emanadas de la economía, requería de una retórica y de un discurso de cambio, de un lenguaje propio que hablara de profundas transformaciones en las bases y supuestos de la administración pública. El discurso de entrada en este sentido fue uno gerencialista, que abogaba por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público.

El autor Arellano (2004) hace referencia a Aucoin (1991) y PoLLTT, C. *et al*, (1993), quienes sintetizarían esta supuesta revolución con la llegada de un nuevo paradigma, que va de un énfasis en la política pública a uno en las capacidades gerenciales, de un fuerte énfasis en los procesos a los resultados, de jerarquías ordenadas a competencia

en espacios de mercados o cuasi mercados, de seguridad en el trabajo y salarios precisos para la burocracia, a evaluación del desempeño y firma de contratos específicos amarrados a la obtención de ciertos resultados.

La gestión pública es punto cardinal en el desempeño de los gobiernos contemporáneos y en la redefinición de los vínculos dados entre la sociedad y el Estado. En tiempos que apuntan por la lógica de la democratización y el resurgimiento de las energías ciudadanas tiene mayor desarrollo en la sociedad civil. Su ámbito es de carácter institucional y, por tanto, no puede valorarse únicamente como un ejercicio finalista de racionalidad técnica y tecnológica que es propia de los sistemas cerrados de poder. Desde el momento en que alude a formas de diseño, operación, coordinación e implementación para mejorar los rendimientos de las instituciones y las organizaciones públicas, es factible determinar que es un conjunto de estrategias que se orientan a conseguir resultados favorables en la vida pública, en el comportamiento del gobierno y en la relación compleja que éste tiene con la comunidad de ciudadanos (Uvalle, 2003).

Pongamos que la actividad de todo gobierno se circunscribe, en proveer servicios en áreas tales como: seguridad nacional, procuración de justicia, desarrollo económico, desarrollo social, salud y educación. Es una realidad que lo que se denomina la globalización no es más que un efecto referido al resultado económico y de búsqueda del bienestar a través de programas de sustentabilidad. Mejorar las condiciones de vida de las personas, eliminar la hambruna, la pobreza, la marginación social y todos aquellos preceptos que conforman los denominados derechos humanos son ahora el foco de los gobiernos (sector público) (Shand, 1996).

Entonces la NGP es la respuesta que la sociedad gobierno ha definido con la finalidad de *proveerse un estado de bienestar que logre superar cotidianamente su desempeño como forma de vida*. Hablar de este tema es entrar en un análisis respecto a los acontecimientos que marcan el cambio en un momento histórico de las sociedades u organizaciones, y por qué hablamos de ellas, porque son las personas las únicas capaces de confrontarse para modificar su condición de vida. Hemos escuchado que el cambio es la única constante en la vida y bien acuñada la afirmación pues es este

estado de modificación de la realidad la que permite que las personas, organizaciones y sociedades avancemos, que evolucionemos en nuestros hábitos, costumbres, pensamientos, todos ellos orientado a proveernos un estado superior de bienestar (Arellano, Gil, Ramirez, & Rojano, 1996).

La NGP es una combinación intrincada, pragmática entre el nuevo institucionalismo económico y el gerencialismo. El primero, recuperando doctrinas claves para el sector público y su reforma como: competencia en vez de monopolio, transparencia en vez de subsidios escondidos, estructura de incentivos más que modernización administrativa perenne. El segundo, incorporando más bien la dimensión organizacional, traduciendo las estructuras de incentivos en sistemas de comportamiento gerencial, movilizandole la competencia más en la búsqueda de un nuevo métodos para la burocracia que en la generación de celdas dinámicas donde la burocracia ya no pueda escapar de la vigilancia.

La NGP es una colección de argumentos, doctrinas, proverbios, sagas, técnicas y experimentos que enfrentan los mismos dilemas que enfrentó la administración pública hace ya más de un siglo, en un contexto diferente, más móvil y plural. Los enfrenta con nuevas combinaciones, atrayendo nuevos discursos y técnicas, encontrando (lógicamente) resultados mixtos en su implementación. La "ortodoxia" de la administración pública, se dijo ya antes, murió en la década de los treinta. Lo que siguió ha sido una sede de experimentos, búsquedas, aprendizajes sobre nuevas bases.

La NGP ha sido probablemente el más exitoso de estos experimentos para armar un argumento congruente y darle sentido teórico y una base instrumental relativamente homogénea. Probablemente uno de los factores que hace más ruido es su pretensión de universalidad.

Arellano resume las lecciones de la NGP que considera pueden ser útiles. "Un aparato vigilado y dirigido por resultados, por desempeño, creando marcos de incentivos para innovar y mejorar la calidad del accionar público, construyendo poco a poco los espacios de mayor autonomía para la toma de decisiones, en un espacio legal y de transparencia, no parecen ser imposibles ni indeseables. Lo fundamental es

comprender que las ideas administrativas innovadoras de la NGP: presupuesto por resultados, evaluación del desempeño, indicadores de calidad, esquemas de incentivos para generar acción colectiva eficiente, se han sustentado en diversos países, en regímenes administrativos transparentes, vigilados ampliamente dentro de marcos normativos sólidos y eficaces, con servicios civiles de carrera institucionalizados, tanto en sus costos como en sus beneficios y, sobre todo con una amplia capacidad de sus aparatos para debatir y discutir con los actores políticos y sociales las implicaciones de estas reformas y de sus acciones” (Arellano, 2004, págs. 13-47).

Esto no quiere decir, como lo plantea Guillermo Cejudo, que la modernización del modelo de administración pública en México ha sido consecuencia de corrientes internacionales, modelos imitados o adaptados por cumplir requisitos de gobiernos y/u organizaciones de influencia internacional. Esta última palidece cuando se le compara con el impacto de procesos nacionales como la democratización política o la liberación económica. Estos procesos han transformado fundamentalmente a la administración pública mexicana. El sector público en nuestro país ha experimentado transformaciones sustanciales en las últimas décadas, cambios notables en términos de su tamaño, la composición de sus funcionarios, las actividades económicas en las que interviene, los instrumentos de política privilegiados y los mecanismos de supervisión, tanto internos como externos a los que se sujeta (Cejudo, 2007).

Tampoco, dice él, es producto de la apertura comercial o las reformas legislativas, si bien es cierto que se han experimentado reformas administrativas en el sector público a nivel mundial; que nuestro país suscribió, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte además de otros de este tipo con varios países; aunado al hecho de la alternancia en el poder surgido en el año 2000, los cambios en la administración pública

mexicana han respondido a una agenda propia enlazada con los procesos políticos y económicos que ha visto el país<sup>1</sup>.

No ha habido un momento cumbre a partir del cual se escribe una nueva historia de la administración pública en México. Lo que ha ocurrido ha sido un proceso gradual y continuo de cambio administrativo. Puede sugerirse que a pesar de que el instinto por reformar la administración pública tiende a promover reformas grandiosas que prometan una burocracia eficaz, el cambio también puede producirse mediante ajustes menores que, aunque incrementales, puedan derivar en mejoras sustanciales. Y, de manera más importante puede concluirse que, si bien es necesario hacer una revisión de las recomendaciones de organismos internacionales, de las llamadas mejores prácticas y de las experiencias de otros países, *el primer paso de cualquier reforma deberá ser un diagnóstico preciso de las características de la administración pública nacional. Es indispensable entender con claridad cuál es la situación de la administración.* Es de nuevo un mito creer que basta con saber a dónde queremos llegar.

En los últimos 30 años muchos países han perseguido *micro reformas* descritas de diversas formas, como presupuesto por programa, gerencia por objetivos y gerencia contable, por nombrar algunos y, muchas organizaciones individuales en los niveles de gobierno federal y local han desarrollado sus propias iniciativas dirigidas a eficiencia, eficacia y servicios al cliente, en algunos casos éstas provocan cuestiones acerca del valor agregado por iniciativas *centrales* pero, generalmente, lo que parece ser diferente acerca de reformas actuales es su gran alcance, en muchos casos implicando cambios significativos en los límites y estructura del sector público; tiene un gran sentido de urgencia y una mayor comprensión de acercamiento estratégico a la reforma, reconociendo la interdependencia de los diferentes aspectos de la reforma. La nueva

---

<sup>1</sup> Ibídem

gestión pública no es generalmente considerada como una moda pasajera (Shand, 1996).

Si ha llegado el momento de abrirse paso entre la burocracia, las operaciones staff centralizadas deben formar parte del proceso. En aras de este propósito, esas operaciones necesitan transformar sus estrategias organizacionales. Como ocurre con las dependencias operativas, se pueden beneficiar usando los conceptos de misión, servicios, clientes, calidad, valor, producción, obtención del apego a las normas, construcción de la rendición de cuentas y fortalecimiento de las relaciones de trabajo. De manera más específica, las operaciones staff centralizadas deben separar los servicios del control, construir el apoyo para las normas, ampliar la opción del cliente, alentar la acción colectiva, proporcionar incentivos, cuantificar y analizar resultados y enriquecer la retroalimentación en el contexto de todas las relaciones de trabajo (Barzelay, 1998, págs. 173-196).

La gestión pública se inscribe en el cosmos de las reglas formales e informales; en las estructuras de la decisión pública, en la asignación de los recursos, en la hechura de las políticas; y, en los procesos de dirección e implementación que indican la capacidad instalada de los gobiernos para alcanzar resultados específicos. El contenido heurístico de la gestión pública le confiere un valor de utilidad que tiene gran trascendencia, ya que se enlaza con las exigencias de cómo y en qué condiciones se dirige a la sociedad. Si gobernar significa articular intereses, amortiguar conflictos, tomar decisiones, movilizar recursos y alcanzar acuerdos en los marcos de la pluralidad democrática de manera flexible y pragmática, la gestión pública proporciona los recursos tecnológicos que favorecen la elaboración y reelaboración de estrategias que tienen como objetivo generar un impacto positivo en la productividad de la vida pública (Uvalle, 2003).

De este entorno de complejidad e incertidumbre y de cambio acelerado se derivan para el gerente de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, interrogantes diarios cualitativamente muy distintos. En el campo de la gerencia, como en muchas otras ramas del saber humano, la realidad es que se está abriendo una brecha entre la marcha de los acontecimientos, la generación de estos cambios y la percepción que

tenemos de esos acontecimientos. *Es decir, la sabiduría a que hacíamos referencia anteriormente. No conocemos lo suficiente, en muchos casos ni lo mínimo, para poder afrontar estos cambios que se están dando.*

El campo de la gerencia está en profunda crisis y es por ello que hablamos de un cambio de paradigma, lo que implica un cuestionamiento de todo el modo de pensar del problema, con todos sus subcomponentes incluidos: principios, hipótesis, cuerpos teóricos, tecnologías básicas, etc. Esa crisis de la gerencia está ubicada dentro de la explosión de complejidad e incertidumbre planteada y es una de sus principales movilizadores.

Las nuevas demandas gerenciales hacia el sector público son muy amplias y cubren un variado espectro. Tienen que ver con el entorno: la nueva tecnología, los desarrollos en el campo geopolítico, los cambios en el campo geoeconómico y con las necesidades prioritarias de los países de América Latina, como son la estabilización, la democracia, el desarrollo económico, la competitividad y el enfrentar la gravísima situación social ampliando la integración económica.

Aquella tesis que antiguamente propugnaba que el Estado interviniese como protagonista absolutamente central, copando todos los espacios y resolviendo todos los problemas y, la tesis opuesta, en boga en algunos países y en algunos ámbitos, que preconiza la absoluta prescindencia de toda actividad estatal, el absoluto aislamiento del Estado de toda actividad significativa, parecen estar en crisis. La evidencia actual indica que ni la una ni la otra resuelven los problemas concretos de la vida cotidiana y mucho menos los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre. Mientras Japón y una serie de países europeos han mantenido un razonable y activo rol del Estado en sus sociedades, sirviendo de base al desarrollo, la competitividad y al progreso de la empresa privada. En los Estados Unidos de América, la influencia de un neoliberalismo radical ha llevado a debilitar funciones que son estratégicas para que la empresa privada pueda ser competitiva.

En un mundo en donde, como dice Morín (Kliksberg, 2010), la incertidumbre se ha instalado con altas fluctuaciones económicas, con competitividad creciente, con

dificultades sociales muy significativas, con intentos muy esperanzadores de procesos de democratización profundizados, se va a requerir una intervención estatal mucho más afinada, mucho más inteligente, mucho más estratégica, diferente totalmente a la de otros tiempos. Un Estado no paternalista, más inteligente en lo estratégico en campos como el de la integración.

Ello no podrá llevarse adelante sin una gerencia de primera calidad. A través de la gerencia se lograrán implementar o se frustrarán las políticas mejor diseñadas y los ensayos más audaces tanto en el campo de la política económica como en el de la política social. No hay ninguna razón para pensar que en el sector público no pueda haber gerencia de la mejor calidad. La excelencia gerencial tiene que ver con todas las cosas antes referidas, con los modelos organizacionales, con las tecnologías utilizadas y con el tipo de entrenamiento de los gerentes, los cuales no son patrimonio de nadie.

El desafío está en lograr adecuar las organizaciones públicas para lograr excelencia. Para obtenerlo se requiere, junto con los avances tecnológicos, rescatar la noción de servicio público con sus consiguientes implicaciones en términos de honestidad en la función. Actuar en el sector público es servir a la sociedad y tratar de contribuir al bienestar colectivo. Sir Douglas Wass, quien fue durante varias décadas el Director del Servicio Civil de Inglaterra, considera en sus memorias que llama poderosamente la atención cómo -a pesar de frustraciones, desencantos, decepciones y de la inclemencia de la vida burocrática- sobrevive y florece en los funcionarios el deseo de servir genuinamente al público y perdura el desafío que significa servir a la comunidad, aun bajo condiciones tan adversas.

Es la vocación de servicio la que tendría que enmarcar todo lo que se haga sobre gerencia en el sector público. Es en la vocación de servicio apoyada en un instrumental moderno adaptado a las especialidades de la gerencia pública y a las nuevas demandas donde están las posibilidades de excelencia para mejor servir a nuestros ciudadanos. El desafío de la integración, complejo y difícil camino, requiere necesariamente de una gerencia pública de este tipo, moderna, renovada, abierta y

preocupada profundamente por coadyuvar a la consolidación en la región de regímenes democráticos productivos, activos y equitativos (Kliksberg, 2010).

## *II.2 La Evaluación del Desempeño Individual*

La EDI es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan sus tareas (Mondy, 2010). Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua lo que es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño (término que se describe más adelante), es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el individuo. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La EDI es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludirla la mayoría. Si esto es así, ¿por qué no eliminarla? En realidad, algunos administradores la eliminarían si no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y, defender las decisiones de personal. Sirve a muchos propósitos y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar un programa que incluye el término desempeño en su nombre y que considera a los empleados como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta

prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

### *II.2.1 Usos de la evaluación del desempeño.*

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la EDI y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinarlos incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son parcialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de RH, entre las que podemos mencionar:

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de carrera
- Programas de remuneración
- Relaciones internas con los empleados
- Evaluación del potencial de un empleado

De aquí que la EDI es un insumo a los procesos descritos dando paso a la administración del desempeño (AD), que se describe como el proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo (Advisor, 2005).

Aunque cada función de recursos humanos contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Aun y cuando la EDI tiene lugar, por lo general, una o dos veces al año, la AD es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de AD. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrada y vinculada con el propósito de una eficacia organizacional continua (Arneson, 2006). Con la AD, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación.

Con los sistemas de AD, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional. Además, la remuneración y el desempeño están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Los empleados que mejor logren la parte que les corresponde de las metas organizacionales reciben una recompensa (Armstrong, 2006).

Robert Greene, *director ejecutivo de Reward Systems Inc.*, asegura: "La administración del desempeño es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional. Si se ignora la administración del desempeño, se irá al fracaso" (Tyler, 2005). Las organizaciones deben tomar un enfoque más estratégico para la EDI. En vez de usar el conocido ritual de - revisa esa caja y anota un comentario -, las organizaciones necesitan integrar la declaración de la misión de la compañía, su visión y sus valores dentro de sus sistemas de AD.

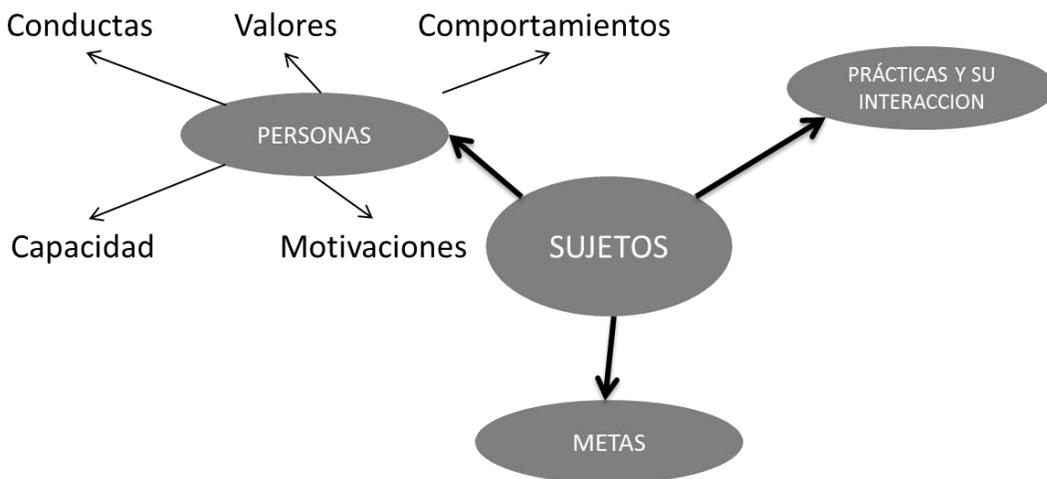
### *II.2.2 Factores ambientales de la evaluación del desempeño.*

Hay muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de la EDI. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Los sindicatos constituyen otro factor externo que podría afectar al proceso de evaluación de una empresa. Por lo general, los sindicatos consideran el factor de la antigüedad de los trabajadores en la compañía como base para otorgar promociones y aumentos salariales. Es posible que se opongan vigorosamente al uso

de un sistema de EDI diseñado por la administración y que se use para estos propósitos.

La cultura corporativa puede apoyar u obstaculizar el proceso. Las organizaciones dinámicas en la actualidad se basan en forma creciente en los equipos para el desempeño de los puestos de trabajo, reconocen los resultados generales de los equipos, así como las contribuciones individuales. Una cultura que no esté basada en la confianza dista mucho de generar el ambiente propicio para motivar un alto desempeño, ya sea por parte de los individuos o de los equipos. En tal ambiente, la credibilidad de un sistema de evaluación se verá adversamente afectada sin importar sus méritos.

Ilustración 2. Sujetos en la Gestión Organizacional. Fuente: (Ulrich, 1997)



### II.2.3 Proceso de evaluación del desempeño.

El punto de partida para el proceso de la EDI es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la empresa debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera

realista. Quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios o estándares del desempeño y la comunicación de esas expectativas a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas del desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar que tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

#### *II.2.4 Establecimiento de los criterios - estándares del desempeño.*

Los criterios más comunes de la evaluación son los siguientes (Mondy, 2010):

- Rasgos de personalidad

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas para la organización.

Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionadas con el trabajo, no es tarea fácil definir y diseñar un estilo propio.

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones, pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona.

- Los comportamientos

Un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo, para los individuos que trabajan en equipo, las habilidades para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del servicio al cliente, podrían ser aspectos dignos de evaluarse. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

- Competencias

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos y la *Global Consulting Alliance*, determinaron que el éxito en el área de recursos humanos depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

- Contribución estratégica: Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- Conocimiento del negocio: Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- Credibilidad personal: Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.

- Suministro de recursos humanos: Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.
- Tecnología: Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.
  - Logro de las metas

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo y con el sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario establecido.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación y, en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudarlo a concentrar su atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas.

- Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la AD, el problema es que el pasado no se puede cambiar.

A menos que una empresa tome medidas adicionales los datos de las evaluaciones se conviertan tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyen los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado.

En el capítulo 6 (Mondy, 2010), hablamos de los centros de evaluación como un método para la selección de empleados. También se pueden usar como un complemento para un sistema de evaluación del desempeño al evaluar el potencial. El hecho de medir el potencial en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera. Es importante recordar que los criterios de evaluación que se han presentado aquí no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchos sistemas de evaluación combinan estos enfoques.

### *11.2.5 Responsabilidad por las evaluaciones*

Generalmente el Departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar el diseño, la implantación de los programas de EDI. Sin embargo, es esencial que los supervisores de línea desempeñen un papel fundamental desde el principio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente pueda evaluar al empleado, como se describe a continuación<sup>2</sup>.

- Supervisor inmediato.

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. Este aún es el caso predominante y hay varias razones para tal enfoque. En primer lugar, el supervisor está en una excelente posición para

---

<sup>2</sup> Ibídem

observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. Finalmente, la capacitación y el desarrollo del subordinado es un importante elemento en el trabajo de cada administrador y, como se mencionó antes, los programas de evaluación y el desarrollo de los empleados por lo regular están íntimamente relacionados

Por el lado negativo, el supervisor inmediato puede enfatizar ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros. También hay casos en los que los administradores manipulan las evaluaciones para justificar los aumentos de sueldo y las promociones.

Cuando la geografía separa a los subordinados de sus supervisores, la evaluación se vuelve sumamente difícil. En otros casos, el empleado evaluado puede tener un mayor conocimiento tecnológico que el jefe y esto representa otro problema potencial. Una sugerencia para superar estas desventajas es hacer que los subordinados se acerquen más al proceso, por ejemplo, haciendo que sugieran formas de evaluación con justicia en su desempeño y, posteriormente, usar esas sugerencias como parte de los criterios de evaluación.

En la mayoría de los casos, el supervisor inmediato probablemente continuará implicado en la evaluación del desempeño. Sin embargo, las organizaciones buscarán alternativas en función de las innovaciones organizacionales que se registran y por su deseo de ampliar la perspectiva de la evaluación.

- Subordinados.

Históricamente nuestra cultura ha visualizado de una manera negativa las evaluaciones que realizan los subordinados. Sin embargo, este pensamiento ha cambiado un poco. Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficiencia administrativa de sus superiores. Los defensores

de este enfoque piensan que éste conduce a los supervisores a volverse especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y a realizar un mejor trabajo administrativo. En el ambiente de la educación superior, es una práctica común que los estudiantes evalúen a los profesores. Los críticos se preocupan de que los gerentes (y los profesores) queden atrapados en un concurso de popularidad o de que los empleados tengan temor de represalias. Para que este enfoque tenga probabilidades de éxito, es indudable que se debe garantizar el anonimato de los evaluadores. Esto resulta particularmente difícil en un departamento pequeño, en especial, si los datos demográficos que aparecen en la forma de evaluación permiten identificar a los evaluadores.

- Compañeros de trabajo y miembros del equipo.

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son auto-dirigidos. El fundamento para las evaluaciones realizadas por los miembros de los equipos incluye lo siguiente:

- Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta.
- La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su compromiso y productividad.
- Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

Los problemas con las evaluaciones de los compañeros de trabajo incluyen la renuencia de algunas personas que trabajan muy de cerca, especialmente en equipos, para criticarse entre sí, por otra parte, si un empleado ha tenido diferencias con otro, podría vengarse del enemigo siendo injusto en su evaluación. Otro problema se relaciona con los compañeros de trabajo que interactúan con poca frecuencia, quienes carecen a menudo de la información necesaria para hacer una evaluación exacta.

Cuando los empleados trabajan en equipos y su sistema de evaluación se concentra enteramente en los resultados individuales, no es sorprendente que muestren poco interés en sus equipos. Sin embargo, es posible corregir este problema. Si el trabajo en equipo es esencial, hay que convertirlo en un criterio para evaluar a los empleados; una colaboración gratificante motivará el trabajo en equipo.

- Autoevaluación.

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticaran su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Paul Falcone vicepresidente de RH en la empresa *Nickelodeon*, considera: “Lo más fascinante es que los empleados casi siempre son más severos. Además, ya que el progreso de los empleados es un autodesarrollo, los empleados que evalúan su propio desempeño pueden convertirse en individuos más motivados”. Aun si una autoevaluación no es parte del sistema, el empleado debería por lo menos elaborar una lista de sus logros y contribuciones más importantes durante el periodo de evaluación. Esto evitará que el administrador sea atacado por no reconocer los logros del empleado cuando este se queje, tal vez de una manera justificada. (Falcone, 2007)

Como complemento para otros enfoques, la autoevaluación tiene un gran atractivo para los administradores que están principalmente relacionados con la participación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, para fines de remuneración, su valor es considerablemente menor. Algunos individuos son maestros para atribuir un buen

desempeño a sus propios esfuerzos y un desempeño deficiente a los esfuerzos de alguien más.

- Evaluación de los clientes.

El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio. Para los ejecutivos, las metas relacionadas con los clientes son generalmente de naturaleza amplia y estratégica, mientras que para los empleados de nivel más bajo las metas tienden a ser más específicas. Es importante hacer que los empleados participen en el establecimiento de sus metas y que incluyan tan sólo aquellos factores que estén dentro de su esfera de control.

#### *11.2.6 Periodo de evaluación*

Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. Sin embargo, lo más significativo es la interacción continua (principalmente informal), incluyendo al *coaching* y otras actividades de desarrollo, que tiene lugar durante todo el periodo de evaluación. Los administradores deben estar condicionados a comprender que la AD es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días (McCarty, 2007).

En el clima actual de los negocios, es recomendable para todas las empresas supervisar con mayor frecuencia el desempeño. Un estudio encontró que el 63% de las compañías de alto crecimiento revisan el desempeño más de una vez el año; en contraste, tan sólo el 22% de las compañías de bajo crecimiento revisan el desempeño más de una vez al año. Los cambios ocurren tan rápido que los empleados necesitan

contemplar los objetivos y sus propios roles durante todo el año para ver si los cambios son adecuados.<sup>3</sup>

En las organizaciones de alta tecnología, la velocidad del cambio requiere que un periodo de desempeño sea más corto, tal vez de tres o cuatro meses. En opinión de algunos, efectuar revisiones una o dos veces al año es como tratar de ponerse en forma haciendo ejercicio tan sólo una vez al mes; desde luego, no funciona.

Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación. En ocasiones, la primera evaluación de un subordinado se realiza al final de un periodo de prueba, es decir, entre 30 y 90 días después de su fecha de inicio. Sin embargo, para ser sistemáticos, es aconsejable realizar evaluaciones sobre una base calendarizada y no por aniversarios. Si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, tal vez sea imposible hacer las comparaciones necesarias entre los empleados.

### *II.2.7 Técnicas de evaluación del desempeño*

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de EDI que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.

---

<sup>3</sup> Ibídem

### *II.2.8 La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación*

La retroalimentación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente, tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

En esta técnica todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos, o externos (Drakes, 2008). El 90 por ciento de las compañías de *Fortune 500* utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados, ya sea para la evaluación o para el desarrollo de los empleados. Muchas compañías utilizan los resultados no solamente para las aplicaciones convencionales, sino también para la planeación de la sucesión, la capacitación, el desarrollo profesional, y la administración del desempeño.

A diferencia de los enfoques tradicionales, esta técnica se centra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales. Además, otorgar la responsabilidad por las evaluaciones a más de una persona, muchos de los errores comunes de evaluación se reducen o se eliminan. Un papel importante han tenido los programas de cómputo, gracias a ellos quienes asignan las calificaciones lo pueden hacer rápida y cómodamente, ya que muchos instrumentos de evaluación están disponibles en línea. La técnica 360 grados ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica.

Contar con evaluadores múltiples también hace que el proceso sea más defendible desde el punto de vista legal. Sin embargo, es importante para todas las partes conocer los criterios de evaluación, los métodos para recopilar y resumir la retroalimentación, y

el uso al cual se destinará la retroalimentación. Un sistema de evaluación que incluya a numerosos evaluadores naturalmente requerirá de más tiempo y, por lo tanto, será más costoso. Sin embargo, la forma en la cual se organizan y administran las empresas puede requerir de alternativas innovadoras con respecto a las evaluaciones tradicionales que van de los niveles más altos a los más bajos.

De acuerdo con algunos administradores<sup>4</sup>, la técnica de 360 grados entraña algunos problemas. Ilene Gochman, directora de prácticas organizacionales eficaces de *Watson Wyatt*, señala: "Hemos encontrado que el uso de los 360 grados en realidad está negativamente correlacionado con los resultados financieros" (Kiger, 2006). El ex director ejecutivo de *GE*, *Jack Welch*, sostiene que el sistema de 360 grados en su empresa ha sido un "juego" y que las personas siempre se dicen entre sí cosas agradables, dando como resultado buenas evaluaciones para todo mundo. (Welch, 2001) Otra consideración fundamental con un giro opuesto es que la información proveniente de los compañeros de trabajo quienes pueden ser los competidores para los aumentos y las promociones- podría distorsionar de manera intencional los datos y sabotear a un colega. Sin embargo, el hecho de que tantas empresas utilicen la retroalimentación de 360 grados como método de evaluación indica que han encontrado formas de evitar las dificultades. El riesgo más grande de la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad.

Muchas empresas subcontratan el proceso para hacer que los participantes se sientan seguros de que la información que comparten y reciben sea completamente anónima, pero la información es muy sensible y, si cae en malas manos, podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales.

---

<sup>4</sup> Citados por Mondy W.(2010) Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México, págs.247,248

### *11.2.9 Escalas de calificación*

Las escalas de calificación es una técnica de EDI que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como: Sobresaliente, Satisface las expectativas o Necesita mejorar.

Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, facilita la comparación de los desempeños de los empleados.

Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales. Los factores relacionados con el trabajo incluyen la calidad y la cantidad de trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos, como las habilidades para entablar relaciones interpersonales y rasgos como la adaptabilidad. El evaluador completa la forma indicando, para cada factor, el grado que describe mejor al empleado y su desempeño. En esta técnica, los evaluadores obtienen un total y después promedian los puntos de cada parte, luego multiplican este promedio por un factor que representa el peso asignado a cada sección. El puntaje final es el total de los puntos de cada sección.

Algunas empresas incluyen un espacio para que el evaluador comente la valoración asignada para cada factor. Esta práctica se recomienda especialmente cuando el evaluador otorga una calificación que cae en los extremos, es decir, es muy alto o muy bajo. Por ejemplo, si se considera que un empleado necesita mejorar en el trabajo en equipo, el evaluador tendrá que anotar una justificación para esta apreciación tan baja. El propósito de este requisito es concentrarse en la corrección de las deficiencias y en desanimar los juicios arbitrarios y precipitados. Para recibir una calificación

sobresaliente en relación con un factor como la calidad del trabajo, una persona debe ir de forma continua más allá de los requisitos prescritos para el trabajo.<sup>5</sup>

Cuando se describen los diversos niveles del desempeño simplemente como por arriba de las expectativas o por debajo de ellas sin mayores explicaciones, ¿Qué es lo que realmente aprende el empleado a partir de ahí? Estas generalidades no ofrecen la guía necesaria para el mejoramiento del desempeño. Es importante que cada evaluador interprete los factores y los grados de la misma manera. Los evaluadores adquieren esta habilidad a través de una capacitación en las evaluaciones del desempeño. Muchas formas de escalas de calificaciones también prevén la consideración del comportamiento futuro.

#### *II.2.10 Incidentes críticos*

Los incidentes críticos son una técnica de EDI que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Cuando tal acción, un "incidente crítico", afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.

#### *II.2.11 Ensayo*

El ensayo es una técnica de en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y

---

<sup>5</sup> *Ibidem.*

cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

### *II.2.12 Estándares laborales*

Constituyen una técnica que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención. Hay varios métodos disponibles para determinar los estándares laborales, como los estudios de tiempo y las muestras de trabajo. Una ventaja obvia de usar estándares como criterio de evaluación es la objetividad. Sin embargo, para que los empleados perciban que los estándares son objetivos, deben entender con claridad la manera en la que éstos se establecen. La administración debe explicar también el fundamento para cualquier cambio en los estándares.

### *II.2.13 Clasificación*

Es una técnica de EDI en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables de acuerdo con la percepción del evaluador.

La comparación por pares es una variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base para esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables recibe la clasificación más alta.

Algunos profesionales del campo defienden el uso del enfoque comparativo, como las clasificaciones, siempre que la administración deba tomar decisiones en relación con los recursos humanos. Consideran que los empleados reciben promociones o los aumentos salariales más altos no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que otros dentro de su grupo de trabajo. Tales decisiones van más allá del desempeño de un solo individuo y, por lo tanto, necesitan de una consideración sobre una base más amplia.

#### *11.2.14 Distribución obligatoria*

La distribución obligatoria es una técnica en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

Los sistemas de distribución obligatoria se han utilizado durante décadas, y empresas como General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor y Capital One los emplean en la actualidad (García, 2007). Los defensores de la distribución obligatoria consideran que ésta facilita la elaboración de presupuestos y que protege contra los administradores débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados deficientes. Consideran que las clasificaciones forzosas requieren que los administradores sean honestos con los empleados en relación con qué tan bien ejecutan su trabajo.

Los sistemas de distribución obligatoria tienden a basarse en tres niveles. En el sistema de *GE*, los mejores empleados se ubican en el 20% más alto; el siguiente grupo en el 70% intermedio; y, el grupo con un desempeño más deficiente termina en el 10% más bajo. Por lo general, a las personas con un rendimiento inferior, después de que se les

da un tiempo para mejorar su desempeño, se les conmina a separarse de la empresa si no lo logran. Sin embargo, si cualquiera de estos últimos individuos tiene la capacidad de mejorar su desempeño, uno se pregunta si algún empleado dentro del grupo del 70 % ¿se pondría nervioso?

Aunque algunas empresas de prestigio usan los sistemas de distribución obligatoria, éstos gozan de escasa aceptación entre muchos administradores. En una encuesta de profesionales de recursos humanos, el 44% de los interrogados consideraban que el sistema de distribución obligatoria de empleados de su empresa dañaba la moral y generaba desconfianza en el liderazgo. Los críticos alegan que los administradores se ven forzados a penalizar a un buen empleado, aunque no extraordinario, que es parte de un equipo superestrella. Una razón por la cual los empleados se oponen a una clasificación forzosa es que sospechan que las clasificaciones son una forma en las que las compañías racionalizan los despidos con mayor facilidad.

### *11.2.15 Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)*

La ECBC es una técnica que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos. A lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

En la Ilustración 3 se muestra una porción de un sistema de este tipo que se desarrolló para evaluar a los reclutadores de universitarios. Suponga que el factor elegido para la evaluación es la habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía. En el extremo muy positivo de este factor podríamos tener "Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios; Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía; Escucha al candidato y responde preguntas de una manera muy positiva". En el extremo muy negativo de este factor tendríamos "Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa". Como se observa, existen varios niveles intermedios entre los extremos muy negativo y muy

positivo. El evaluador es capaz de determinar de una manera más objetiva con qué frecuencia se ubica el desempeño de un empleado en cada nivel definido.

Ilustración 3. EBC para el factor: Habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía. Fuente: (Mondy, 2010).

<b>Desempeño claramente sobresaliente</b>	<p>Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios.</p> <p>Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía.</p> <p>Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva.</p>
<b>Excelente desempeño</b>	<p>Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía.</p> <p>Responde las preguntas de una manera positiva.</p>
<b>Buen desempeño</b>	<p>Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios.</p> <p>Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.</p>
<b>Desempeño promedio</b>	<p>Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde la mayoría de las preguntas de una manera informada.</p>
<b>Ligeramente por debajo del desempeño promedio</b>	<p>Trata de causar una buena impresión en los aspirantes universitarios.</p> <p>Escucha a los candidatos, pero en ocasiones tiene que acudir a otras fuentes para obtener respuestas para las preguntas.</p>

---

<b>Desempeño deficiente</b>	<p>En ocasiones causa una mala impresión en los aspirantes universitarios.</p> <p>Algunas veces da información incorrecta al candidato o se pierde en callejones sin salida antes de darse cuenta de un error.</p>
<hr/>	
<b>Desempeño muy deficiente</b>	<p>Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa.</p>

---

Un sistema ECBC difiere de las escalas de calificación porque, en vez de términos como alto, medio y bajo en cada punto de la escala, usa indicadores de comportamiento relacionados con el criterio que se está midiendo. Esta modificación aclara el significado de cada punto sobre la escala y reduce el sesgo y el error del evaluador al vincular la calificación con ejemplos específicos del comportamiento basados en información del análisis de puestos. En vez de incluir un espacio para que el evaluador anote una calificación para una categoría como, por arriba de las expectativas, el método ECBC presenta ejemplos de tal comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la evaluación porque se refiere a comportamientos específicos, superando de este modo los puntos débiles de otras técnicas de evaluación. Independientemente de las ventajas aparentes del método ECBC, los reportes acerca de su efectividad son ambivalentes. Una deficiencia específica es que los comportamientos que se usan están orientados hacia las actividades y no hacia los resultados. Además, quizá su aplicación no sea económicamente factible, ya que cada categoría de puesto requiere de su propia ECBC.

### *II.2.16 Sistema basado en resultados*

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados. En el pasado era una forma de administración por objetivos.

En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10%. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo.

Con base en este marco teórico en Pemex como en otras empresas la técnica más objetiva para la evaluación del desempeño individual es el sistema basado en resultados la cual consiste en que el administrador o superior jerárquico y el subordinado, convienen conjuntamente en los objetivos del periodo que esta por transcurrir como se menciona es una derivación de la administración por objetivos.

Esta técnica está considerada en el sistema de evaluación adoptado por Pemex convalidando con la evaluación de competencias. En el próximo apartado se explicará con más precisión como funciona.

### **III. El Sistema de Evaluación del Desempeño Individual en Petróleos Mexicanos**

#### *III.1 Petróleos Mexicanos en el contexto actual*

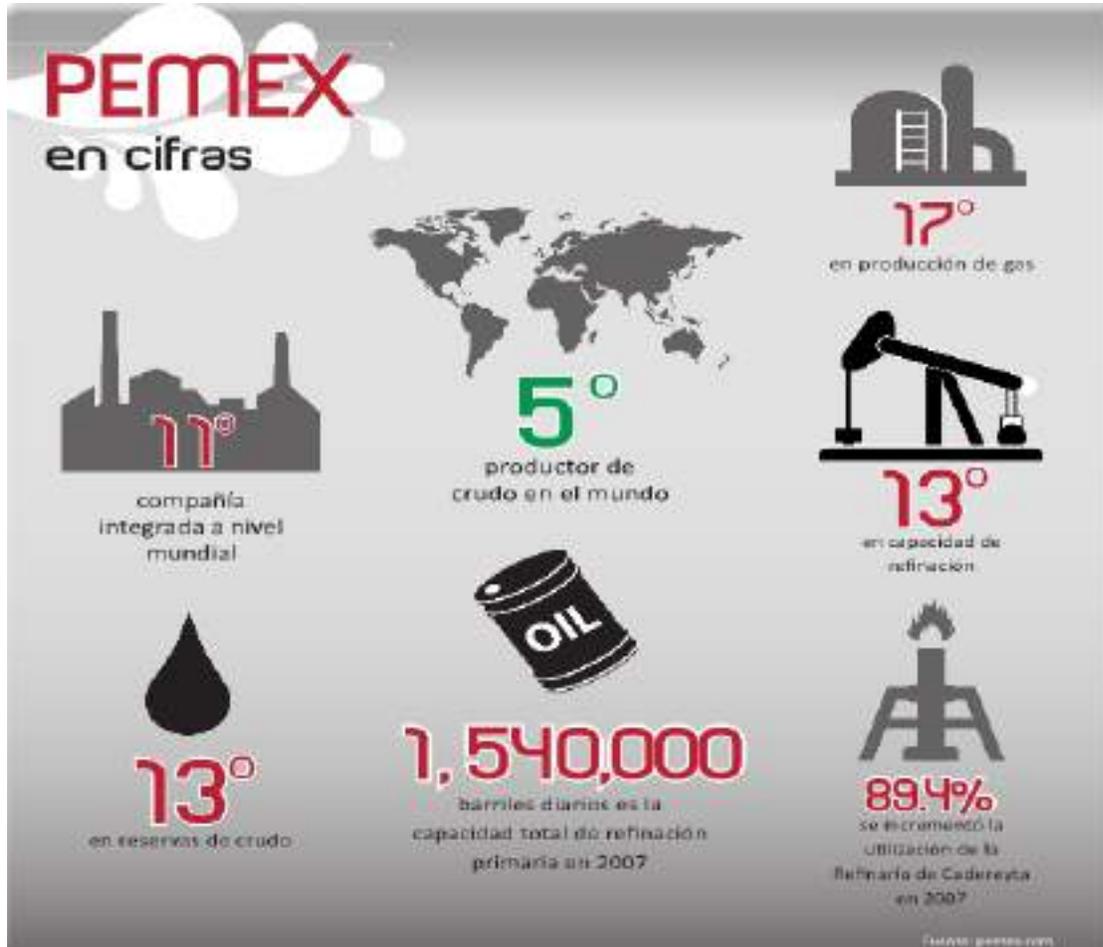
Pemex es la mayor empresa de México y de América Latina y el mayor contribuyente fiscal del país, es el cuarto productor de crudo en el mundo y está evaluada como la décimo primer compañía integrada a nivel mundial. En México es el único productor de crudo, gas natural y petrolíferos y, representa la fuente más importante de ingresos del Gobierno Federal, siendo por tanto la empresa más importante del país (Petróleos Mexicanos, 2013).

El objetivo de prevalecer en la conducción de la industria petrolera estatal es que, como sector público, opere en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Para ello, compite o colabora con el sector privado, donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades que le señalan las políticas públicas. Pemex ha realizado reestructuraciones internas encaminadas a simplificar o eliminar los trámites administrativos que no agregan valor, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión, entre otros.

Todos estos cambios carecen de validez si no existe un férreo control que permita contrastar la bondad de la intervención pública. Así, en las últimas décadas han comenzado a perfeccionarse los tradicionales sistemas de control orientados hacia la verificación del cumplimiento de la legalidad.

A continuación se presentan algunas cifras que colocan a Pemex como una empresa inmersa en la globalización y de una manera altamente competitiva:

III.1.1 México y el petróleo



Datos acerca del petróleo y la Industria Petrolera (Industria Petrolera Mexicana, 2013).



Gran parte de lo que se produce en México se va al extranjero. En 2010 se exportaron 1,361 millones de barriles diarios de petróleo crudo, esto representó 35,918.5 millones de dólares. Cada barril costó aproximadamente \$ 72.33 dólares.

Es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales, la conducción de Pemex se basa en un Plan de Negocios el cual plantea un escenario a 5 años. Su última versión, 2013-2017, observa las perspectivas económica, de mercado, tecnológica, regulatoria y ambiental para cumplir con el mandato de creación de valor y sustentabilidad operativa y, financiera en el mediano y largo plazos.

Pemex ha adoptado herramientas de gestión y control administrativo englobados en lo que denomina el modelo del Sistema de Gestión por Procesos. Este modelo consta de cuatro procesos sustantivos que engloban la razón de ser de la entidad y para ello ha incorporado seis procesos de soporte de acuerdo con la siguiente ilustración:

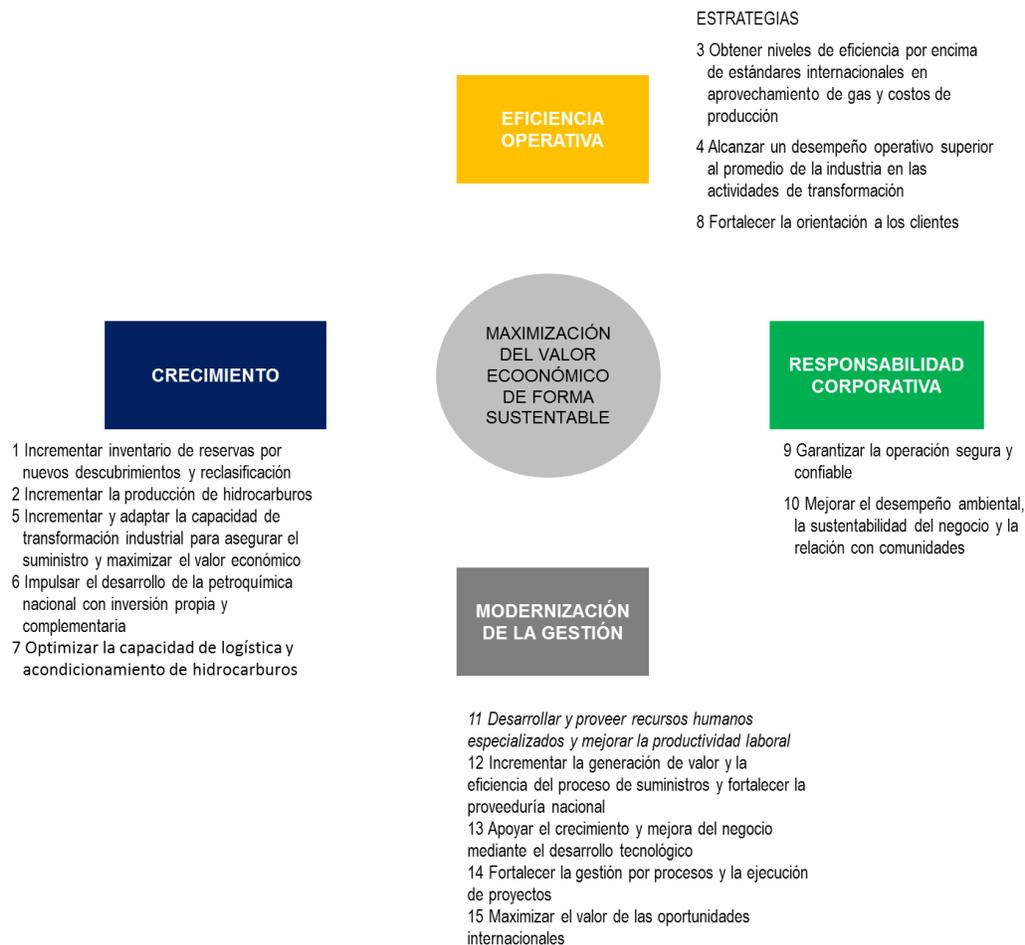
Ilustración 4. Modelo del Sistema de Gestión por Procesos. Fuente: Pemex.



En el proceso de Dirección es donde se sustentan las actividades de la Planeación Estratégica, el control y la medición de los resultados. El Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios 2013-2017 concentra la atención y

capacidades del organismo en 15 objetivos estratégicos, orientados al cumplimiento de su mandato, organizados en cuatro líneas de acción a fin de permitir un entendimiento sintético de objetivos y estrategias:

Ilustración 5. Mapa estratégico de Pemex, agrupado por líneas de acción. Fuente. Pemex.



Como ya se mencionó anteriormente “El hecho de que los trabajadores constituyan el principal -input- en la prestación de servicios, otorga una significativa importancia a la gestión de los mismos, constituyendo el factor de mayor valor estratégico con el que cuentan las administraciones para operar y adaptarse al cambio”. Este trabajo trata precisamente de la importancia de la implementación de técnicas innovadoras en la nueva gestión pública al interior de Pemex.

Al adoptar un conjunto de herramientas que aseguren el control empresarial y la responsabilidad administrativa interna para generar la transparencia que le demandan, se integran como parte de la cultura gerencialista, por lo que, quienes se encargan de la administración del proceso recursos humanos elaboran un plan estratégico alineado al del Negocio, de tal forma que se asegure que contribuye, como proceso de soporte, al logro de metas y objetivos de los procesos sustantivos y de ahí implementar mecanismos administrativos y de control que permitan alinear los objetivos individuales, asegurando la participación de cada trabajador en una cultura orientada a resultados y que le dé sentido al desempeño de cada puesto que conforman las estructuras organizacionales en cada Unidad Administrativa.

En el año 2003 se llevó a cabo un diagnóstico denominado “Diseño de la Función de Recursos Humanos en Pemex”, evento en el que se determinaron las estrategias que en materia de recursos humanos demanda la organización, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Fijación de objetivos individualizados alineados a las estrategias de la organización que identifiquen qué, cómo y en cuánto se contribuye al logro de éstas.
- Evaluación de los resultados alcanzados en la gestión individual y grupal basada en indicadores alineados a la estrategia organizacional.
- Determinación de brechas del conocimiento y habilidad gerencial que permitan desarrollar a los ejecutivos con una visión orientada a resultados, mediante la administración de estilos gerenciales.
- Compensación basada en el desempeño, de manera individual y grupal.
- Planes de carrera que identifiquen las trayectorias de desarrollo, basados en la actuación, formación y especialización del recurso humano.
- Clima organizacional que promueva la orientación al logro de resultados de manera armónica, participativa y trato digno.
- Transformación cultural de la organización basada en creatividad, innovación y valores.

No obstante en ese tiempo Pemex no contaba con un mecanismo de EDI requerido para impulsar las iniciativas enunciadas. Cada Organismo Subsidiario al interior de Pemex contaba con sus propias herramientas tendientes a lograr la administración del desarrollo del personal. Era necesario diseñar un modelo único de Administración del Desempeño Individual, tomando el nombre de Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual (SIADI), el cual homologó los criterios necesarios para transformar su cultura organizacional hacia la obtención de resultados, incrementar su eficiencia operativa y administrativa, alineando los planes individuales a la estrategia de negocio.

Antes de dar paso al tema central de esta investigación quiero cerrar este apartado con la siguiente cita:

Es pertinente precisar que la gestión del talento no se realiza exclusivamente desde el área de recursos humanos, pero sí se encuentra en ella su corazón; los fines esperados de dicha gestión están relacionados con la posibilidad de aportar o fortalecer cuatro capacidades de la empresa (Ulrich, 1997).

- i. Capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia corporativa, lo cual significa que debe participar en la formulación de los objetivos organizacionales, establecer una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia de la empresa y actuar en concordancia con ella.
- ii. Capacidad para crear una infraestructura organizacional, esto es, aportar eficiencia administrativa tanto a través de la optimización de las prácticas asignadas directamente al área de recursos humanos como mediante el apoyo para que las prácticas de gestión humana que deben realizar los demás directivos se hagan con eficiencia y efectividad.
- iii. Capacidad de generar relaciones apropiadas con las personas de tal manera que el área de recursos humanos se convierta en su vocero, no en el sentido de ser receptor de quejas y reclamos, sino en ser la fuente para la solución de sus problemas y servir de interlocutor frente a la empresa.

- iv. Capacidad de cambio a la organización, lo cual la convierte en una catalizadora de la cultura organizacional.

Como menciona Ulrich, las áreas de Recursos Humanos no deben trabajar aisladas en las organizaciones públicas o privadas. En el caso de la Administración Pública en México el servicio civil se consagra en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado “B” que dice: “fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública”. Para ello, el Gobierno ha implantado el Sistema de Servicio Profesional de Carrera el cual es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este Sistema permite administrar el talento humano de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad.

La ley en comento establece los mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con el fin de impulsar el desarrollo para beneficio de la sociedad. Sus principios rectores son: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género. Mediante la implantación de un sistema de desarrollo de talento como lo es el servicio profesional de carrera, las entidades gubernamentales han logrado, en su mayoría, establecer una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia organizacional y actuar en concordancia con ella; generar relaciones apropiadas con las personas, de tal manera que el área de recursos humanos se convierta en un gestor para la solución de sus problemas y ser un catalizador de la cultura organizacional.

### III.2 El Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño Individual en Pemex

Pemex ha implantado un mecanismo de EDI que de acuerdo con el marco contextual está diseñado a partir de la integración de dos de las técnicas mencionadas con anterioridad: la de “Resultados” y la de “Escalas de calificación sobre factores” que Pemex ha definido necesarias para crear una cultura de eficiencia, competitividad, valores y colaboración. *La principal motivación de la implantación de esta estrategia responde al deseo de crear una cultura orientada a resultados.*

El diseño de la herramienta fue encargada a la firma consultora HAY Group México (HAY), quienes después de realizar un diagnóstico de necesidades de la organización, iniciaron su desarrollo fundamentado en el siguiente planteamiento:

Ilustración 6. Modelo de repercusiones de la conducta. Fuente: HAY Group México, (2004).



La investigación realizada por HAY identifica la necesidad de mejorar las habilidades de liderazgo de quienes asumen el rol de gerenciar la organización, ya que éstas impactan en los resultados del negocio. Conjuntando tal necesidad con las estrategias que en materia de recursos humanos demanda la organización, Pemex nominó al modelo como “Sistema de Administración del Desempeño Individual” (SIADI).

Ha tomado 10 años construir las bases de un modelo que permita administrar el desempeño individual para traducirlo en planes de carrera, cultura institucional, desarrollo de ejecutivos, establecimiento de mecanismo de compensación basada en resultados.

El SIADI en sus inicios no tenía concebido la diferencia entre la evaluación y la administración del desempeño, *se creó como una herramienta que permitiera fijar objetivos individuales para establecer una cultura orientada a resultados* sin que éstos necesariamente contribuyeran a las estrategias institucionales. Con el tiempo se incorporaron al proceso a las áreas de Planeación Estratégica para que de ellas se fijaran las líneas de acción estratégicas de la industria de tal forma que cada unidad administrativa y, a su vez el trabajador pudiese identificar su contribución al Plan de Negocios.

El SIADI no se limita a evaluar el desempeño por alcanzar los objetivos, sino que por su orientación en el desarrollo de la personas cuenta con un apartado en el que se evalúan los factores conductuales de manera individual, estableciendo un plan de desarrollo que pretende fortalecer las brechas del conocimiento, comportamiento y habilidades con el fin de mejorar su desempeño. Consiste en una sesión de planeación conjunta entre el jefe y su colaborador de los objetivos alineados a la estrategia del negocio y una ponderación de los factores conductuales que veremos más adelante. La combinación de las herramientas de evaluación del comportamiento gerencial refleja el estilo de liderazgo el cual como ya se mencionó afecta el clima organizacional en el que se desempeñan los trabajadores y esto impacta hasta en un 30% la contribución de los colaboradores a los resultados planeados (Hay Group's McClelland Center for Research and Innovation, S/F)

Para explorar el SIADI se deben considerar dos vertientes, la correspondiente al desarrollo del liderazgo con sus mecanismos de evaluación, resultados y líneas de acción implementadas, denominada Efectividad Gerencial; y la correspondiente al propio mecanismo de Planeación y la EDI, conocida como Administración del Desempeño.

En cuanto a la Efectividad Gerencial, derivado del modelo de repercusiones de la conducta, se identifica el impacto que tiene la conducta de los líderes sobre su estilo gerencial en su gestión y, a su vez, esta percepción cómo afecta el clima organizacional o microclima tratándose de cada Unidad Administrativa y, por último, el consecuente impacto en los resultados del negocio. Se aplican una serie de herramientas de evaluación, conviniendo la aplicación de una modalidad de la técnica conocida como retroalimentación de 360 grados: encuesta de 180 grados.

La herramienta 180 grados es una evaluación de factores que se ha utilizado para mejorar el rendimiento en las organizaciones de todo el mundo durante más de 40 años (Hay Group, S/F), considera la autoevaluación, jefe inmediato y colaborador y una modalidad de la técnica conocida como retroalimentación de 360 grados (Drakes, 2008), cuyo propósito es diagnosticar los siguientes factores:

- Clima Organizacional,
- Estilo Gerencial; y,
- Factores Conductuales.

Nuestra investigación (Hay Group's McClelland Center for Research and Innovation, S/F) arroja que los líderes destacados:

- Sacan lo mejor de los demás mediante la gestión de su propio comportamiento.
- Se basan en la combinación perfecta de los estilos de liderazgo, competencias, inteligencia emocional y valores para crear climas donde se facilite la motivación de sus equipos.
- Fomentan la claridad, confianza, trabajo en equipo y en última instancia, entregan resultados

La estrategia de implantación consiste en un programa de capacitación para los líderes-gerentes, en donde se les imparte el conocimiento sobre el Modelo de repercusiones de la conducta y las alternativas surgidas de analizar los resultados de las encuestas aplicadas que a nivel técnico y práctico, pueden utilizar para mejorar la gestión en el ámbito de su competencia.

### *III.2.1 Clima Organizacional*

Diagnostica el ambiente de trabajo que produce el líder; el impacto que tiene el ambiente en el desempeño de sus colaboradores y por ende en los resultados para el negocio.

#### *III.2.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional*

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente definir las diversas dimensiones para identificar o distinguir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Rensis Likert (1903-1981) educador y psicólogo organizacional estadounidense conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión, desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación en su teoría de clima organizacional, en la que menciona que la conducta de los subordinados es causada por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la relación está determinada por la percepción. Likert soporta el modelo de Hay Group en lo relativo a la causa-efecto.

Las dimensiones que Pemex ha adoptado para el diagnóstico del Clima Organizacional son:

- Flexibilidad

Sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el sitio de trabajo. El grado en que sienten que no existen reglas, procedimientos, políticas y prácticas que resultan innecesarias o que interfieran con la realización del trabajo; y que las nuevas ideas se aceptan fácilmente.

- Responsabilidad

Es el sentimiento de que se deposita autoridad en los empleados - *empowerment* -. Es el grado en el cual ellos son capaces de llevar a cabo sus trabajos sin tener que asegurarse de todo con su jefe, asumiéndose totalmente responsables de resultado.

- Estándares

Énfasis que, acorde a la opinión de los empleados, hace la gerencia para mejorar el desempeño. Incluye el grado en el cual la gente siente que se establecen metas desafiantes pero alcanzables, tanto para la organización como para ellos como empleados.

- Reconocimiento

Grado en el cual los empleados sienten que son reconocidos y recompensados por la calidad de su trabajo; que dicho reconocimiento está diferenciado y directamente relacionado con los niveles de desempeño.

- Claridad

El sentimiento de que todos saben lo que se espera de ellos y de que entienden cómo esas expectativas se relacionan con las metas y objetivos de la organización.

- Espíritu de equipo

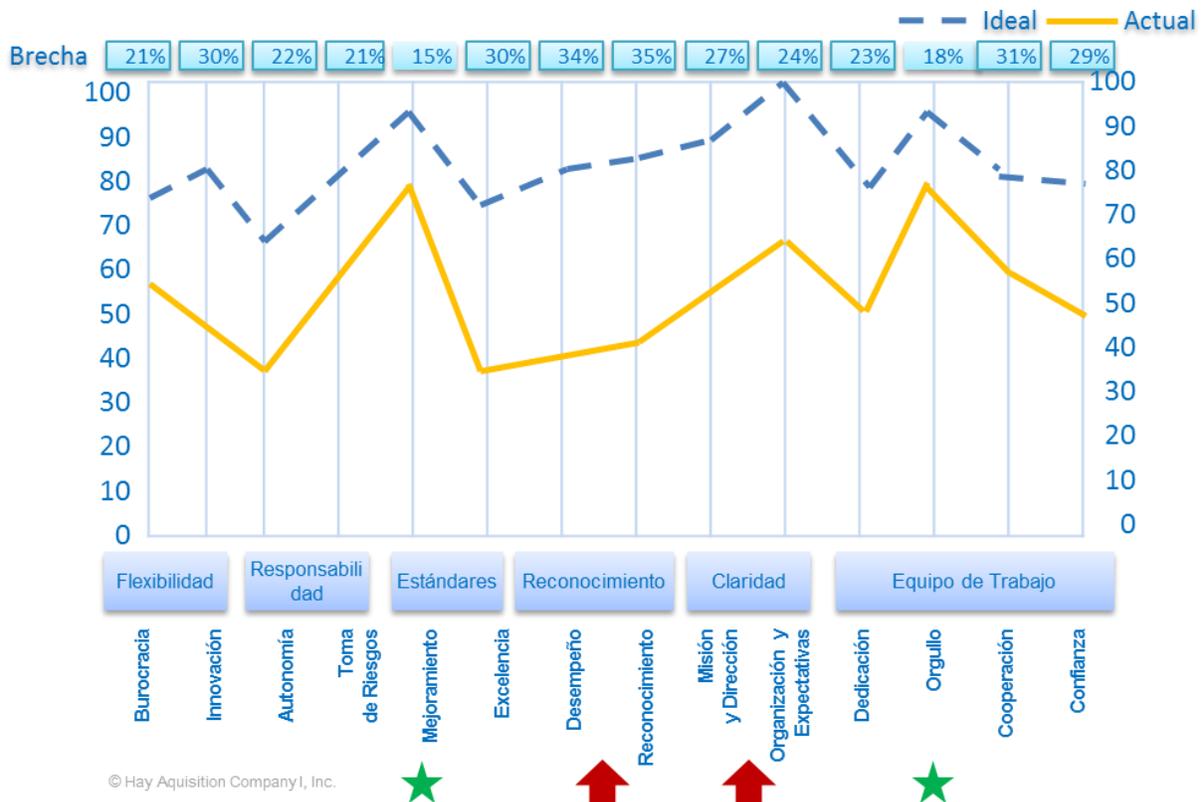
El sentimiento de que la gente está orgullosa de pertenecer a la organización, de que brindará un esfuerzo extra cuando sea necesario y que confía en que todos están trabajando por un objetivo común.

Ilustración 7. Impacto de las Dimensiones del Clima Organizacional.

Dimensión	Condición que impulsa	Restricción
Flexibilidad	<p>Las nuevas ideas son aceptadas fácilmente, y las reglas innecesarias son mínimas.</p> <p>El enfoque de la gerencia se centra en reunir a la mejor gente para hacer el trabajo.</p>	<p>No se aceptan fácilmente las nuevas ideas, las reglas innecesarias y la jerarquía formal impiden que se haga el trabajo.</p>
Responsabilidad	<p>Los superiores alientan a los subordinados a tomar la iniciativa y asumirse responsables de los resultados.</p>	<p>Los superiores esperan que sus subordinados les pidan autorización para todo, aun cuando sus subordinados adopten un enfoque correcto.</p>
Estándares	<p>La gerencia pone gran énfasis en mejorar el desempeño y establecer metas desafiantes.</p>	<p>La gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño o en establecer metas desafiantes.</p>

<p>Reconocimiento</p>	<p>Se reciben más frecuentemente recompensas y estímulos que amenazas o críticas.</p> <p>El sistema de promoción ayuda a que las personas más sobresalientes asciendan y se otorgan las recompensas en proporción directa a la excelencia del desempeño laboral.</p>	<p>Las amenazas y la crítica sobrepasan las recompensas y estímulos.</p> <p>La persona sobresaliente es obstaculizada por el sistema de promoción, y generalmente no se recompensa a las personas en proporción directa a la excelencia del desempeño laboral.</p>
<p>Claridad</p>	<p>La gente en la organización tiene una idea clara de lo que se espera de ella y cómo contribuyen a la misión de la compañía.</p> <p>Las políticas y líneas de autoridad son claras y la productividad es alta debido a la buena planeación.</p>	<p>Las políticas y las líneas de autoridad no están claras, por lo tanto, ello se refleja en la productividad.</p> <p>Las personas no están seguras de lo que se espera que hagan en la organización.</p>
<p>Espíritu de equipo</p>	<p>La gente es leal a la organización y está orgullosa de pertenecer a ella, demuestra un esfuerzo discrecional.</p>	<p>La lealtad y el orgullo con respecto a la organización son bajos.</p>

Ilustración 8. Gráfico dimensiones del clima organizacional resultados gerenciales.  
Fuente.- HAY Group, México. Archivos Pemex, 2012.



En Pemex la evaluación del Clima Organización se realiza mediante una herramienta de medición a 180 grados (autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y evaluación de los colaboradores), de la que se derivan dos datos muy importantes: primero, cual es el clima ideal que los evaluadores consideran debe existir para lograr un mejor desempeño. Segundo, cual es el clima organizacional real que está creando el líder, la comparación de ambos, permite identificar brechas que institucionalmente deben ser disminuidas con la única finalidad de crear un ambiente de colaboración que genere una cultura orientada a resultados.

De acuerdo con la técnica de medición, HAY dice que las áreas que se ubican con brechas de más de 20 puntos están débiles, calificando como fortalezas las que resulten por debajo de este hito. El Clima Organizacional en Pemex basado en los resultados de la evaluación del personal de mando de la organización refleja, como

puede observarse en la gráfica, debilidades en 12 de las 14 sub dimensiones contenidas en la encuesta, por tanto y ante la imposibilidad técnica y práctica de atacar dicha dispersión, lo recomendable es atender en orden, los valores más altos. Sin embargo, se podrá observar que se determinó como área de oportunidad el Reconocimiento ya que este concepto también forma parte de las cuatro etapas del proceso del SIADI que veremos más adelante cuando tratemos el tema de Administración del Desempeño, etapa que necesariamente deberá atenderse para la implantación del modelo.

A partir de la gráfica observamos

Fortalezas:

- Estándares - Mejoramiento: Los trabajadores *sienten que sus jefes los alientan* a mejorar su desempeño
- Espíritu de Equipo - Orgullo de Pertenencia: Los trabajadores *se sienten orgullosos* e identificados con la organización.

Debilidades:

Debilidad detectada	Definición	Acciones correctivas
<b>Claridad</b>	La gente no tiene claro qué es lo que se espera de ellos y cómo contribuyen a la misión de la empresa.	La Dirección General ha encomendado a su grupo directivo la difusión del plan de negocios, así mismo se encuentra publicado en la página de internet e intranet de la organización, Pemex.com; <a href="http://www.Pemex.com/index.cfm?action=content&amp;sectionID=1&amp;catID=14222">http://www.Pemex.com/index.cfm?action=content&amp;sectionID=1&amp;catID=14222</a> . Las Subdirecciones de Recursos Humanos y Planeación Estratégica trabajan de manera coordinada en la integración de las líneas estratégicas al SIADI. Se busca que la planeación individual este alineada y contribuya al logro de los objetivos del negocio.

<b>Reconocimiento</b>	<p>La gente no se siente reconocida por su líder, ya que no se refuerza el desempeño sobresaliente.</p>	<p>La Subdirección de Recursos Humanos implementó un Sistema de Compensación Variable ligada al desempeño.</p> <p>Se está trabajando en la elaboración de políticas de reconocimientos no monetarios, así como en un sistema institucional de reconocimiento.</p>
-----------------------	---	---

*III.2.1.2 Acciones propuestas para la mejora*

Ilustración 9. Acciones propuestas para mejorar el clima organizacional

Dimensión del clima	Acciones que se proponen para lograrlo
Flexibilidad	<p>Reducir las reglas y la “burocracia”.</p> <p>Estimular nuevas ideas.</p> <p>Establecer líneas mínimas de autoridad.</p> <p>Organizar para lograr una eficiencia máxima.</p>
Reconocimiento	<p>Aumentar el reconocimiento.</p> <p>Disminuir amenazas y críticas no justificadas.</p> <p>Recompensar a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño.</p> <p>Otorgar oportunidades de desarrollo profesional.</p>

Estándares	<p>Animar a establecer metas desafiantes.</p> <p>Dar retroalimentación, información y asistencia para mejorar el desempeño.</p> <p>Asegurarse de que las medidas de desempeño son adecuadas y claras.</p>
Responsabilidad	<p>Alentar la toma de riesgos calculados.</p> <p>Fomentar la autoridad en el trabajo.</p> <p>Delegar trabajos adicionales y autoridad.</p> <p>Hacer responsable a la gente por los resultados.</p>
Claridad	<p>Aclarar las expectativas de trabajo.</p> <p>Conectar las expectativas de trabajo con los objetivos de la misión.</p> <p>Establecer claramente las políticas y procedimientos.</p> <p>Asegurarse de que las líneas de autoridad son claras.</p>
Espíritu de equipo	<p>Resolver los conflictos rápidamente.</p> <p>Fomentar la cooperación.</p> <p>Resolver cuestiones que interfieren con la finalización del trabajo.</p> <p>Estimular la interacción entre los miembros del equipo.</p>

Reiteradamente los estudios han demostrado que los líderes capaces de crear ambientes positivos (climas) para sus equipos, tienen un impacto en el rendimiento de fondo.

### *III.2.2 Estilo de Liderazgo*

Se refiere a las conductas y actitudes que el ejecutivo utiliza en las relaciones con sus colaboradores, también denominado “Estilo Gerencial” (Hay Group’s McClelland Center for Research and Innovation, S/F).

- Estilos de Liderazgo y sus características:
  - Coercitivo

Se aplica cuando se solicita un cumplimiento inmediato. No hay orientación solamente se indican las consecuencias negativas de no cumplir con el cometido.

- Directivo

Dedica tiempo al explicar y proporcionar proyección a los colaboradores a largo y corto plazo. Solicita puntos de vista de los demás y supervisa el desempeño siempre brindando retroalimentación.

- Afiliativo

Se preocupa más por la armonía entre él y sus colaboradores que en los resultados. Evita confrontar al colaborador en relación con su desempeño.

- Democrático

Crea compromiso entre sus colaboradores y genera nuevas ideas con los demás. Realiza reuniones para escuchar preocupaciones y brindar retroalimentación.

- Marcapasos

Solicita el trabajo con normas de excelencia, cuida que el trabajo sea delegado sólo a la persona adecuada. Si el colaborador comete un error, sale al rescate obstruyendo la oportunidad de que se aprenda de la equivocación.

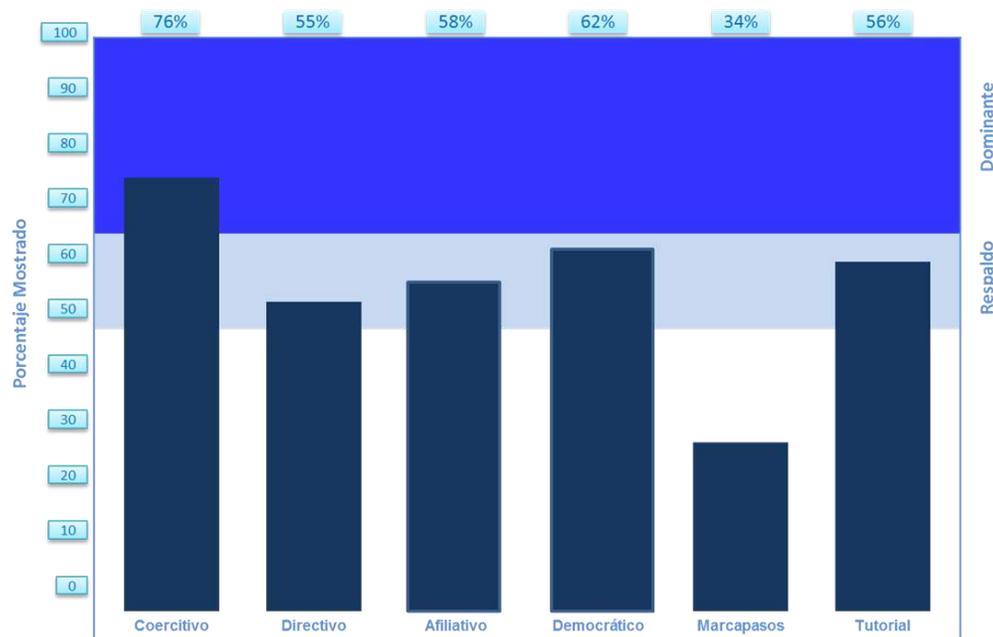
- Tutorial

Se preocupa siempre de que su gente se desarrolle profesionalmente a largo plazo. Ayuda a identificar fortalezas y debilidades de cada uno y continuamente enseña cómo deben hacerse las cosas.

Nuestra investigación sugiere que los líderes más eficaces utilizan una combinación de los seis estilos de liderazgo descritos (Hay Group's McClelland Center for Research and Innovation, S/F). Cabe mencionar que no hay un estilo correcto o incorrecto, el estilo más eficaz depende y varía en función de la tarea, la gente y la situación. La gran mayoría de los líderes que crean climas motivadores utilizan sólo dos o menos estilos de liderazgo, por el contrario, la mayoría de los que crean climas de alto rendimiento utilizan consistentemente tres o más estilos. Los líderes que pueden crear climas positivos para sus equipos tienen un impacto positivo en el rendimiento de sus colaboradores.

Los líderes que han dominado cuatro o más estilos de liderazgo, especialmente el democrático, afiliativo y tutorial tienen el mejor clima y rendimiento del negocio (Hay Group's McClelland Center for Research and Innovation, S/F).

Ilustración 10. Gráfico Estilos de Liderazgo resultados gerenciales Pemex. Fuente.- HAY Group, México. Archivos Pemex, 2012



De acuerdo con HAY, los estilos de liderazgo que alcanzan en la encuesta un valor superior a 65 se consideran dominantes. Aquellos que se encuentran por debajo de los 50 puntos son susceptibles de desarrollo y los que se localizan en la franja entre 50 y

65 puntos, se catalogan como estilos de respaldo. Esto significa que el líder tiene la capacidad potencial de modificar su conducta ante ciertas circunstancias, sin embargo su zona de seguridad está en los dominantes.

De acuerdo con la gráfica observamos

Fortalezas:

- Los ejecutivos poseen un adecuado repertorio de estilos que les permite responder y ser eficaces en situaciones cambiantes.

Debilidades:

Debilidad detectada	Definición	Acciones correctivas
<b>Estilo Gerencial Coercitivo</b>	<p>El estilo dominante en Pemex es el “Coercitivo” (“Haz lo que yo digo”)</p> <p>Logra resultados a corto plazo pero puede ocasionar un deterioro en el clima del área del área de trabajo</p>	<p>Aunque los resultados mostrados son la sumatoria de cada uno de las encuestas de los líderes Pemex ha diseñado un programa de desarrollo Gerencial en el que entre muchos otros temas se habla sobre el liderazgo y su estilos.</p> <p>Los funcionarios participan en instituciones especializadas tales como el INAP, IPADE, UP, ITESM entre las más demandadas.</p>

Para apoyar mejoras en el clima organizacional, es conveniente que a nivel institucional se atenúe el estilo coercitivo a través de la promoción de las siguientes acciones:

- Permitir a los subordinados mayores márgenes de maniobra para realizar sus actividades.
- Evitar dar órdenes detalladas sin proporcionar una descripción del resultado final que se persigue.
- Fomentar que exista el diálogo entre líder y subordinado

- Delegar tareas completas, haciendo responsables a los subordinados de sus consecuencias y no sólo de la actividad.

Como se mencionó de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Likert (ver III.2.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional), existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y los resultados que el área alcanza, esto es porque el liderazgo crea un Clima Organizacional que motiva o desmotiva a los colaboradores para trabajar y alcanzar los resultados. En la siguiente ilustración podemos observar que los estilos gerenciales que mejor impactan el Clima Organizacional son el Democrático y el Tutorial y los que mas lo afectan son el Afiliativo y el Coercitivo. Por esto es importante que cada gerente identifique las características del estilo que predomina en su gestión para lo cual puede apoyarse en la siguiente ilustración.

Ilustración 11. Impacto de Estilos Gerenciales sobre Dimensiones del Clima Organizacional. Fuente HAY Group México.

Estilos de Liderazgo	Impacto en el Clima de la Organización					
	Flexibilidad	Responsabilida	Estándares	Reconocimient	Claridad	Espíritu Equipo
<b>Coercitivo</b>						
<b>Directivo</b>						
<b>Afiliativo</b>						
<b>Marcapasos</b>						
<b>Democrático</b>						
<b>Tutorial</b>						

	Impacto Positivo
	Impacto Negativo
	Depende de la Situación

### III.2.3 Factores Conductuales

Los factores conductuales son el conjunto de comportamientos y habilidades que posee un trabajador para desarrollar una actividad determinada, los cuales aunados a un tercer elemento que son los conocimientos constituyen las Competencias que derivan en las aptitudes personales, por tanto se califica si se es o no apto para el desempeño de un trabajo.

La mayoría de las empresas han decidido agrupar en lo que se conoce como *clusters* las competencias conformadas por comportamientos, habilidades y conocimientos con la finalidad de poder diagnosticar el grado de dominio de los factores conductuales y enfocar sus esfuerzos al desarrollo de nuevos y efectivos comportamientos. Un Modelo de Competencias resultará efectivo sólo si es capaz de propiciar cambios en la esencia misma de la empresa o institución, creando competencias organizacionales las cuales se definen como las capacidades que la describen y la diferencian de sus competidores.

Los cambios en la esencia de la institución finalmente establecerán un periodo de transición que concluirá cuando sea necesario definir nuevas Competencias Clave y de Liderazgo, esto es, la identificación de las competencias (comportamientos, habilidades y conocimientos) es una actividad dinámica que obedece al entorno del mercado y que debe permanecer en constante evolución para la mejora y lograr la ventaja competitiva entre las organizaciones de su misma clase en el medio en que compete. (Robbins, 2004)



En Pemex, el grupo Directivo aprobó la integración de 5 *clusters* que agrupan 14 sub factores conductuales los cuales se describen en la siguiente ilustración.

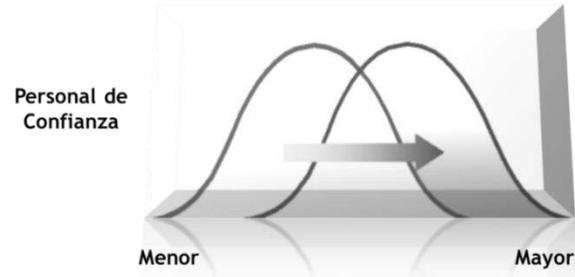
Ilustración 12. *Clusters* y Sub factores Conductuales. Fuente: elaborada por el autor.

<b>Manejo Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la Industria del Petróleo</li> <li>• Eficiencia Interpersonal</li> <li>• Empatía</li> <li>• Integridad</li> </ul>
<b>Manejando el Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y aporte de Todos</li> <li>• Liderazgo de Equipo</li> </ul>
<b>Manejando el Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajando con Calidad</li> <li>• Apertura al Cambio</li> <li>• Innovación y Creatividad</li> <li>• Servicio con Excelencia</li> </ul>
<b>Manejando la Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
<b>Comunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y Sentido Ecológico</li> </ul>

Ilustración 13. Matriz de resultados sobre la evaluación de factores conductuales.  
Fuente.- HAY Group, México. Archivos Pemex, 2012.

Agrupación	Fortaleza	Intermedio	Área de oportunidad
Manejando el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio con Excelencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación y Creatividad</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajando con Calidad</li> <li>▪ Apertura al cambio</li> </ul>
Manejo Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridad</li> <li>▪ Conocimiento de la Industria del Petróleo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía</li> <li>▪ Eficiencia Interpersonal</li> </ul>
Manejando el Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo de Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso y Aporte de Todos</li> </ul>	
Manejando la Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajando en Equipo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación Efectiva</li> </ul>
Comunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguridad y Sentido</li> <li>▪ Ecológico</li> </ul>		

Esta evaluación tiene una vigencia de dos años, convencionalmente se estima que el ejecutivo requiere de ese tiempo para capacitarse y no sólo modificar sus conductas y estilos, sino además impactar en el clima laboral. En resumen, a través del SIADI, Pemex cuenta con instrumentos que permiten medir las competencias y que se agrupan por tema. Aquí termina la fase del proceso del SIADI respecto a la Efectividad Gerencial con la que se muestra como en el modelo de repercusiones de la conducta es necesario diagnosticar los elementos del clima organizacional, estilos de liderazgo y factores conductuales para poder impactar los resultados. Todo esto para crear una cultura orientada a resultados, modificando las causas que influyen en el efecto final de la gestión organizacional. De otra forma la pura herramienta de EDI no permitiría impactar la cultura desde la parte alta de la estructura de la organización, consecuentemente medirían sin obtener las conductas adecuadas para mover el desempeño institucional.



### III.2.4 Administración del Desempeño

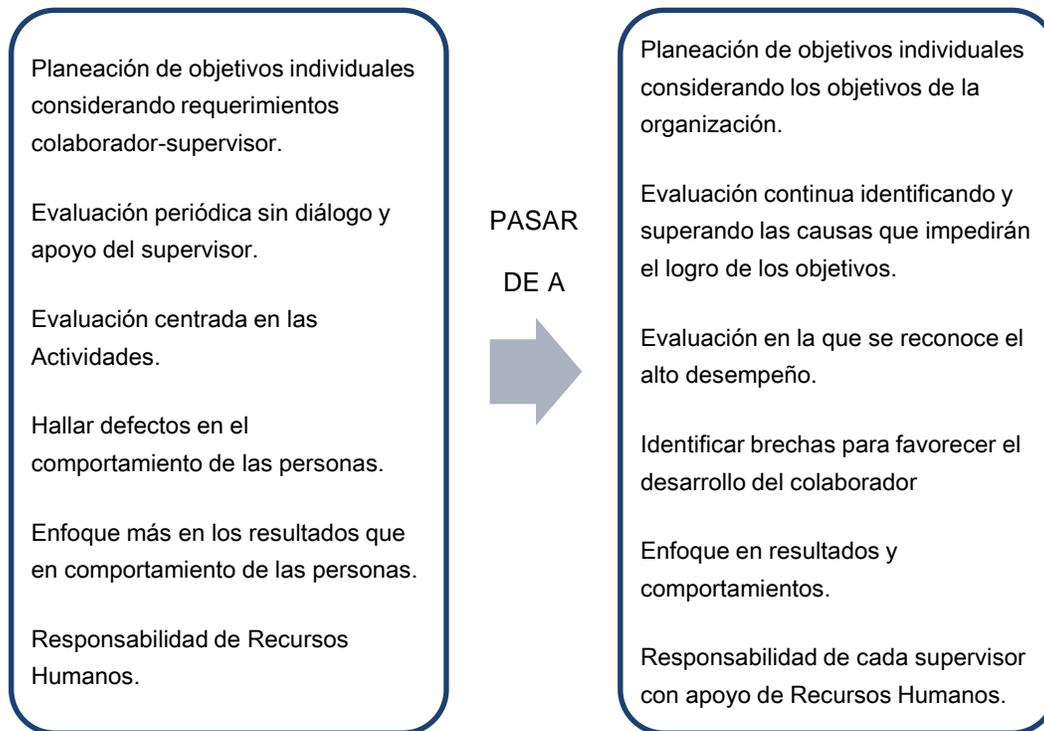
La administración del desempeño es la etapa del proceso del SIADI en la que se promueve el desarrollo profesional, la gestión de los equipos de trabajo y los procesos de la organización, alineándolos a la estrategia de negocio. Permite dar seguimiento al desempeño propio y al de los colaboradores, es decir, que en el proceso puede una persona participar en su papel de supervisor y al mismo tiempo como colaborador. Idealmente busca que cada uno se comprometa al logro de sus objetivos individuales, los cuales deben estar alineados a los objetivos estratégicos de su Unidad de Administrativa, así como a los de la organización.

El proceso de Administración del Desempeño Individual, introduce cambios importantes y una mejora con respecto a la forma en la que anteriormente se administraba el desempeño como se muestra en la Ilustración 13.

Para lograr esto, Pemex aporta las siguientes condiciones:

- Claridad en la estrategia o líneas de acción permitiendo traducirlos en objetivos individuales
- Clarifica la interdependencia entre las responsabilidades compartidas de las unidades administrativas
- Racionaliza los eventos de desarrollo personal, al identificar las brechas conductuales del personal
- Genera una cultura organizacional con enfoque a resultados de alto desempeño
- Alinea claramente las acciones operativas a los objetivos estratégicos de cada puesto de trabajo
- Motiva a sus equipos de trabajo
- Enfoca el desarrollo y la capacitación de superiores y colaboradores a los requerimientos propios de cada puesto.

Ilustración 14. Cambios en el proceso de Administración del Desempeño. Fuente: Pemex 2012.



Otro de los requisitos de todo esquema de evaluación, mencionados en el marco conceptual, es la definición de roles o responsabilidades. Para lograr que funcione con éxito el proceso de Administración del Desempeño Individual, Pemex ha establecido el siguiente marco de responsabilidad:

#### *III.2.4.1 Responsabilidades del supervisor*

- Generar un ambiente que permita planear y reforzar el buen desempeño de sus colaboradores
- Proveer al equipo de los recursos necesarios para que alcancen los resultados
- Mostrar a cada uno de sus colaboradores cuál es la relación entre los objetivos estratégicos de la unidad administrativa y sus objetivos individuales.
- Proveer tutoría y retroalimentación a cada colaborador a lo largo del año acerca de las metas de su área

- Revisar periódicamente el desempeño de cada colaborador y otorgarle reconocimiento
- Fomentar el diálogo con los colaboradores a fin de mejorar el entendimiento e interrelación en la búsqueda de resultados

### III.2.4.2 Responsabilidades del colaborador

- Diseñar sus objetivos individuales con base en los objetivos estratégicos de su unidad administrativa
- Convenir con su supervisor, sus objetivos individuales, metas y plan de acciones
- Cumplir con sus objetivos para alcanzar el desempeño
- Propiciar activamente la tutoría; reforzamiento de su supervisor
- Participar activamente en los procesos de revisión formal del desempeño
- Propiciar el diálogo oportuno con su supervisor, a fin de obtener claridad en los objetivos individuales, las metas y acciones para obtenerlas

El éxito en el nuevo enfoque para administrar el desempeño individual es responsabilidad del supervisor. Se basa en el logro de resultados y el fortalecimiento de comportamientos. Se compone por cuatro etapas: Planeación, Tutoría, Revisión y Reconocimiento siendo el Diálogo el elemento integrador de las mismas. Ver ilustración 15.

Ilustración 15 Modelo conceptual de Administración del Desempeño. Fuente HAY Group México.



A continuación se describe el desarrollo de las etapas del proceso SIADI y posteriormente se muestra la representación gráfica del sistema de evaluación integral mediante la cual se toman las decisiones de desarrollo, planes de carrera y otro tipo de reconocimientos

#### *III.2.4.3 Planeación*

La etapa de Planeación propone generar claridad sobre la contribución de cada individuo a la estrategia del negocio. Cada año se promueve al interior dos procesos de planeación que se describen a continuación:

##### *i. Clarificación de Estrategia*

Para asegurar que los Equipos Directivos (directores y subdirectores) logren, mediante un trabajo en conjunto, definir una visión homogénea y una estrategia consistente en las que haya claridad respecto a:

- Los objetivos a lograr
- La forma de evaluar los avances
- Las metas e indicadores específicos
- Los asuntos críticos que deben atenderse
- La asignación de responsabilidades individuales y compartidas

Pretende reunir elementos para, finalmente, asignar objetivos metas e indicadores individuales.

##### *ii. Fijación de Objetivos*

Establecer un proceso en cascada que permita transitar alineada y escalonadamente de los objetivos estratégicos hacia los tácticos y operativos; de la alta dirección hasta los niveles gerenciales.

Ilustración 16 Mapa de proceso de Planeación Alineado al Desempeño. Fuente: Pemex.



Recomendaciones en la fase de planeación:

- Documentar

Se deben documentar los acuerdos acerca de las responsabilidades, indicadores y metas a lograr, insumos y productos para posteriormente revisar los avances con respecto a lo planeado.

- Dar seguimiento

Permite hacer la revisión permanente y periódica del desempeño de los colaboradores, a través de la tutoría.

- Establecer compromisos

Permite forjar responsabilidades de las acciones que realizarán los colaboradores de común acuerdo.

- Dialogar

Es importante comentar con los colaboradores los avances e inquietudes de su desempeño, para en conjunto tomen acciones de mejora.

#### *III.2.4.4 Tutoría*

La etapa de Tutoría es un proceso de apoyo y desarrollo que el supervisor brinda al colaborador. El tutor realiza una labor semejante a la de un facilitador.

Se puede llevar a cabo en reuniones informales, sesiones de trabajo y en cualquier otra interacción entre el supervisor y el colaborador. Es de suma importancia que éste acompañamiento y apoyo a los colaboradores, se dé durante todo el año y a lo largo del proceso de administración del desempeño individual.

La Tutoría incrementa la capacidad y el compromiso de supervisores y colaboradores para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.

La Tutoría tiene un gran impacto en los colaboradores, ya que:

- Influye en su desempeño actual y futuro
- Brinda oportunidades para expresar sus expectativas, inquietudes y necesidades relacionadas con su trabajo
- Reorienta los esfuerzos para que sean más productivos
- Mejora la motivación y el compromiso con los resultados
- Incrementa la posibilidad de alcanzar los resultados
- Incrementa la oportunidad de resolver problemas de fondo al ayudar a los colaboradores a aprender y a resolverlos
- Incrementa el tiempo que dedicas a cuestiones estratégicas, al tener un equipo al que, por ser más capaz, se le puede delegar más
- Brinda oportunidades para contribuir al desarrollo de los colaboradores a largo plazo.

Para que la etapa de Tutoría tenga éxito, los involucrados deberán poner de su parte, el jefe, propiciando la reflexión del colaborador con relación a su desempeño y el colaborador, aportando su mejor esfuerzo y disposición.

#### *III.2.4.5 Revisión*

La Revisión es la tercera etapa del proceso de administración del desempeño y está estrechamente ligada a la Tutoría. En esta etapa, *se evalúan los avances que cada colaborador ha logrado en el cumplimiento de lo acordado en la sesión de planeación.*

La parte importante de la Revisión es la medición de los resultados obtenidos por el colaborador y del potencial con que cuenta.

Para evaluar objetivamente los resultados, se debieron diseñar en la etapa de planeación los indicadores y parámetros que permitirán medir qué tanto se ha alcanzado con respecto a una meta. La medición responde a la pregunta ¿Qué tanto se logró? Para evaluar el potencial se miden las competencias, los conocimientos y el comportamiento.

Uno de los factores que pueden interferir en este proceso, es la ansiedad del personal, para minimizar esta situación y pugnar por lograr una sesión exitosa de revisión, al programarla se debe considerar dar aviso al colaborador con anticipación, solicitar al que se prepare para la reunión, disponer el tiempo necesario para la reunión y elegir un espacio donde tengan privacidad para dialogar con confianza. Es indispensable evitar las interrupciones y que se dedique el tiempo y la importancia que debe otorgarle al colaborador.

Durante la sesión de revisión hay que orientar los esfuerzos a comentar qué objetivos individuales y metas esperadas se definieron para el periodo; identificar la brecha entre el desempeño esperado y el logrado; escuchar del colaborador la razón de la existencia de esta brecha, identificar cómo solucionarla y comunicar al evaluado los beneficios de someterse a un programa de desarrollo y profesionales a fin de mejorar su desempeño futuro.

La revisión se hace sobre los dos componentes del desempeño: los resultados logrados sobre los objetivos planeados y las conductas observadas con base en los parámetros definidos en cada uno de los factores y sub factores conductuales que se describen en las siguientes ilustraciones (17, 18).

Ilustración 17. Factores Conductuales. Fuente: HAY Group México.

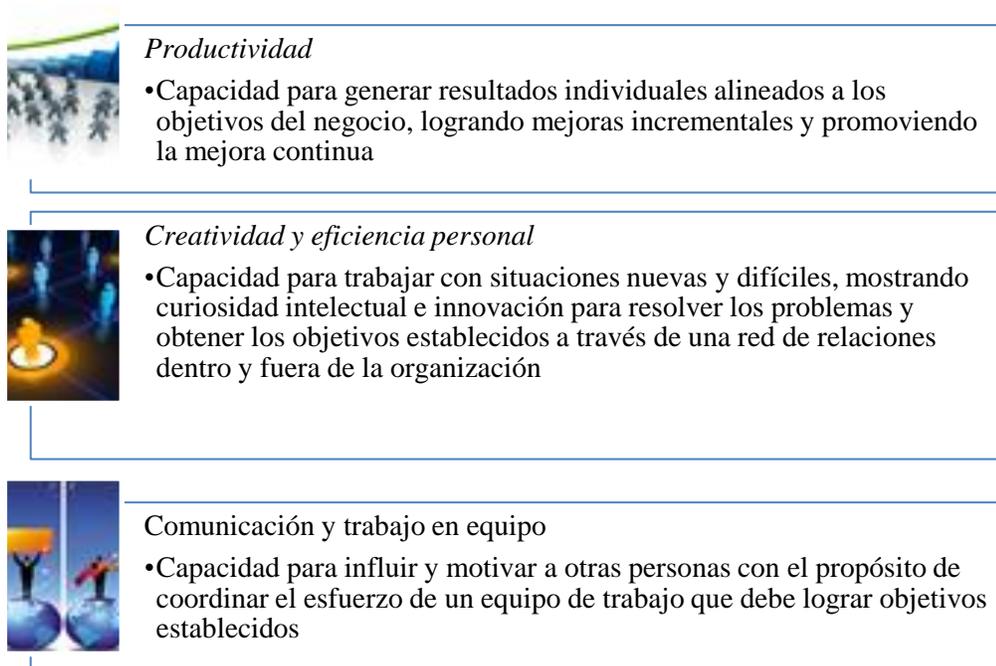


Ilustración 18. Sub factores Conductuales. Fuente: HAY Group México.

Productividad	Creatividad y eficiencia personal	Comunicación y trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de compromisos</li> <li>• Calidad de entregables</li> <li>• Cumplimiento de tiempos</li> <li>• Administración Personal</li> <li>• Incorporación de recursos tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e innovación</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Conectividad dentro de Pemex</li> <li>• Conectividad fuera de Pemex</li> <li>• Conocimiento actualizado</li> <li>• Acceso a fuentes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud en el equipo</li> <li>• Colaboración con pares</li> <li>• Administración del equipo</li> <li>• Congruencia en la comunicación</li> <li>• Transparencia de opiniones</li> <li>• Formación de gente</li> <li>• Trato profesional</li> </ul>

En la etapa de revisión se otorga una calificación basado en el alcance de las metas planeadas conforme a la siguiente escala de evaluación:

Ilustración 19. Escalas de evaluación de los resultados obtenidos en la etapa de revisión. Fuente: Pemex.

Escala	Descripción
<p>Excelente 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrepasa de forma muy considerable lo requerido.</li> <li>• De manera consistente, sobrepasa los requerimientos que de la persona se esperan en términos de calidad y oportunidad en las entregas.</li> <li>• Se considera como experto en el tema/materia, capaz de desempeñar el trabajo más complejo y técnicamente demandante.</li> </ul>
<p>Superior 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrepasa el 100% del objetivo planteado.</li> <li>• Generalmente excede los requerimientos tanto de calidad como en oportunidad que de la persona se espera.</li> <li>• Es capaz de desempeñar todo tipo de trabajo relativo al puesto que desempeña.</li> </ul>
<p>Adecuado 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple el 100% del objetivo establecido.</li> <li>• Desarrolla los objetivos satisfactoriamente. Su cumplimiento es el requerido para aportar los resultados de él esperados, tanto en calidad como en oportunidad.</li> </ul>
<p>Limitado 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple parcialmente con el objetivo pactado.</li> <li>• Cumple parcialmente con sus objetivos, la calidad de su trabajo y oportunidad. Sus entregas ocasionalmente cubren los requerimientos.</li> <li>• No es consistente en cuanto a su desempeño durante el periodo de tiempo de la evaluación efectuada.</li> </ul>
<p>Inaceptable 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deficiente el cumplimiento del objetivo planteado.</li> <li>• La calidad y/o la oportunidad en la entrega de sus trabajos son inferiores y/o extemporáneos a lo pactado. Los entregables constantemente requieren trabajo adicional, se queda muy por debajo de los objetivos planteados.</li> </ul>

#### *III.2.4.6 Reconocimiento*

*Uno de los motivadores más fuertes para el ser humano es el Reconocimiento, sin embargo, en nuestra cultura, es más común señalar lo que a nuestro juicio está mal. Algunos superiores identifican el reconocimiento con una palmada en la espalda, con halagar por halagar. Para que el reconocimiento sea en verdad motivador, requerimos otorgarlo cuando hay una razón para hacerlo.*

En la etapa de Reconocimiento deben destacarse los resultados de alto desempeño para reforzar los comportamientos adecuados de los colaboradores. Algunas de las características del reconocimiento que influyen en la efectividad del proceso de administración del desempeño individual son:

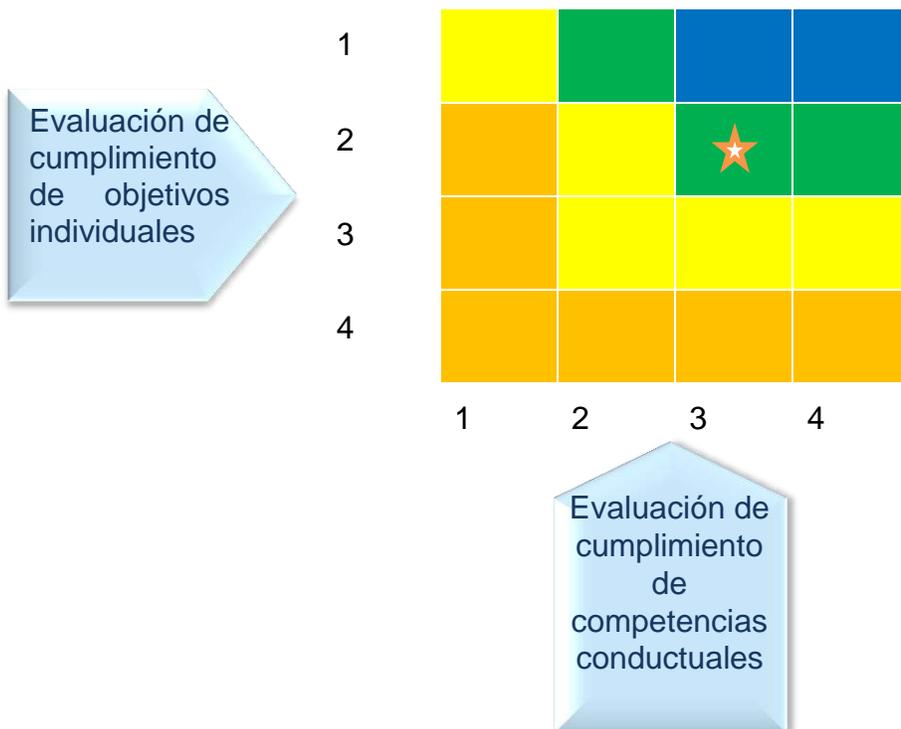
- El reconocimiento debe estar alineado con los objetivos estratégicos y metas de la unidad administrativa
- Manejar expectativas realistas
- Reconocer resultados alcanzados, no la relación que tengas con la persona
- Ofrecer oportunidades de crecimiento por el desarrollo de sus capacidades
- Brindar el reconocimiento en el momento adecuado

Recordemos que el Diálogo como elemento integrador del proceso de administración del desempeño individual, es básico en la fase de Reconocimiento.

#### *III.2.5 Sistema de evaluación integral*

El SIADI está dispuesto en una plataforma informática diseñada con la capacidad de registrar cada una de las fases del proceso de Administración del Desempeño y guardar el histórico de cada trabajador. Por lo que, una vez que se evalúan los resultados logrados con relación a la planeación y de la misma manera se evalúan los factores conductuales, el sistema ubica el resultado en el cuadro que cruce el resultado de la Evaluación de cumplimiento de objetivos individuales y la Evaluación de cumplimiento de competencias conductuales como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 20. Matriz de potencial. Fuente: Pemex 2012.



De esta forma se identifica por colores las bandas de consecuencias – reconocimientos a las que puede hacerse acreedor el trabajador con base en su desempeño.

- i. Desempeño excelente: posibilidad para ascensos, bono, reconocimientos, programas especiales de desarrollo profesional
- ii. Desempeño bueno: posibilidad para movimientos horizontales o cambio de área, reconocimientos, programas de desarrollo profesional
- iii. Desempeño regular: no puede ser considerado para moverse de área
- iv. Desempeño insuficiente: implica consecuencias negativas, en caso de reincidencia

Ilustración 21. Efecto Iceberg.



Fuente.- Ralph A. Clevenger 1999, "The Essence of Imagination",  
<http://blog.nuestroclima.com/?p=596>

### El "Efecto Iceberg"

Una opción más acertada es aplicar en el análisis un sistema de conocimiento profundo que oriente a los actores a visualizar la parte "no visible" del iceberg, como también de principios guías que sean útiles para comprender la desarticulación actual existente en el tema del mejoramiento de la gestión gerencial, productividad y calidad, ya sea el caso de una empresa u organización, de una ciudad o región o, por último del país. (Camy, 1995).

### *III.2.6 Resultados institucionales*

Una vez concluida la etapa de evaluación se integran los resultados con la finalidad de observar el comportamiento del modelo y determinar indicadores de desempeño a fin de poder generar acciones que permitan desarrollar las habilidades del personal para mejorar su desempeño o bien integrarle un plan de carrera. Para esto, los resultados institucionales son graficados y analizados a fin de que las líneas de acción impacten la mayor población a nivel institucional.

Las siguientes ilustraciones muestran el comportamiento el resultado del desempeño de los últimos cinco años y de los indicadores que se aplican para controlar el modelo SIADI.

Ilustración 22. Grafica EDI resultados institucionales. Fuente: Pemex.

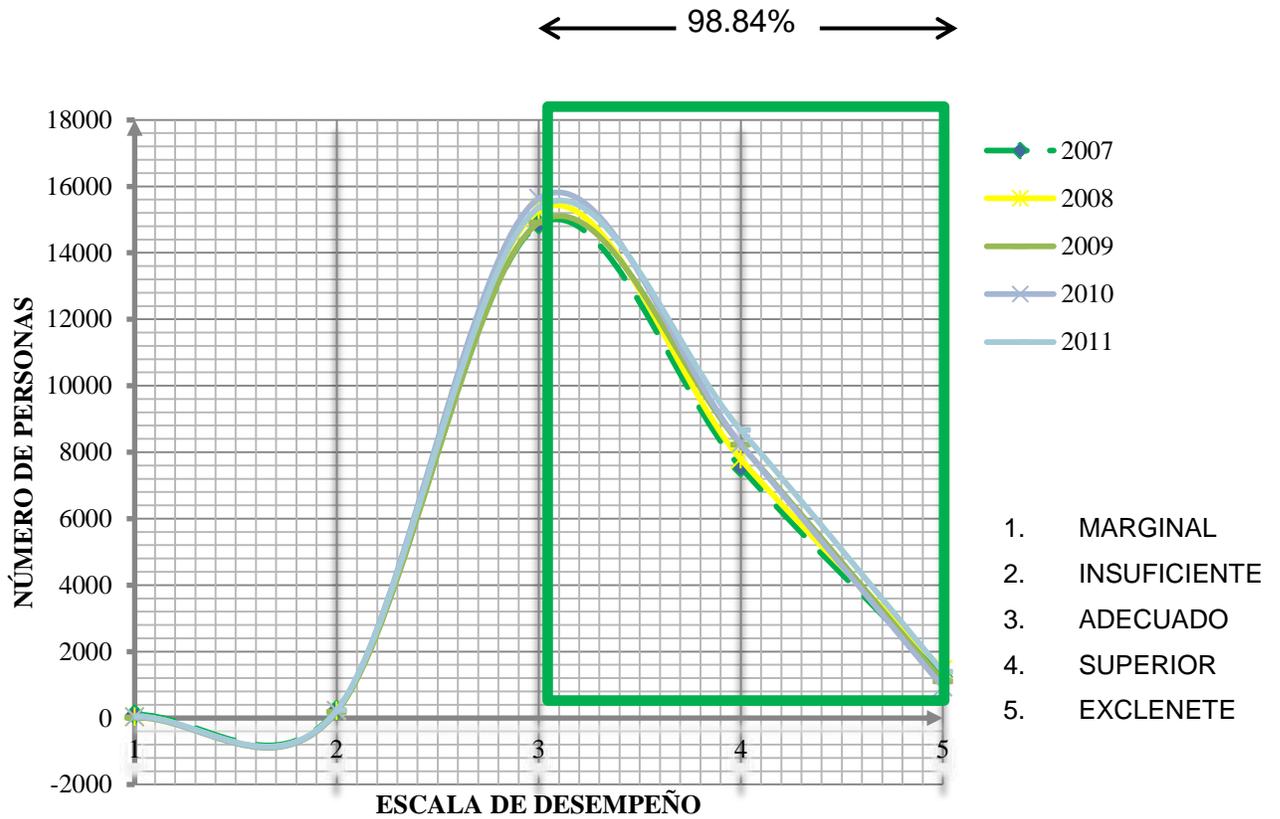


Ilustración 23 EDI, base de datos resultados de la evaluación. Fuente: Elaborada por el autor.

AÑO	M 0 a 15 puntos	I 16 a 25 puntos	A 26 a 35 puntos	S 36 a 45 puntos	E 46 a 50 puntos	Total de Personal Evaluado	Suma Calificación Total	Media ***
2007	102	244	14,853	7,539	1,239	23,977	820,252	34.21
2008	40	219	15,270	7,786	1,457	24,772	853,535	34.46
2009	13	186	14,909	8,226	1,100	24,434	840,854	34.41
2010	32	220	15,635	8,244	930	25,061	859,974	34.32
2011	47	237	15,359	8,662	1,392	25,697	889,031	34.60

← 98.84 →

Ilustración 24. Índice de participación y desempeño por rango. Fuente: Elaborada por el autor.

Periodo	universo	Total de Personal Evaluado	índice de participación	Personal con Calificación <=Insuficiente	% <= Insuficiente	Adecuado	% Adecuado	Personal con Calificación >= Superior	Indicador: Nivel de desempeño Superior
2007	25,011	23,977	95.87%	346	1.44%	14,853	61.95%	9,841	36.61%
2008	24,787	24,772	99.94%	259	1.05%	15,270	61.64%	10,539	37.31%
2009	23,199	24,434	105.32%	199	0.81%	14,909	61.02%	10,653	38.17%
2010	25,216	25,061	99.39%	252	1.01%	15,635	62.39%	10,718	36.61%
2011	24,988	25,697	102.84%	284	1.11%	15,359	59.77%	11,321	39.13%

Respecto a los resultados que arrojan las estadísticas del SIADI en los años 2009–2011 podemos identificar que el modelo está implantado. Esto se muestra en la ilustración 24 en la que el índice de participación prácticamente está al 100%, las evaluaciones de los 5 periodos como se observa en la ilustración 22 tienen exactamente la misma tendencia o comportamiento. Otro dato relevante es que más del 98% de la población evaluada tienen un desempeño adecuado o superior y más de la tercera parte de la población es considerada según la escala de evaluación como superior o excelente, por el lado contrario, menos del 1,5 por ciento son considerados como personal con un desempeño insuficiente.

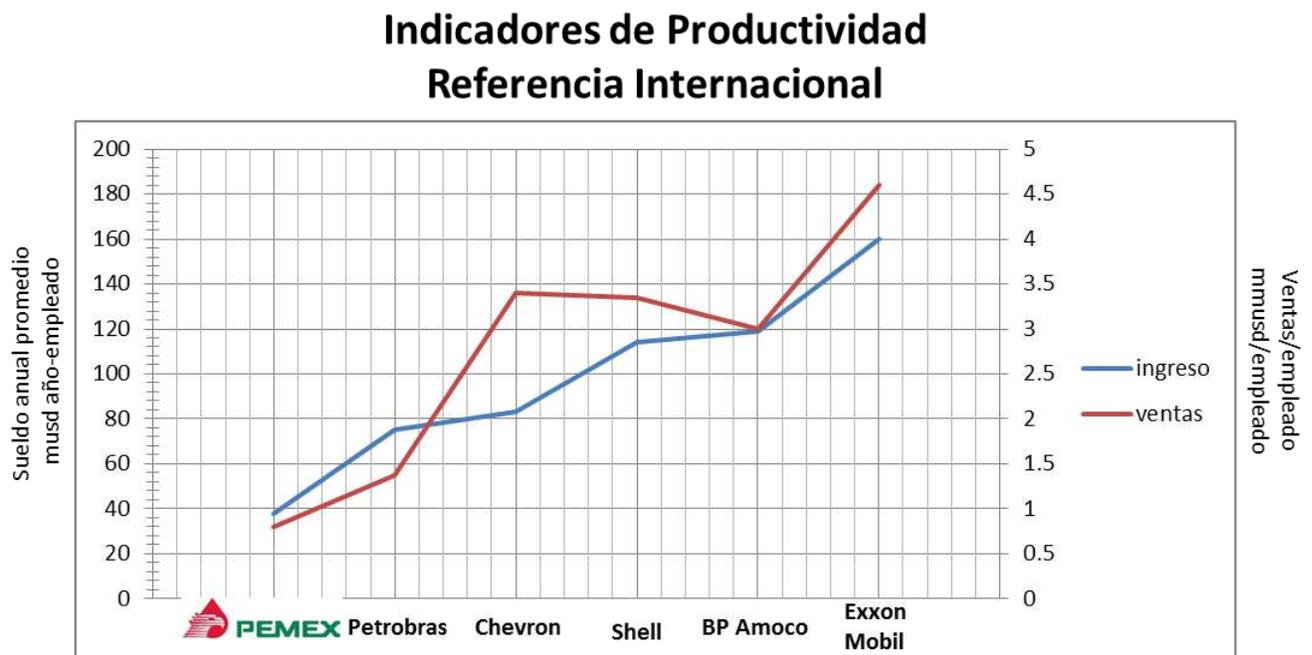
El SIADI está alineado a la definición que da la Secretaría de la Función Pública “La evaluación del desempeño es el conjunto de procedimientos para establecer la metodología y definir los mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de los servidores públicos en su puesto y, de manera colectiva, en la Institución, que opera a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un periodo de evaluación determinado”. Así mismo, el modelo de Pemex cumple con lo estipulado en el “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera” (Acuerdo) en materia de evaluación del desempeño (Secretaría de la Función Pública, 2010, págs. 24-33).

De la misma manera se cumple con lo que en materia del Desarrollo de Capital Humano dice el Acuerdo: “las acciones de capacitación que se programen deberán tener como origen un diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación. Dicho diagnóstico deberá considerar al menos una fuente de información institucional y una individual, de entre las que menciona los *Resultados de la evaluación del desempeño*: Con el fin de fortalecer el desempeño y el logro de resultados *se deben tomar en cuenta las acciones de capacitación y actualización requeridas para reforzar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que los servidores*

*públicos hayan mostrado mayores deficiencias”* (Secretaría de la Función Pública, 2010, págs. 19 - 20).

La unidad responsable de los recursos humanos en Pemex, tomando en cuenta la información que le genera el SIADI, tendrá que dedicar recursos al cierre de brechas del conocimiento que les permita a las personas mejorar sus habilidades, aptitudes, competencias y, en el ámbito cultural, las actitudes necesarias para conformar una cultura orientada a resultados que es, desde un principio, el concepto que dio origen al diseño e implantación del SIADI. En resumen, las personas deberán evolucionar en el saber hacer, poder hacer y querer hacer; alcanzada esta fórmula el desempeño individual mejorará y combinado con la gestión del SIADI en el mejoramiento de la objetividad en el diseño de las metas individuales y que éstas estén adecuadamente planteadas y alineadas al Plan de Negocio, Pemex podrá alcanzar mejores niveles de competitividad en el mercado internacional.

Ilustración 25. Indicadores de Productividad Referencia Internacional. Fuente Pemex.



El SIADI es para Pemex una herramienta gerencial que permite la toma de decisiones con base en un diseño de representación gráfica de los resultados de las evaluaciones,

como lo observamos en la ilustración 19, matriz de potencial, en la que se posiciona a cada trabajador de acuerdo con sus resultados alcanzados en una condición de desarrollo conforme al potencial demostrado. El SIADI ha contribuido a la creación de una cultura orientada a resultados, esta condición se demuestra y monitorea mediante la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), aplicada por la Secretaría de la Función Pública para la Administración Pública Federal, en el factor Enfoque a Resultados y Productividad que se presenta en la Ilustración 26, de esta podemos comprobar algunas aseveraciones que hemos hecho, tales como el problema de la falta de objetividad que en la pregunta número 29, resultó con una calificación menor a 80 y en donde resaltan los resultados de la Dirección de Tecnologías de Información y Proceso de Negocio y el Órgano Interno de Control que no alcanzan el valor de 70. Por otro lado, los factores culturales, que se reflejan en las preguntas 14 y 47, son evaluados con más de 90 puntos, resaltando la que se refiere al *sentimiento de compromiso para lograr buenos resultados*.

Ilustración 26. Resultados a la ECCO de la APF. Enfoque a resultados y productividad. Fuente: Pemex 2012.



Es importante referir que Pemex enfrenta retos operativos y competitivos tales como: abastecer de energía al país con precios competitivos, calidad y eficiencia a lo largo de la cadena productiva; ampliar la capacidad del Estado Mexicano en la exploración y producción de hidrocarburos; Incrementar las reservas y tasas de restitución de hidrocarburos; fortalecer el mercado de gas natural mediante el incremento de la producción y el robustecimiento en la infraestructura de importación, transporte y distribución, para asegurar el abastecimiento de energía en óptimas condiciones de seguridad, calidad y precio; Incrementar la capacidad y rentabilidad de las actividades de refinación; y reforzar la infraestructura para el suministro de petrolíferos en el mercado nacional; promover el desarrollo de una industria petroquímica rentable y eficiente (Gobierno de la República, 2013). Ante esto los responsables de la gestión del SIADI deben desarrollar la capacidad para adaptar el modelo a los cambios del entorno y mantener un nivel de entendimiento de todas las personas involucradas en su aplicación a través de capacitación.

Otra acción vital es que Pemex debe evaluar periódicamente el propio desempeño del modelo SIADI con la finalidad de asegurar su objetividad, que los patrocinadores del modelo tengan siempre claras las expectativas del proceso y que entiendan las implicaciones de sus decisiones en el diseño del proceso.

Finalmente, y no menos importante, para la consolidación del modelo se requiere fomentar la institucionalización de la toma de decisiones en materia de desarrollo del factor humano en los resultados obtenido del SIADI y dar seguimiento y evaluar frecuentemente los progresos de los empleados que participan del programa.

### *III.3 Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Individual*

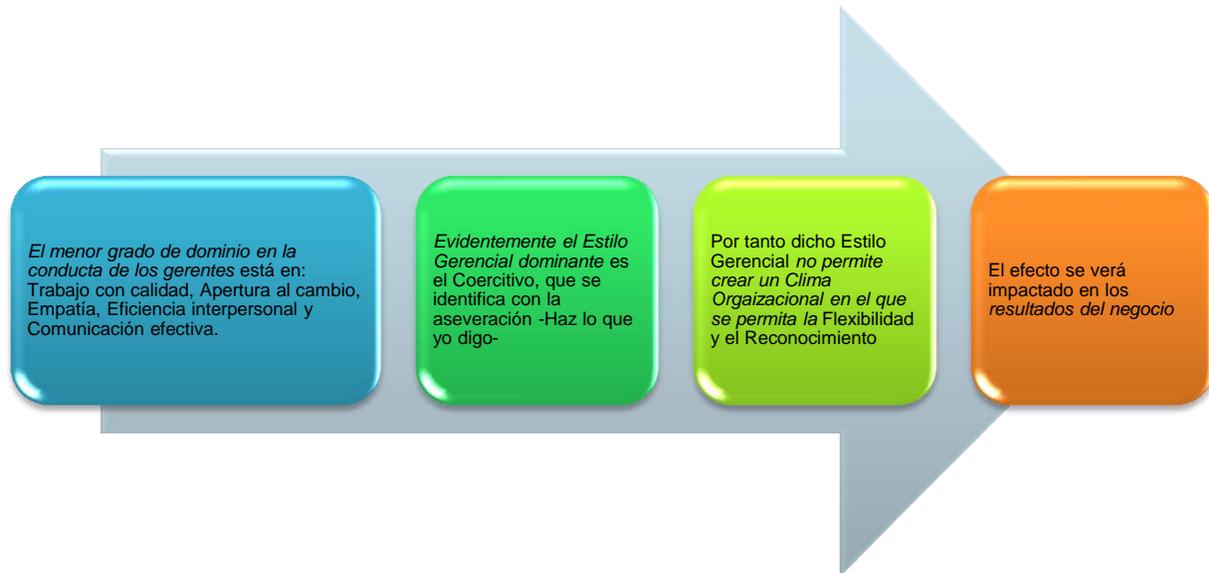
En esta investigación nuestro objetivo es sustentar que la EDI es una herramienta gerencial fundamental para la toma de decisiones en el proceso de recursos humanos en Petróleos Mexicanos; demostrar como la planeación, desarrollo, desempeño y evaluación de la actuación laboral de los trabajadores fortalecen una cultura enfocada a resultados y resaltar la importancia que tiene la información que genera el SIADI en un

modelo de Gestión de Talento que contribuya con objetividad en la designación de candidatos para ocupar un puesto dentro de la estructura organizacional.

Respecto a que si el SIADI es una herramienta gerencial suficientemente fortalecida para la toma de decisiones en el proceso de recursos humanos, podemos decir que al estar fundamentado en dos ejes: la efectividad gerencial y la administración del desempeño, se traducen en dos subprocesos, el primero encargado de desarrollar el conocimiento y habilidades gerenciales de quienes se encargan de dirigir la empresa, con la suficiente objetividad basada en las evaluaciones 180 grados que brinda a los encargados de sustentar este modelo de administración del desempeño información de las áreas de oportunidad para que puedan contar con más elementos en su actuación directiva que les lleve a crear el Clima Organizacional adecuado, para que además de mejorar su gestión, sus colaboradores se desempeñen en un ambiente no solamente productivo sino motivador, retador, que genere compromiso y responsabilidad por sus resultados y su participación en el logro de los organizacionales. El segundo, en el que se administra propiamente el desempeño individual para identificar el talento y las brechas del conocimiento individual que permita a la empresa crear planes individuales de desarrollo que mejoren el índice de desempeño de los trabajadores.

Derivado de las evaluaciones aplicada por Pemex a sus gerentes, la siguiente ilustración presenta en el orden del Modelo de Repercusiones de la Conducta el efecto que tiene las Conductas sobre el Estilo Gerencial y el Clima Organizacional lo cual impactará en 30% el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, en estricto sentido los Resultados Estratégicos de la Empresa.

Ilustración 27. Resultados evaluación 180 grados. Modelo de Repercusiones de la Conducta. Fuente: Elaborada por el autor.



Pero como se puede observar en la ilustración 9 ¿por qué es tan socorrido el estilo gerencial Coercitivo? En la administración pública en nuestro país, derivado de la falta de un mecanismo formalmente instituido, y lo denomino instituido de Institución, por la representación de valor fundamental para la sociedad, un servicio de carrera para los servidores públicos, a pesar de los intentos que aún no han logrado romper la barrera del clientelismo, la cual se traduce en el cambio de funcionarios públicos en un periodo de cuando más 6 años en la mayoría de los casos. Cuando en la iniciativa privada la práctica ha demostrado que un trabajador para poder estar en pleno conocimiento de su función y problemática de la organización le toma de 2 a 3 años, en nuestro caso una vez nombrado el titular de alguna entidad gubernamental en cualquier nivel gobierno el tiempo se invierte y empieza a jugar en contra, esto es, cada día que pasa es un día menos que tiene para cumplir con la encomienda del ejecutivo y por tanto este factor juega en su contra, siendo rigurosos con el mandato de *Cumplir el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión* (LFRASP, 2012). Entonces, las conductas que manifiesta el funcionario público en turno se parecen a: dejar de lado el trabajo con calidad, la

apertura al cambio, poco interés en crear empatía y buscar una eficiencia interpersonal y comunicación efectiva. Buscará en primera instancia, lograr resultados a corto plazo aun y cuando pueda ocasionar un deterioro en el clima del área del área de trabajo.

En el caso de Pemex el reto es, sumado a las condiciones de régimen financiero y fiscal que no son temas de esta investigación, ver hacia adentro, ponderar la rotación de líderes y funcionarios al corto y mediano plazo, ya que es una empresa de alto grado de complejidad y tecnológicamente especializada, por lo que los problemas se agravan cuando se resuelven con una tendencia politizada y no bajo la lupa de la creación de valor. Pemex debe formar sus propios cuadros directivos. Si en verdad es la empresa número uno del país habrá que conducirla como tal y contratar a los mejores trabajadores en el mercado. Dirigir Pemex es más que un servicio público. Estamos hablando de competitividad ante un mercado globalizado, rentabilidad que genere a México, recursos que impulsen el crecimiento, inversión que transforme a través del trabajo la riqueza que tanta expectativa crea en el subsuelo.

En cuanto al proceso de administrar el desempeño individual, este es un ciclo que Pemex diseñó bajo el concepto de mejora continua, por eso es que la interrelación entre jefe y colaborador debe darse permanentemente a través del diálogo en cada una de sus cuatro etapas: Planeación, Tutoría, Revisión y Reconocimiento, como se menciona en el cuerpo de este documento. También se ha dicho que el modelo de evaluación de desempeño es un modelo de resultado basado en objetivos combinado con un modelo de competencias que Pemex ha definido necesarias para crear una cultura de eficiencia, competitividad, valores y colaboración.

Si observamos los resultados institucionales en las ilustraciones 21, 22 y 23, podemos deducir que si bien muchos de las desviaciones no son inherentes a esta técnica sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada, tal vez porque se utilizan criterios de evaluación demasiado subjetivos o no están relacionados con el trabajo (Sánchez & Calderón, 2012). Algunos de los problemas que se observan son:

Error o electo de halo. La ilustración 21 muestra el comportamiento de las evaluaciones en donde es claro esta problemática, que produce una falta de objetividad en las

evaluaciones, ya que más del 98% de la población es considerada como que su desempeño es adecuado o superior y de acuerdo a con la ilustración 23, más del 36% son considerados como superiores o excelentes conforme a la escala de evaluación. Esto significaría que si el 98% de los trabajadores de Pemex realizan su trabajo de manera adecuada o superior, en consecuencia, los resultados de la empresa deberían reflejar un comportamiento semejante.

Falta de objetividad. Derivado de lo descrito en el párrafo anterior se puede asumir que la planeación de los objetivos individuales, a pesar de que el sistema que lo administra controla que cada objetivo se dirija a una línea estratégica del plan de negocios, no se cuenta con un mecanismo de calidad que avale que dichos objetivos individuales son congruentes y que aporten valor al resultado de la empresa.

En los dos últimos años, la Administración de la empresa ha implantado un incentivo al desempeño por resultados ligado al SIADI, esto ha provocado lo siguiente:

- Mayor interés de todo el personal de registrar sus planes y evaluaciones *input & output*
- Necesidad de aplicar técnicas de: Distribución Forzada y Clasificación, ya que los recursos asignados a este plan de incentivos son finitos y deben observar las reglas de equidad y motivación, por lo que si se acepta que todos son buenos, hay trabajadores mayormente mejores.
- Se ha creado la necesidad de evaluar el impacto en el clima organizacional derivado de las medidas adoptadas, pues por su reciente implantación, en estos momentos ha faltado difusión y, en consecuencia, se percibe baja transparencia en el otorgamiento del incentivo.

Podemos asegurar que para Pemex la información que le genera el SIADI en materia de gestión de talento es básica para la Administración del Desempeño Individual, pues ahora la empresa cuenta con programas tales como:

- Directorio de Talento
- Formación de Mentores y Nueva Etapa de Vida

- Gestión del talento
- Administración del Conocimiento - Universidad Pemex
- Planes de Carrera, Retiro y Sucesión
- Programas de Desarrollo de Ejecutivos y mandos medios.
- Desarrollo de Ejecutivos Alta Dirección Global

Derivado de la investigación desarrollada en el presente documento basado en el marco teórico y la experiencia de Pemex, a continuación hago mención de las características idóneas que debe observar un modelo de evaluación del desempeño:

- Que los mecanismos de evaluación sean objetivos
- Que en la implantación de estos mecanismos exista transparencia y claridad que den credibilidad al personal de los objetivos que se persiguen, que serán no sólo observados, sino que serán distinguidos por la asignación de un valor por su desempeño en el trabajo.
- Que la evaluación del desempeño no es un mecanismo administrativo de las organizaciones, es una herramienta gerencial útil para la toma de decisiones. En este tenor, si el ciclo no se completa con decisiones objetivas, justas y correctas se corre el riesgo de crear climas organizacionales adversos a cualquier otro esfuerzo que pudiesen hacer la administración en *pro* de la integración de los esfuerzos del personal.
- El sistema debe romper con los esquemas jerárquicos en materia de comunicación, lo que significa que los responsables de la gerenciación en las organizaciones gubernamentales deberán prestar atención y dedicar más tiempo a la interacción laboral con su equipo de trabajo. Al final, la responsabilidad de los resultados dependen fundamentalmente del líder y la claridad con que este los dirija y los motive a ser mejores.
- Metodológicamente, la evaluación del desempeño debe contener principios claros que sean comunicados a todas las personas involucradas: directivos, evaluadores y evaluados.
- Continuando con el método en el diseño de esta herramienta, toda evaluación del desempeño deberá contar con un sistema de consecuencias, es importante que éste se defina siempre al principio de cada periodo de gestión, lo que debe evitarse es que haya sorpresas entre los actores al momento de evaluar.
- La implantación del sistema de consecuencias necesario para el éxito de este tipo de modelos, como se dice coloquialmente hay que ponerle dientes, con el fin de poder distinguir y alentar a quienes logren un desempeño superior y corregir a

quienes se mantengan en un desempeño marginal. La importancia radica en que cada trabajador sepa y entienda qué tanto está contribuyendo con su trabajo a lo que persigue la organización y sentirse integrado a ella por los resultados y éxitos alcanzados, se trata de darle sentido al trabajo. Más que un mecanismo de evaluación es todo un esquema de liderazgo y motivación.

- Los ciclos de reforzamiento del desempeño o conductual por parte de los superiores deben ser formales e informales para que las barreras de comunicación en cuanto al trabajo se minimicen y la solución de problemas sea más expedita.

Procederemos a comprobar los resultados de la investigación basados en las dimensiones propuestas en el VDI.

Dimensión 1. Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (EDI), se refiere al mecanismo mediante el cual se evalúa el Desempeño Individual durante un periodo de gestión determinado (Definición del autor). En Pemex existe un mecanismo de evaluación del desempeño individual denominado Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual, que consiste en evaluar el logro de los objetivos individuales del personal, derivado de un ejercicio de planeación llevado a cabo al inicio de cada periodo de gestión, además de evaluar un conjunto de comportamientos y habilidades demostrados en el desempeño de un puesto orientados siempre a los resultados que contribuyan a la creación de valor de Pemex. Este sistema se distingue sobre esfuerzos anteriores al interior de la empresa por su visión institucional lo que permite evaluar a los trabajadores con el mismo mecanismo y criterios, así como generar resultados perfectamente comparables, condición fundamental para la toma de decisiones de calidad.

Dimensión 2. Evaluación de objetivos alineados a la contribución, se trata de que el mecanismo de evaluación, motivo de esta investigación permita la Identificación de la contribución individual a la estrategia del negocio. Como se menciona en el cuerpo de este documento, el SIADI es una herramienta gerencial que además de promover la efectividad gerencial en el proceso de administración de desempeño, está compuesto por la combinación de dos técnicas de evaluación, la denominada por Resultados y la de Competencias. En el apartado de los resultados cada trabajador fija de manera congruente con el plan estratégico con el apoyo de su superior inmediato y un sistema

que tiene el registro del Plan estratégico del negocio, al cual cada objetivo debe asignársele una raíz denominada línea estratégica. De esta manera, además de la difusión que por medios publicitarios y electrónicos se hace del plan estratégico, el trabajador tiene la posibilidad de identificar claramente a qué estrategia del negocio está contribuyendo y de qué manera lo debe hacer y no es más que cumpliendo sus objetivos individuales.

Dimensión 3. Evaluación de factores de competencias, no basta con tener un sistema de evaluación de resultados, el estilo de gestión es sumamente importante para Pemex y empresas que se preocupan por mantener un clima organizacional ordenado, respetuoso, que promueva la participación, productividad, innovación y resultados. Pemex ha definido una serie de competencias básicas para la gestión e interacción de sus colaboradores no importando el rango o especialidad con que cuente, de esta manera construye una cultura organizacional. El SIADI permite identificar el grado de dominio de las competencias requeridas para la gestión de un puesto y el logro de sus objetivos.

Dimensión 4. Repercusión del SIADI en el ciclo laboral del trabajador, esta investigación ha expuesto la manera en que Pemex establece los planes que contribuyan al mejoramiento del desempeño individual como ya lo mencionamos en este mismo apartado, con base en la generación de información de caída en la que se identifique trabajador por trabajador la condición de sus resultados y potencial en el esquema organizacional asigna a cada trabajador medios a través de los cuales puede incrementar su conocimiento experiencia de tal forma que se asegure contar con personal razonablemente satisfecho de sus logros.

#### **IV. Perspectivas y conclusiones**

Donde empiezan las mediciones terminan las suposiciones (Almaraz, 1998).

Inicio con esta frase porque no sólo en la administración pública sino en el mundo de la administración en general, muchas veces las suposiciones toman una relevancia tal que se transforman en decisiones, todo depende de la madurez de la organización y las implicaciones que tenga el nivel jerárquico que la emita, no se puede dirigir una organización bajo supuestos infundados.

La necesidad de adoptar prácticas relacionadas con la administración de resultados toma cada día más relevancia para las organizaciones privadas y las que integran la administración pública. Pero ¿por qué ahora si el primer modelo de Administración por Objetivos fue planteado en 1954 por Peter F. Drucker como método de evaluación y control sobre el desempeño? La respuesta está directamente relacionada con las demandas que ha traído consigo el modelo económico de globalización, abatir el creciente desempleo, los niveles de deuda del sector público y la generación de un crecimiento sostenible y equilibrado. Hay que responder a las demandas de orden demográficos, que enfrentan las naciones, donde la competencia puede ser igual desde el punto de vista de oportunidad pero que se fragmenta ante la competitividad derivada de la eficiencia, la calidad, los costos y muchos otros factores, que otorgan ventajas competitivas en la producción de bienes y servicios en un mercado cada vez más concurrido.

Para todas aquellas organizaciones que reconocen la importancia de la persona como fuente decisiva productora de valor (Ulrich, 1997, pág. 62), puedo discernir que la razón de ser de toda área de recursos humanos se centra en impulsar el éxito de quienes colaboran con la empresa. Esto implica traducir la estrategia empresarial en prácticas orientadas a los trabajadores que les provean de dirección, conocimiento, habilidades y

motivación. En otras palabras, incrementar el valor del capital intelectual de una empresa para lograr sus metas<sup>6</sup>.

La demanda de mejorar el rendimiento económico hace necesario la adopción de modelos administrativos orientados a obtener resultados favorables en la vida de los países, implica establecer mecanismos de control que permitan medir el desempeño para conocer si se va en el rumbo adecuado. Los países y empresas que tienen una visión de sustentabilidad competitiva y pretenden posicionarse en la atención de un mercado genérico o especializado se enfocan en el logro de resultados y para obtenerlo han implementado instrumentos que evalúan el desempeño, tanto en el ámbito organizacional como individual. Como dijo Harold Genne en un discurso “Existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”.

La aplicación de estos mecanismos, van desde lo más básico, formato de papel, sin retroalimentación, con medición de objetivos y sin evaluar conductas, sin vinculación con la detección de necesidades de capacitación, sin asociar consecuencias; hasta los más innovadores y modernos, cuyo enfoque está en la alineación de objetivos individuales con los planes estratégicos del negocio, medición de competencias clave, esquemas de reconocimiento, programas de mejora del desempeño individual insuficiente, resultados conductuales que se integran en un programa de formación, por mencionar algunos. Quiero decir, los métodos de evaluación del desempeño se han perfeccionado, pero aún hay un largo camino que recorrer.

Un sistema de evaluación del desempeño puede llevar cinco años en su proceso de implantación y estabilización, en este tiempo en ocasiones sucede, que cuando al fin es reconocido, pierde su efectividad en algún momento, derivado de los cambios en el entorno, del replanteamiento de las prioridades estratégicas o de la cultura

---

<sup>6</sup> Exposición del autor.

organizacional, por ello, no debe permanecer estático. Es responsabilidad de recursos humanos evolucionar para adaptarse a esos cambios y buscar la manera de innovar.

La participación de recursos humanos en mesas de decisión permite hacer una gran diferencia entre el nivel de organización que queremos y el que tenemos. La correcta selección, capacitación, evaluación, compensación y, sobre todo, desarrollo del capital humano, son sin duda elementos que repercuten en los resultados económicos de la empresa (Pemex, 2013).

El verbo *innovar*, es una acción que en el ámbito de la competitividad globalizada se ha tornado interminable y los preceptos de la mejora continua han venido a dar sentido a un dinamismo infinito de oportunidades para alcanzar cada día metas que, sin un proceso ordenado de planeación, evaluación y control, sería impensable lograr. En un entorno como éste, es responsabilidad de los especialistas de recursos humanos garantizar la sustentabilidad de la fuente de trabajo a través de la identificación de ventajas competitivas que entre ellas puede ser el grado de *expertise* del personal técnico, operativo y directivo en una organización, como es el caso de Pemex.

La evaluación del desempeño individual ha llegado a ser considerada uno de los procesos más importantes de una organización, porque medir el rendimiento laboral, es conocer además de la contribución y logro de objetivos, el talento con que cuenta una organización. Esto significa que no es un proceso aislado, sino que requiere que otros se alineen a éste. Dedicar recursos al cierre de brechas del conocimiento que permitan mejorar las habilidades, aptitudes, competencias y, en el ámbito cultural, las conductas necesarias para conformar una cultura orientada a resultados.

Pero al final, qué es lo que Pemex busca una vez implantado este sistema<sup>7</sup>.

- Crear una cultura organizacional enfocada a resultados
- Asegurar que la contribución de quienes colaboran como trabajadores de la empresa, enfoquen sus conocimientos, experiencias y esfuerzos al logro de los objetivos del plan de negocios de Pemex
- Que con los resultados individuales en cada periodo de evaluación, se distingan aquellas personas que pudiesen calificarse con alto potencial en cada uno de los procesos de la organización con la finalidad de proveerles un plan de desarrollo y alcanzar un estado de sustentabilidad operativa a través del talento organizacional, también conocido como capital intelectual.
- Crear un ambiente competitivo y de superación del conocimiento individual para sumar diversas experiencias y especialidades a la incorporación de nuevas tecnologías y soluciones requeridas para mantener la competitividad demandada por los mercados en que compite Pemex.
- El modelo provee a Pemex de información necesaria para mantenerse actualizado en el conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes de sus trabajadores para implementar planes de carrera y cuadros de remplazo técnico y administrativo de la industria.

Esta investigación refleja la importancia de la EDI en una organización como Pemex en donde los trabajadores puedan evolucionar en *el saber hacer, poder hacer y querer hacer para contribuir al logro de los objetivos estratégicos* de esta manera cualquier empresa pública o privada, podrán obtener mejores niveles de competitividad en el mercado internacional.

---

<sup>7</sup> Exposición del autor.

## Bibliografía

- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7 (3), 123-130.
- Advisor, C. T. (2005). Performance Management Remains Hot Topic, Technology Plays Larger Role. *Qnio*, 5-6.
- Araya, E., & Cerpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la AP Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos*, VII(11).
- Arellano, D. (2004). *Nueva Gestión Pública. ¿Donde esta lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa*. México: Miguel Angel Porrua.
- Arellano, D., Gil, J. R., Ramirez, J., & Rojano, A. (1996). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un analisis inicial en terminos organizativos. *Administración Pública*(91), 77-88.
- Armstrong, M. (2006). Performance Management: Still a Long Way to Go for Many Companies. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 6-7.
- Arneson, S. (2006). Continuous Learning and Workforce Engagment. *Chief learning Officer* 5, 24-27.
- AulaFácil.com. (2009). *Lección 12: El diseño o proyecto de investigación y sus elementos componentes (V)*. Recuperado el 05 de 05 de 2013, de <http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-12.htm>
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Camy, G. (22 de marzo de 1995). El Efecto Iceberg. *El Mercurio del Valparaiso*, pág. S/P.
- Cejudo, G. (2007). Cinco ideas equivocadas sobre el cambio en la administración pública mexicana. (C. d. UAEM, Ed.) *Buen Gobierno*(3), 8-21.

- Congreso de la Union. (15 de 06 de 2012). LFRASP. *Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos*. Mexico, D.F., México: Diario Oficial de la Federación.
- Deming, W. E. (2000). *Out of de Crisis*. Camdbridge, Mass: MIT Press.
- Drakes, S. (2008). Everybody Counts. *Black Enterprise*.38 , 58-59.
- Falcone, P. (2007). 8 Ways to get the most out of employee appraisals. *Managing Account Payable* 7, 3-5.
- Garcia, S. (2007). Forced Rankings of Employees Bad for Business. *Machine Design* 79 , 4-5.
- Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Hay Group. (S/F). *clima organizacional* . Boston: Hay Group, Inc.
- Hay Group's McClelland Center for Research and Innovation. (S/F). Leadership development. Boston, USA: Hay Group, Inc.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología*. México: McGraw-Hill.
- Hood, C., & Jackson, M. (1991). *Addministrative Argument*. Aldershot, Hampshire: Dartmouth Publishing.
- Industria Petrolera Mexicana. (2013). *Industria petrolera Mexicana*. Recuperado el 01 de 05 de 2013, de <http://www.industriapetroleramexicana.com/2012/03/datos-que-debes-saber-acerca-del-petroleo-y-la-industria-petrolera/>
- Kaboolian, L. (1988). The New Public Management: Challenging the Bundaries of Management vs Administration Debate. *Public Administration Review*, 189-193.
- Kiger, P. J. (2006). When People Practices Damage Market Value. *Workforce Management* , 42.

- Kliksberg, B. (2010). *Una Nueva Gerencia Pública para la Modernización del Estado*. Recuperado el 22 de abril de 2013, de ORION 2020: [http://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/comunicacion\\_organizacional/s2\\_nuevagerenciapublica.pdf](http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf)
- McCarty, M. (2007). Your Performance Review. *Office Pro* 67 , 24-27.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México.
- Organization for Economic Cooperation and Development. (1987). *The Administration as Service the Public as Client*, Paris. 27-28.
- Ormond, D., & Löffler, E. (1999). La Nueva Gerencia Pública: ¿que tomar y que dejar? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 13, x-x.
- Pemex. (2013). *Plan Estratégico de Recursos Humanos y Relaciones Laborales 2013 - 2017*. Mexico, D.F.: Petroleos Mexicanos.
- Pérez, I. (2002). *Tendencias en la capacitación y formación de gerentes públicos: el caso de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile*. Lisboa, Portugal: CLAD.
- Petróleos Mexicanos. (15 de 12 de 2012). *Principales elementos del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos*. Recuperado el 28 de 03 de 2013, de <http://www.pemex.com>
- Petróleos Mexicanos. (2013). *Petróleos Mexicanos*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content&sectionID=1>
- Rachovich, D. (12 de diciembre de 2011). *Petroleum Insights*. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de <http://petroleuminsights.blogspot.mx/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamineto Organizacional*. Recuperado el 20 de 06 de 2013, de Pearson Educación: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales)
- Salkov-Iversen, D., Krause Hansen, H., & Bislev, S. (S/F). *Governamentality, Globalization and Local Practice: Transformation of the Hegemonic Discourse*.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamieto & Gestión*, 54-82.

Secretaría de la Función Pública. (12 de 07 de 2010). Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profe. México, D.F., México: Diario Oficial de la Federación.

Shand, D. (1996). La nueva Gestión Pública: retos y temas de discusión en una perspectiva internacional. *Revista de Administración Pública*, núm. 91, INAP, 77-88.

Tyler, K. (2005). Performance Art. *HR Magazine* , 58-63.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica.

Uvalle, R. (2003). La Gestión pública en tiempos de intensidad ciudadana. *Revista japem*, 143-180.

Welch, J. F. (2001). *Jack: Straight from the Cut*. New York: Warner Business Books.

## Ilustraciones

Ilustración 1. Variables, Dimensiones e Indicadores de la Investigación.....	8
Ilustración 2. Sujetos en la Gestión Organizacional. Fuente: (Ulrich, 1997) .....	22
Ilustración 3. EBC para el Factor: Habilidad Para Presentar una Imagen Positiva de la Compañía. Fuente: (Mondy, 2010).....	39
Ilustración 4. Modelo del Sistema de Gestión por Procesos. Fuente: Pemex. ....	44
Ilustración 5. Mapa Estratégico de Pemex, Agrupado por Líneas de Acción. Fuente. Pemex. ....	45
Ilustración 6. Modelo de Repercusiones de la Conducta. Fuente: Hay Group México, (2004). ....	49
Ilustración 7. Impacto de las Dimensiones del Clima Organizacional.....	54
Ilustración 8. Gráfico Dimensiones del Clima Organizacional Resultados Gerenciales. Fuente.- Hay Group, México. Archivos Pemex, 2012.....	56
Ilustración 9. Acciones Propuestas para Mejorar el Clima Organizacional.....	58
Ilustración 10. Gráfico Estilos de Liderazgo Resultados Gerenciales Pemex. Fuente.- Hay Group, México. Archivos Pemex, 2012 .....	61
Ilustración 11. Impacto de Estilos Gerenciales sobre Dimensiones del Clima Organizacional. Fuente Hay Group México. ....	63
Ilustración 12. <i>Clusters</i> y Sub Factores Conductuales. Fuente: Elaborada por el Autor. .....	65
Ilustración 13. Matriz de Resultados sobre la Evaluación de Factores Conductuales. Fuente.- Hay Group, México. Archivos Pemex, 2012.....	66
Ilustración 14. Cambios en el Proceso de Administración del Desempeño. Fuente: Pemex 2012. ....	68
Ilustración 15 Modelo Conceptual de Administración del Desempeño. Fuente Hay Group México. ....	69
Ilustración 16 Mapa de Proceso de Planeación Alineado al Desempeño. Fuente: Pemex. ....	70
Ilustración 17. Factores Conductuales. Fuente: Hay Group México.....	74
Ilustración 18. Sub Factores Conductuales. Fuente: Hay Group México. ....	74

Ilustración 19. Escalas de Evaluación de los Resultados Obtenidos en la etapa de Revisión. Fuente: Pemex.....	75
Ilustración 20. Matriz de Potencial. Fuente: Pemex 2012.....	77
Ilustración 21. Efecto Iceberg. ....	78
Ilustración 22. Grafica EDI Resultados Institucionales. Fuente: Pemex. ....	79
Ilustración 23 EDI, Base de Datos Resultados de la Evaluación. Fuente: Elaborada por el Autor. ....	80
Ilustración 24. Índice de Participación y Desempeño por Rango. Fuente: Elaborada por el Autor. ....	80
Ilustración 25. Indicadores de Productividad Referencia Internacional. Fuente Pemex.	82
Ilustración 26. Resultados a la ECCO de la APF. Enfoque a Resultados y Productividad. Fuente: Pemex 2012. ....	83
Ilustración 27. Resultados Evaluación 180 grados. Modelo de Repercusiones de la Conducta. Fuente: Elaborada por el Autor. ....	86