

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

*Catedrático del Instituto Politécnico Nacional de México
Profesor Invitado de la Universidad Politécnica de Madrid*

Extracto:

UNA pregunta que seguramente se hacen los estudiosos de la Administración Pública mexicana. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño se usan en el sector público de México? ¿Cuál es la relación entre la existencia de métodos formales y su uso real? ¿La Administración Pública mexicana se encuentra en la vanguardia del conocimiento en estos aspectos? A estas y otras preguntas se busca contestar con este artículo.

Sumario:

- I. Técnicas de evaluación del desempeño.
 - 1. Los problemas de la evaluación del desempeño.

- II. Novedades en la evaluación del desempeño.
 - 1. La evaluación del 360 grados.
 - 2. La evaluación de competencias.

- III. La evaluación del desempeño en la Administración Pública mexicana.
 - 1. Metodología de análisis.
 - 2. Tipos de métodos utilizados.
 - 3. Tipos de puestos evaluados.
 - 4. Características de los evaluadores.
 - 5. Complejidad en su aplicación.
 - 6. Vinculación a estímulos y recompensas.
 - 7. Grado de utilización verdadero.
 - 8. Vinculación a programas de desarrollo humano.

- IV. Conclusiones.

- Bibliografía.

I. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La necesidad de medir el desempeño de las personas y su contribución al éxito de una empresa, es algo que siempre ha sido una preocupación. En épocas de darwinismo social el ser un esforzado trabajador y trabajar bien es a veces una ayuda para conservar el trabajo.

La evaluación del desempeño de las personas es una de las técnicas más antiguas de la administración de personal e incluso la precede. El primer método conocido en Occidente fue el empleado por **Robert Owen** en sus granjas-experimento, en Escocia en un lugar llamado *New Lanark*. **Owen** usaba cubos de madera de colores para calificar el desempeño de sus obreros.

...«En la factoría se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.»...¹

A partir del desarrollo de la administración de recursos humanos como ciencia, los métodos de evaluación del desempeño se han multiplicado.

Haciendo un resumen podríamos decir que existen dos tipos de técnicas:

Las técnicas objetivas y las técnicas subjetivas. Dentro de las *técnicas objetivas* está el absentismo y la productividad. Estas técnicas son claras en los aspectos que miden (faltas, retrasos, etc.) o bien definen medidas específicas de desempeño establecidas como estándares, por ejemplo: un médico general puede atender 24 pacientes en una jornada de 8 horas. Un jardinero puede atender 3.000 metros cuadrados de jardines, etc.

No siempre es fácil determinar estos indicadores objetivos de desempeño y cuando se obtienen, muchas veces éstos no tienen relación con la productividad.

¹ CLAUDE S. GEORGE: *Historia del pensamiento administrativo*. Ed. Prentice Hall. Madrid, 1981. Pág. 59.

Por poner un ejemplo: ¿Qué importancia tiene que un trabajador nunca falte ni llegue tarde si tiene habilidades limitadas y su disposición de tiempo no se traduce en hechos concretos?

Las *técnicas subjetivas*, usan procedimientos donde los juicios de valor sobre la actuación de los empleados se realizan con cierto orden. Dentro de este grupo es posible citar a las técnicas de escalas de calificación de rasgos; las escalas de elección obligada; las escalas de incidentes críticos; las escalas de clasificación; los métodos de distribución obligada y las simulaciones.

CUADRO 1. TÉCNICAS CLÁSICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TÉCNICAS OBJETIVAS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo. • Productividad. • Evaluación por resultados. 	<p>Analiza únicamente la puntualidad y asistencia del personal evaluado.</p> <p>Establece el estándar con el cual se compara la productividad del trabajador estudiado.</p> <p>Define metas generalmente económicas a las que se les asocia bonos de corto y medio plazo. Esto conduce a la compensación variable que establece un porcentaje de salario base y otro variable según resultados.</p>
TÉCNICAS SUBJETIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Escalas de calificación de rasgos. • Escalas de elección obligada. • Escalas de incidentes críticos. • Escalas de clasificación. • Método de distribución obligada. 	<p>El trabajador se evalúa por medio de los diferentes rasgos de su persona y de su carácter en el trabajo: puntualidad, disciplina, don de mando, iniciativa, etc. Éstas se califican de muy malas a excelentes. Cada calificación tiene unos puntos que al final se suman para dar la evaluación final.</p> <p>El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final.</p> <p>El evaluador es obligado a pensar en todos los incidentes buenos y malos en los que ha incurrido el trabajador evaluado.</p> <p>El evaluador ordena a las personas en una o más dimensiones de eficiencia; puntualidad, iniciativa, liderazgo, etc.</p> <p>Con base en la distribución normal, se obliga al evaluador a escoger a los mejores, a los de desempeño normal y a los malos mediante el uso de la desviación estándar del área bajo la curva.</p>

TÉCNICAS SUBJETIVAS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Simulaciones. 	<p>Son ejercicios situacionales donde se simula una situación de trabajo. Por ejemplo, se obliga al evaluado a despachar una bandeja de memorandos, cartas, etc.</p>

FUENTE: *Elaboración propia.*

¿Cuál es el mejor método de todos? La respuesta es que depende de varios aspectos: la cultura organizacional que exista en la empresa, el estilo de liderazgo, la disponibilidad de recursos y el grado de democracia industrial imperante. Algunas de las generalidades que es posible establecer en este tema, son las siguientes:

- A mayor burocratización en el sentido Weberiano mayor uso de los métodos de evaluación del desempeño.
- A mayor desarrollo de un servicio civil de carrera mayor uso de los métodos de evaluación.
- A mayor profesionalización del servicio público mayor exquisitez en los métodos de evaluación del desempeño utilizado.

1. Los problemas de la evaluación del desempeño.

Existen cinco problemas principales que tiene la aplicación de la evaluación del desempeño: estándares poco claros, efecto de halo, tendencia central, rigidez y sesgo.

1.1. Estándares poco claros.

Éste es uno de los problemas más frecuentes y reiterativo de los métodos. En algunas ocasiones ciertos trabajos pueden experimentar dificultades para definir numéricamente lo que es un *buen desempeño*. En el caso de trabajadores con tareas altamente formalizadas y repetitivas, el establecimiento de estándares es relativamente sencillo. Por ejemplo en una tintorería podría ser: planchado de 50 camisas, en tres horas. Un médico general puede atender a 4 pacientes por hora, etc.

Sin embargo ¿cuánto trabajo puede desarrollar un analista de precios unitarios o un especialista en desarrollo organizacional?

Para resolver esta cuestión es común que se recurra a definiciones «universales» que resultan vagas e invitan a error. Por ejemplo:

**CUADRO 2. EJEMPLO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN
CON ESTÁNDARES POCO CLAROS**

	MALA	PROMEDIO	BUENA	EXCELENTE
Calidad en el trabajo				
Cantidad en el trabajo				
Creatividad				

¿Qué es una buena calidad? ¿Qué se entiende por una excelente cantidad de trabajo? Eso es algo que no está muy claro en el ejemplo que he presentado, pero que es sumamente común en los métodos usados en la Administración Pública mexicana, como veremos más adelante.

1.2. El efecto de halo.

Éste es el error en el que se incurre cuando uno se deja llevar por el carácter amistoso o la simpatía personal que le genera a un supervisor cierto trabajador. Un trabajador serio pero eficiente por ejemplo, es casi siempre objeto de bajas calificaciones. El *efecto de halo* en organizaciones como las mexicanas, tan orientadas a la subordinación al líder, es uno de los problemas más comunes.

1.3. Tendencia central.

El seleccionar escalas numéricas de cinco grados invita casi siempre a calificar con tendencia al promedio ya que los supervisores temen ser injustos o sobrevalorar a un empleado. Este error invalida muchas veces la utilidad de la evaluación del desempeño.

1.4. Lenidad o rigidez.

De la misma manera en que existen profesores que tienden a calificar a sus alumnos muy alto o muy bajo, en las organizaciones, el temor de meterse en problemas con alguien puede orientar a calificarlos a todos como excelentes. Lo que ayuda para resolver este problema es asumir que sólo el 10% puede ser calificado como excelente y el 20% como bueno. Aunque existen excepciones a esta regla, la distribución normal ha probado que en poblaciones mayores de 30 personas esta regla se cumple. Por ello, una solución al problema tanto de la tendencia central como de la lenidad y la rigidez, es usar las escalas de distribución forzada.

1.5. Sesgo.

Es la diferencia que existe por consideraciones como edad, raza, sexo que resultan casi siempre independientes del desempeño real de los trabajadores. Es interesante citar una investigación ² que probó que la mayoría de los supervisores calificaban a las trabajadoras de más de 60 años con una capacidad de desempeño y potencial de desarrollo más bajo que empleadas más jóvenes.

La conclusión general de esta investigación realizada entre enfermeras de diversas edades, indica que los supervisores eran más estrictos con las enfermeras mayores.

De todos estos errores los más frecuentes en la Administración Pública mexicana son el *efecto de halo* y la tendencia central, como se describirá más adelante.

II. NOVEDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En los últimos años han aparecido dos formas relativamente novedosas de evaluar el desempeño: la *evaluación por el método de 360°* y la *evaluación por competencias*.

1. La evaluación del 360 grados.

En este método que podemos llamar moderno, quienes evalúan al trabajador ya no son los jefes o supervisores sino todos aquellos que tienen contacto con él.

Este método ha sido aplicado en algunas empresas como **Johnson & Johnson; Digital equipment Corp**, y representa una ruptura con los métodos lineales tradicionales.

El método de evaluación del desempeño de 360 grados (**ED360**) plantea, previa a su utilización, el responder la cuestión de quiénes y cuántas personas evaluarán al trabajador, lo cual varía entre 5 y 10 personas. La selección y aceptación de los evaluadores no siempre es fácil, ya que clientes y proveedores pueden tener reticencias en establecer juicios de valor sobre una persona que tiene una relación de poder en decisiones que les afectan a ellos.

Los aspectos que el método **ED360**, califica son:

- Seguimiento del empleado a problemas, decisiones y requerimientos así como la forma de resolverlos.

² BNA *Boullletin to Management*. Enero 16. 1986. Pág. 23, citado por DESSLER GARY en *Administración de personal*. Ed. Prentice Hall, 4.ª edición.

- Claridad en la comunicación con respecto a sus expectativas.
- Apoyo e información que proporciona a otros.
- Atención personalizada a otros.
- Establecimiento de planes y vinculación a necesidades.
- Cumplimiento de horarios.

Existen cinco calificaciones posibles que van de 1 (necesidad de mejoramiento) a 5 (alto desempeño). Además, en los formatos hay un apartado para abundar en comentarios por escrito.

Para evitar el consumo excesivo de tiempo se recomienda diseñar entre 10 y 15 ítems de evaluación de modo que puedan ser rellenos en 15 ó 20 minutos.

Aunque la **ED360** puede ser un instrumento de mejora extraordinariamente efectivo, su aplicación tiene desventajas que no deben ser desestimadas ya que pueden generar preocupación excesiva de los trabajadores y del evaluador, por implicar una responsabilidad que muchos evaluadores externos no están dispuestos a asumir.

CUADRO 3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una visión más amplia e integral sobre el desempeño del empleado. • Incrementar la credibilidad en el proceso de evaluación del desempeño. • Retroalimentar a los empleados sobre las posibilidades de su autodesarrollo. • Incrementar la responsabilidad de los empleados con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser más complejo y consumir más tiempo que los métodos tradicionales. • Dar y recibir una amplia retroalimentación sobre el desempeño puede intimidar a muchos empleados. • Requerir un proceso de cambio cultural y bastante energía para hacerlo funcionar.

FUENTE: Milliman, John F. -Zawacki-Powell-Kirksey-: «Companies evaluate Employees from all perspectives». *Personnel Journal*, nov. 1994, pág. 103.

En consecuencia los expertos recomiendan seguir algunos pasos para implantar un método de este tipo ³:

- La alta dirección debe comunicar las metas y la necesidad de implantar el **ED360**.
- Un grupo de empleados y ejecutivos deben participar en el desarrollo de los criterios y el proceso de evaluación.
- Se debe estimular en los empleados el dar y recibir retroalimentación.
- Es necesario capacitar a los empleados en las características del método.
- Es indispensable realizar una prueba piloto en alguna parte de la compañía.
- Es preciso reiterar entre los trabajadores, los propósitos del método y modificarlo cuando sea necesario.

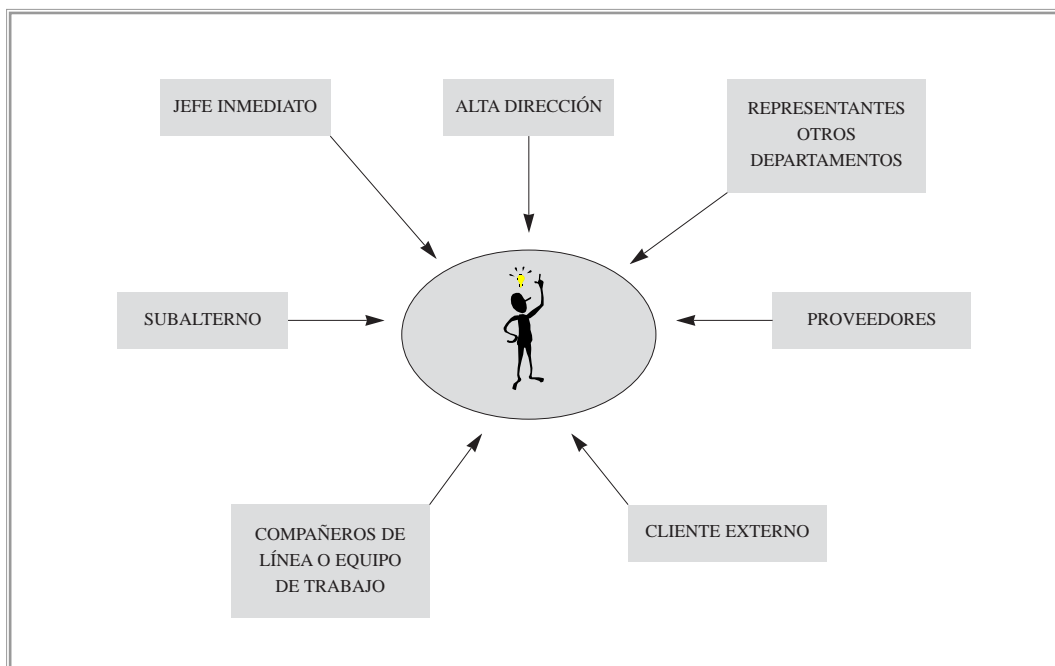


Figura 1. Método de evaluación de 360 grados.

FUENTE: *Elaboración propia con base en Milliman, John F. -Zawacki-Powell-Kirksey-: «Companies evaluate Employees from all perspectives». Personnel Journal, nov. 1994, pág. 103.*

³ MILLIMAN y otros. *Op. cit.* pág. 101.

La idea de este método es que todas aquellas personas que entran en interacción con el empleado den su opinión sobre su desempeño. Esta técnica aunque consume tiempo, es indudablemente más objetiva que aquellas donde sólo evalúa el jefe inmediato, influido siempre por aspectos no laborales. En una empresa Petrolera en la que trabaje por años, un jefe observa personalmente la lista de los que habían cooperado para su regalo de cumpleaños y otro más anotaba quién aceptaba irse de copas con él.

Por su costo, este método suele recomendarse para mandos medios clave que requieran mantener un alto desempeño debido a sus interacciones multidimensionales dentro y fuera de la empresa.

Para que la evaluación del desempeño funcione en la realidad y constituya un instrumento de incremento de la productividad, debe estar siempre ligado a un sistema de incentivos que incluya no sólo aspectos y motivadores positivos como: ascensos, promociones temporales, becas de estudio, definitividad de plazas (hacerse fijo), bono o primas, acciones de la empresa o estímulos no monetarios como relojes, viajes de descanso, prestaciones como autos, diplomas de excelencia en el servicio, etc.

Un buen sistema de evaluación del desempeño debe considerar también la posibilidad de que un desempeño inferior al promedio, además de la capacitación, pueda implicar la remoción misma del cargo, y el reemplazo de trabajadores y en casos extremos, el despido y si existe negligencia el funcionamiento de responsabilidades. (Evidentemente en una empresa que quiera estimular un ambiente laboral de crecimiento, esto debe ser la excepción).

2. La evaluación de competencias.

La eclosión de la sociedad de la información y la feroz competencia internacional han obligado a refinar los procesos de evaluación del desempeño de las personas.

Encuestas recientes en Europa indican una serie de tendencias ⁴:

- Las personas tratan de compaginar su trabajo con su estilo de vida.
- Las personas buscan placer en su trabajo, contra el tradicional «Deber», rechazando tareas rutinarias o desagradables.
- Se detecta un creciente interés hacia trabajos que proporcionan reconocimiento como respuesta al afán de logro del trabajador erudito.
- Los vínculos profesionales se hacen más intensos que los compromisos con la organización produciendo que se tenga *fidelidad a una profesión* y no a una empresa para toda la vida.

⁴ CARRETA, Antonio: «Aplicaciones en la planificación de Recursos Humanos». Cap. 2 del Libro DAZIEL M. CUBEIRO-FERNÁNDEZ GUADALUPE: *Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Hay Group, España. 1998. Pág. 48.

Estas tendencias han obligado a pensar más en el desarrollo de habilidades y competencias que soporten la estrategia de la empresa; no sólo en los resultados de corto plazo.

Dentro de los avances sobre la evaluación del desempeño en los últimos años es posible identificar cinco orientaciones:

1. Se busca una vinculación más estrecha con la estrategia de la empresa.
2. El proceso de evaluación del desempeño debe ser continuo e integrado.
3. Se busca el desarrollo de capacidades y competencias que privilegien las necesidades de desarrollo de los empleados en el largo plazo.
4. Se ha buscado el desarrollo de modelos mixtos de gestión de desempeño. Recientemente se ha producido una reacción en contra de los sistemas de remuneración por desempeño surgiendo un modelo intermedio que mezcla las características que debe tener una persona para predecir un desempeño superior en su puesto de trabajo.
5. Las diferencias entre los sistemas de remuneración por desempeño, de gran popularidad hace algunos años, han dado pruebas de su agotamiento y la pérdida de su eficacia para sostener la ventaja competitiva de las empresas, lo cual contrasta con la *evaluación por competencias*.

CUADRO 4. DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS Y LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO	REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa <i>los qué</i> del desempeño. • Usa criterios cuantitativos. • Su marco es de corto plazo. Usualmente un año del desempeño pasado en el puesto actual. • Está orientado a la recompensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa <i>los cómo</i> del desempeño. • Es más cualitativo. • Usa el marco de largo plazo, considerando el desempeño futuro en puesto actual y en puestos futuros. • Está orientado al desarrollo personal y al cambio de conductas.

FUENTE: Adaptado de Hartle J. Frank: «Gestión de la apreciación del desempeño». Cap. 5 del libro *Dazziel M. op. cit. pág. 11*.

Para dar una idea clara de lo que el método de evaluación de competencias hace en materia de planificación de vida y carrera, se ilustra este ejemplo.

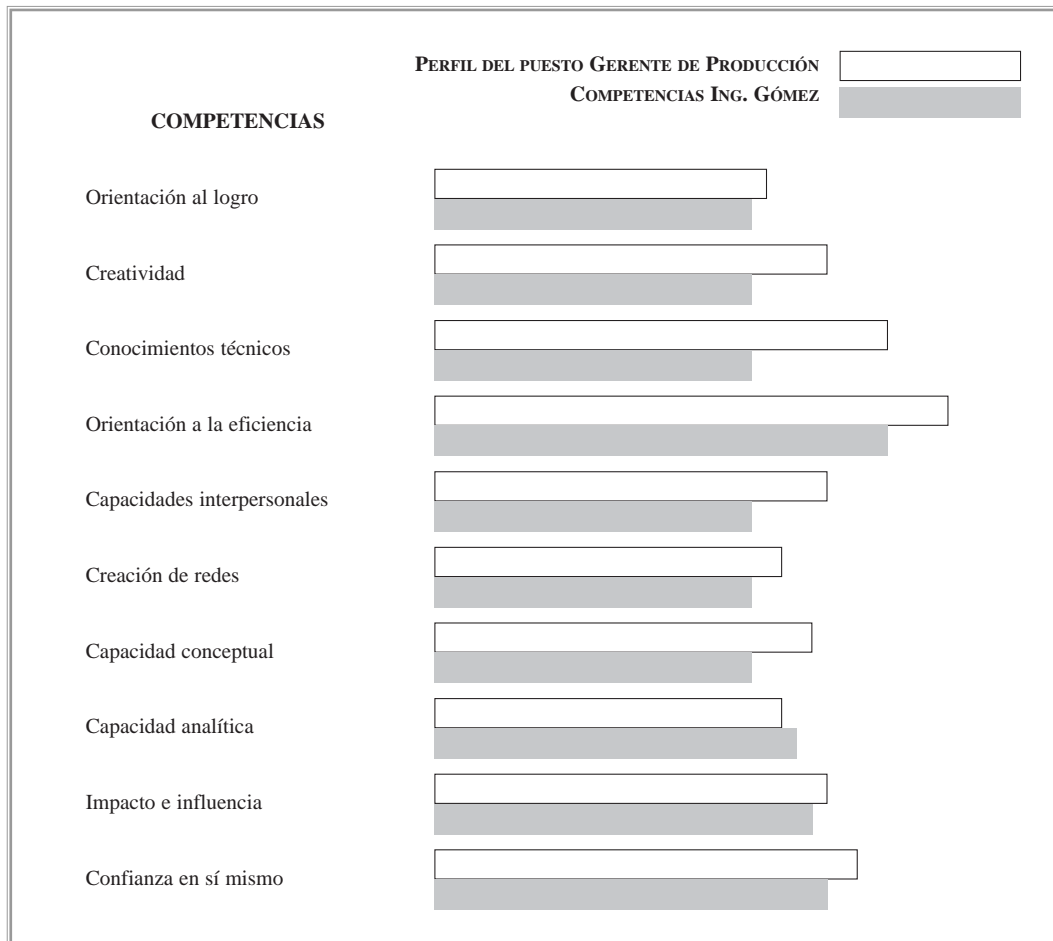


Figura 2. Comparación de competencias persona-puesto de trabajo.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como se observa en el ejemplo, aunque el Ingeniero Gómez es una persona competente tiene brechas con respecto al perfil de competencias del puesto. Si estudiamos detenidamente el cuadro nos podríamos dar cuenta que en estas competencias ideales, se ha cometido el error de confundir, sin una lógica clara, competencias de conocimientos profesionales y personales.

Como he mencionado, la idea básica de la evaluación por competencias, es definir cuáles son las competencias necesarias para el éxito profesional en la empresa, distinguiendo con claridad si estas competencias son de conocimientos profesionales y personales. Por ejemplo, una hipotética empresa química pudiese haber definido lo siguiente:

CUADRO 5. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL ÉXITO (EJEMPLO)

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS PROFESIONALES	RASGOS DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas avanzadas de producción petroquímica. • Planificación de la gestión de proyectos. • Trabajo en equipo. • Temas de seguridad, salud y medio ambiente. • Dominio del idioma inglés. • Manejo de equipos informáticos a nivel de usuarios. • Gestión de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Análisis de la información relevante. • Habilidad para exponer. • Desarrollo de personal subordinado. • Habilidades para la negociación y la administración del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia. • Resistencia a la frustración. • Flexibilidad intelectual. • Orientación al logro.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Para cada competencia se elabora una escala de calificaciones basadas en la conducta del empleado. Esta escala es de diferencial semántico, con definiciones para las cuales hay calificaciones cualitativas tales como: *no llega al estándar; cubre parcialmente el estándar; alcanza el estándar; supera el estándar; y supera con mucho el estándar*. De esta forma, el empleado se concentra en los objetivos empresariales y el desarrollo de sus competencias personales, que se establecen en su *contrato de desempeño*. Esto es el corazón del método.

Para diferenciarse de los otros métodos subjetivos de evaluación del desempeño, la evaluación por competencias incorpora en algunos casos:

Definición de objetivos clave, por ejemplo: *«Mejorar normas de seguridad»*.

Medidas de desempeño, por ejemplo: estadísticas de accidentes y cumplimiento de normas fijadas por la empresa.

Estándares de desempeño, por ejemplo: reducir el 5% del total de accidentes y cumplir las normas al 100%.

Adicionalmente, la evaluación por competencias asocia *planes de desarrollo* personalizados que garanticen en el futuro el desarrollo de las competencias requeridas por la estrategia de la empresa. En esto radica su distinción fundamental con los métodos tradicionales.

III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

México es un país de contrastes dramáticos. Una moneda de dos caras: una dorada llena de promesas de desarrollo y la oscura de la injusticia y la desigualdad. Con una población cercana a los 100 millones de habitantes, tiene un Producto Nacional Bruto (PIB) que le sitúa entre las primeras 15 economías del mundo lo cual le hace pertenecer a organismos como la **OCDE**. Según los criterios de la **UNESCO** es un país clasificado como de «*Alto desarrollo humano*». Es la segunda economía de América Latina. Está integrada por 31 Estados y un Distrito Federal, un total de 2.419 municipios.

Tiene un régimen de tipo presidencial donde el presidente es elegido por voto popular, libre y secreto. Es Jefe de Estado y Jefe de Gobierno lo cual le confiere poderes extraordinarios. Aunque existen tres poderes teóricamente iguales: el judicial, el legislativo y el ejecutivo. En la práctica, y por tradición histórica, el ejecutivo ha tenido preeminencia sobre los otros dos. El brazo ejecutor de este poder, es la Administración Pública.

La Administración Pública mexicana tiene tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal, lo cual integra a un total de 2.878.803 plazas de servidores públicos llamados en España «*funcionarios*».

Como dato de interés cabe indicar que en España existen un total de 1.774.352. En años recientes en España se ha producido un importante crecimiento de los funcionarios públicos aumentando de 1982 a 1996 en 619.870. Esto representa un aumento del 53,69% ⁵.

A nivel central las dependencias de la Administración Pública Federal, integra un total de 17 Secretarías de Estado -equivalentes a Ministerios en España- y una Procuraduría General de la República, -equivalente a la Fiscalía General que en España (como debe ser) no depende del gobierno sino del poder judicial-.

⁵ CASTILLO BLANCO, F.: «Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales», en *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas*. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Ed. Tecnos, 1995. Pág. 100-107.

Estas Secretarías de Estado son:

CUADRO 6. SECRETARÍAS DE ESTADO EN MÉXICO

<ul style="list-style-type: none"> • Secretarías de Gobernación. • Secretarías de Relaciones Exteriores. • Secretarías de la Defensa Nacional. • Secretarías de Marina. • Secretarías de Hacienda y crédito público. • Secretarías de Comercio y fomento industrial. • Secretarías de Energía. • Secretarías de Medio ambiente, recursos naturales y pesca. • Secretarías de Salud. • Secretarías de la Reforma Agraria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretarías de Agricultura, Ganadería y desarrollo rural. • Secretarías de Comunicaciones y Transportes. • Secretarías de Desarrollo social. • Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo. • Secretarías de Educación Pública. • Secretarías de Turismo. • Secretarías de Trabajo y previsión social. • Procuraduría General de la República.
--	--

FUENTE: Vladimir Pérez INAP. México 5 de marzo de 1999.

Adicionalmente existe una Administración Pública paraestatal que integra a las empresas públicas de participación estatal total, mayoritarias, o minoritarias.

La reducción del aparato estatal iniciada en la década de los ochenta en todo el mundo, que fue particularmente severa en México, generó entre otras cosas una conciencia general sobre la importancia de ser competitivo. Esto ha propiciado que sea cada vez más frecuente ver que a los seminarios de actualización y de formación profesional, acudan un número creciente de «*gerentes públicos*» que tiene un interés verdadero en aplicar las nuevas tecnologías reportadas en la vanguardia del conocimiento e incluso se busque homologar las formas de evaluación de los ejecutivos y mandos medios públicos, con los mismos criterios que rigen la actuación de sus similares privados.

Conviviendo con esta tendencia, y pese al uso extensivo que se hizo de la palabra modernidad, particularmente durante el sexenio del presidente Salinas (1988 -1994), continúan llegando con cierto retraso al sector público mexicano, las vanguardias de mejoramiento administrativo tales como los programas de Calidad Total y Reingeniería. Incluso a veces produce pena ajena escuchar a un

entusiasta funcionario, que tras leer una revista o ir a un curso, hace una apología desproporcionada y pretende implantar a la fuerza estas «nuevas» fórmulas maravillosas, cuando en el mundo ya han probado sus limitaciones.

1. Metodología de análisis.

Para indagar cuál es el estado de la cuestión en el sector público mexicano se realizó una investigación en un total de 16 dependencias de la Administración Pública mexicana. La muestra abarca las siguientes dependencias:

CUADRO 7. MUESTRA DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

1. Secretaría de Gobernación.	8. Instituto Nacional de Administración Pública.
2. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.	9. Secretaría de la Defensa Nacional.
3. Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).	10. Banca PROMEX.
4. Contraloría Interna de la Procuraduría General de la República.	11. Secretaría de la Marina-Armada de México.
5. Comisión Federal de Electricidad.	12. CONALEP (Escuela Técnicas de nivel medio y profesional).
6. Universidad Nacional Autónoma de México.	13. Fideicomiso CONACAL.
7. Nacional Financiera.	14. Secretaría de Turismo.
	15. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los sujetos de análisis fueron los propios métodos de evaluación los cuales fueron recopilados y analizados por alumnos de la Maestría de Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de México.

En la investigación se evaluaron las siguientes variables:

- Tipo de método utilizado.
- Factores evaluados.

- Tipo de puestos evaluados.
- Características de los evaluadores.
- Complejidad en su aplicación.
- Vinculación a estímulos y recompensas.
- Grado de utilización verdadero.
- Vinculación a programas de desarrollo humano.

2. Tipos de métodos utilizados.

La totalidad de los métodos utilizados en el sector público de México son de tipo subjetivo, siendo mayoritario el uso de métodos de calificación de rasgos aunque algunos como los de SECTUR, INEGI, PGR, usan apartados descriptivos donde se consideran las metas o tratan de medir las aportaciones o las necesidades de capacitación de una forma poco sistematizada ya que usan técnicas mixtas narrativas.

Otros métodos como los de la Secretaría de Marina sí relacionan el método con otros instrumentos de evaluación, tales como las hojas de servicios que sirven para decidir ascensos y distinciones, dando la posibilidad de que el aspirante sea evaluado por una comisión y el comandante respectivo. Este método es sencillo pero efectivo.

En dos dependencias (Banca PROMEX y Instituto Nacional de la Administración Pública INAP) no se usa ningún método oficial de evaluación del desempeño, lo cual en el caso del INAP resulta un poco escandaloso, pero de estas paradojas está llena la Administración Pública.

La totalidad de los métodos usan escalas de elección obligada que tienen estas características:

Escalas de elección obligada.	El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final.
-------------------------------	--

Como se sabe estos métodos tienen la ventaja de ser fáciles de entender por su sencillez y claridad, sin embargo, están sujetos a los prejuicios del evaluador que debe hacer el *papel de Dios*, teniendo además, el grave inconveniente de que consumen mucho tiempo de los evaluadores que casi siempre son ejecutivos, lo que los hace una herramienta costosa.

CUADRO 8. FACTORES EVALUADOS

FACTORES EVALUADOS (PARA LA TOTALIDAD DE EMPLEADOS)	N.º DE VECES QUE SE REPITE EN LA MUESTRA	FACTORES EVALUADOS (PARA MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES)	N.º DE VECES QUE SE REPITE EN LA MUESTRA
Características personales	1	Características de supervisión	
• Responsabilidad	4	• Delegación de trabajo y autoridad	1
• Criterio	8	• Desarrollo de personal	1
• Iniciativa	9	• Supervisión de personal	3
• Puntualidad	4	• Calidad del trabajo realizado	1
• Presencia	1	• Liderazgo	5
• Trato al cliente	1	• Trato a los subalternos	1
• Capacidad oral y escrita	2	• Don de mando	1
• Colaboración y entusiasmo	11	• Laboriosidad	1
• Presencia de ánimo	1		
• Lealtad	1	Otros factores no relacionados	
• Entusiasmo para el servicio	2	• Facultad de comprensión (Secretaría de Marina)	1
• Tacto	1	• Necesidad de supervisión (ISSSTE) (SECTUR, SHCP)	3
• Confiabilidad	2	• Capacitación recibida (ISSSTE) (SHCP)	3
Actuación en el trabajo			
• Calidad del trabajo	7	• Realización de la totalidad o volumen de productos o servicios requeridos (UNAM)	1
• Conocimiento del puesto	9	• Disposición del trabajador e iniciativa del mismo (UNAM, PGR) <i>factor repetido</i>	2

FACTORES EVALUADOS (PARA LA TOTALIDAD DE EMPLEADOS)	N.º DE VECES QUE SE REPITE EN LA MUESTRA	FACTORES EVALUADOS (PARA MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES)	N.º DE VECES QUE SE REPITE EN LA MUESTRA
• Conocimientos de objetivos políticos y procedimientos/Respeto de...	2	• Honestidad (PGR)	1
• Trabajo de equipo	3	• Curiosidad intelectual (PGR)	1
• Identidad con la institución	1	• Respuesta a confianza otorgada (PGR)	1
• Toma de decisiones	1	• Castigos impuestos (Secretaría de la Defensa)	1
• Recopilación de información	1	• Campañas en las que ha participado (Secretaría de la Defensa)	1
• Planeación y organización	6	• Cargos y comisiones desempeñados (Secretaría de la Defensa)	1
• Comunicación oral y escrita	1	• Mejora continua (SECTUR)	2
• Disciplina	2		
• Rendimiento	1		
• Equipo y cuidado del material de trabajo	2		
• Realización del trabajo en el tiempo establecido	5		
• Relaciones interpersonales	7		

De lo anterior se desprenden algunos detalles que conviene resaltar:

- La mayoría de los métodos (con la excepción de Nacional Financiera y la PGR, y la Comisión Federal de Electricidad) no hacen una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.
- Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de utilización en cada categoría evaluada son:

CUADRO 9. FACTORES MÁS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	ACTUACIÓN EN EL TRABAJO	CARACTERÍSTICAS DE SUPERVISIÓN
1. Colaboración y entusiasmo.	1. Conocimiento del puesto.	1. Liderazgo.
2. Criterio.	2. Calidad del trabajo.	2. Supervisión de personal.
3. Iniciativa.	3. Relaciones interpersonales.	3. Don de mando.
4. Responsabilidad.	4. Planeación y organización.	4. Desarrollo de personal.
5. Puntualidad.	5. Realización del trabajo en el tiempo establecido.	5. Delegación de autoridad.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Existen factores que revelan los valores autocráticos de la burocracia mexicana o de la disciplina castrense tales como: *Respuesta a la confianza otorgada*, *Castigos impuestos*. Algunos otros francamente injustos, al considerar una responsabilidad del trabajador *la Capacitación recibida* (ISSTE, SHCP), sin faltar los que causan vergüenza, como el de *honestidad* (se sobrentiende que todos los trabajadores deben ser honestos y no debe ser por lo tanto una característica a premiar) o el de *facultad de comprensión* (se entiende que todos los trabajadores deben tener una inteligencia mediana y por lo tanto tener esta facultad).

CUADRO 10. RETRATO ROBOT DEL SERVIDOR PÚBLICO IDEAL EN MÉXICO

Un análisis global de los factores más usados nos indica un privilegio de aspectos que permiten dibujar un retrato robot del funcionario público ideal como:

- Entusiasta y colaborativo con iniciativa, siendo importante que sea puntual.
- Debe conocer su puesto y hacerlo con calidad, cuidando la forma de trato con los otros siendo importante la oportunidad de la entrega de resultados. En los puestos de mandos medios, los aspectos más importantes son que el jefe sea un líder que supervise a su personal ejerciendo don de mando, sabiendo delegar cuando sea necesario la autoridad.

3. Tipos de puestos evaluados.

Si bien algunas dependencias (SEDENA, Secretaría de Marina, y Comisión Federal de Electricidad) tienen métodos de evaluación del desempeño para los mandos medios y los grupos de confianza; la mayoría de las dependencias estudiadas en la muestra, evalúan de manera discrecional y subjetiva estos puestos aplicando criterios que privilegian la lealtad al grupo y la disposición del servicio al líder. La regla general es que la lealtad resulta más importante que la capacidad.

La gran mayoría de los métodos de evaluación del desempeño existentes basan su operación, en observancia de lo establecido en los artículos 31 Fracción XXIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; en los artículos 1, 3, 5, 6, 13, 24 a 33, 91A a 91 E, 92 y 101 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles; y en el artículo 63 fracción II del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ⁶. El ámbito de aplicación de los métodos está circunscrito a los servidores públicos comprendidos del nivel 1 al 27C del tabulador de sueldos del Gobierno Federal denominados de carácter operativo que incluyen a la gran mayoría de puestos de servicio, técnicos, de comunicación, educación, administrativo, de confianza y profesional.

CUADRO 11. DEFINICIÓN DE GRUPOS DE PUESTOS

GRUPO DE SERVICIOS	Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo mecano-gráfico, limpieza, mensajería, transporte de personas y documentos, almacenamiento de recursos materiales, mantenimiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público y aquellas funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área.
GRUPO ADMINISTRATIVO	Personal que desempeña funciones tales como: elaborar, tramitar y controlar documentos, registrar en controles establecidos, actualizar información, operar máquinas de oficina, glosar documentos, realizar actividades secretariales y de archivo, así como de cálculo, análisis y clasificación.
GRUPO PROFESIONAL	Personal que lleva a cabo la aplicación de conocimientos teóricos. Científicos para realizar estudios técnicos y administrativos, que requieren de la investigación o del conocimiento de materias en el ámbito profesional, que permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución.

⁶ ANDRADE SÁNCHEZ, Ernesto: «La evaluación del Desempeño del personal público en la Secretaría de Gobernación». Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP. México, agosto de 1998.

GRUPO TÉCNICO	Personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico prácticos, como el realizar estudios y programas técnicos sobre diversas materias de especialización, operar equipos especializados de cómputo y electrónica, etc., resolviendo problemas de carácter técnico.
GRUPO DE EDUCACIÓN	Personal que desempeña actividades relacionadas con la capacitación y la docencia, así como aquel que colabora en programas didácticos y pedagógicos, de recreación y entretenimiento, elaborando reportes relacionados con el aprendizaje.
GRUPO DE COMUNICACIÓN	Personal cuyos puestos están encaminados al manejo, operación y mantenimiento de los medios de comunicación telegráfica, postal, radio, etc. Así como aquellos que diseñan simbología o prototipos para la divulgación de publicaciones y/o relacionados con la publicidad.
GRUPO DE CONFIANZA	Personal cuyas funciones son de inspección, vigilancia y fiscalización, manejo de fondos y valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica, asesoría o consultoría, secretarios particulares, agentes del Ministerio Público Federal y los agentes de la Policía Judicial y Preventiva entre otros.

FUENTE: *Elaborado a partir de los Formatos 1 y 2 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público citados por Ordaz Coppel Quirino en «Análisis de la evaluación del Desempeño de SECTUR». Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP. México, agosto de 1998.*

4. Características de los evaluadores.

En la mayor parte de las dependencias la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal operativo.

Cabe mencionar las excepciones de la Secretaría de Marina donde existe un Consejo de Honor el cual evalúa en cada unidad naval a todo el personal en forma anual. Y *Nacional Financiera*, donde es realizada por la Dirección de Recursos Humanos, sólo cuando existe disponibilidad presupuestal para dar incentivos (lo cual ha ocurrido sólo una vez en los últimos 4 años ⁷).

Lo anterior, conforma un cuadro que se había establecido como una hipótesis. En la Administración Pública mexicana la evaluación del desempeño recae fundamentalmente en los superiores inmediatos con todas las deficiencias y errores que supone este tipo de evaluación.

⁷ GONZÁLEZ CARMONA, Lourdes: «Evaluación del desempeño en Nacional Financiera». Trabajo realizado para la materia de Administración de personal en el sector público de la Maestría de Administración Pública del INAP. México, agosto de 1998.

5. Complejidad en su aplicación.

Como se ha dicho, la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varía en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4.

Son todos métodos muy sencillos de aplicar ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: *Muy bueno*, *Buena*, *Regular* y *Deficiente*. Para orientar tales juicios, existen definiciones de lo que significa cada grado. Ejemplo:

**CUADRO 12. EJEMPLO DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN
«CALIDAD DE TRABAJO»**

FACTORES A EVALUAR		Muy buena	Buena	Regular	Deficiente
Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores, únicamente requiere supervisión esporádica. Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las revisiones que amerita son de rutina. Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. Su trabajo contiene un alto índice de errores, debe ser revisado de manera permanente. 	4	3	2	1

FUENTE: *Método de evaluación del desempeño usado en la Secretaría de Turismo (SECTUR). Formato 4 fragmento.*

Como resultado de la medición de otros factores se suman los puntos resultantes y con ellos se llena otro formato denominado «*Acciones derivadas de la evaluación del desempeño*». En éste, se consideran cuatro aspectos adicionales: las aportaciones del trabajador para la mejora de procesos; las necesidades de capacitación que han sido detectadas. Si el trabajador ya ha sido capacitado, entonces, se describe el impacto de las acciones que su capacitación ha producido y, posteriormente, se compara la evaluación del año anterior para ver las mejoras o retrocesos que ha tenido el trabajador. Finalmente firman el evaluado y el evaluador.

Se evalúan 15 factores que determinan una calificación que numéricamente se obtiene aplicando esta fórmula:

$$\% = \frac{\text{total de puntos obtenidos} \times 100}{150}$$

Las escalas de valoración definen los siguientes criterios de clasificación:

- Deficiente: (60 – 104 puntos)
- Regular: (106 – 118 puntos)
- Bueno: (120 – 142 puntos)
- Muy bueno: (144 – 150 puntos)

6. Vinculación a estímulos y recompensas.

Existe un programa denominado *Estímulos y recompensas y Premio Nacional de la Administración Pública*, que especifica el conjunto de actividades que son llevadas a cabo por una Comisión Evaluadora y los Comités de Evaluación. El aspecto a destacar es lo elaborado del mecanismo y su alto grado de formalidad.

Los Comités de Evaluación están conformados por el responsable administrativo de la entidad ejecutora, un representante sindical, un secretario técnico y dos testigos.

El Comité se encarga de llenar cuatro formatos que son:

1. Relación del personal evaluado.
2. Relación del número de grupos integrados (de los 7 grupos descritos con anterioridad).
3. Relación de candidatos propuestos.
4. Cédulas individuales de evaluación.

De acuerdo con el programa, un empleado puede ser rechazado como merecedor de estímulo si:

- Tiene una calificación menor de 144 puntos, si se evalúa con 15 factores, o de 134 puntos si se evalúa con 14 factores.
- Tiene más de cinco incidencias injustificadas dentro del período evaluado.
- Tiene licencia con goce de sueldo o sin él.
- Tiene licencia de ingravidez (lo cual resulta atentatorio contra este derecho de la mujer).
- Por incapacidades mayores de 15 días.
- Por actas de responsabilidad o demandas de cese no resueltas.
- Por no haber trabajado en forma completa en el período.
- Por tener más de cinco faltas justificadas.

El Comité al término de su evaluación, entrega sus formatos autografiados al área de Recursos Humanos, que confirma en expedientes lo descrito en los formatos, determinando la relación de los candidatos a evaluar, misma que firma la Comisión Evaluadora.

Por cada grupo de 50 trabajadores se tiene derecho a tres estímulos y/o uno para cada 16 trabajadores, hasta 250 ⁸.

Los estímulos establecidos son de tres tipos:

- 10 días hábiles adicionales a vacaciones.
- Por antigüedad de 20 a 50 años, reconocimientos con premios no monetarios.
- Premio Nacional de Administración Pública, que incluye un premio en efectivo y el reconocimiento por escrito.

Los mandos medios sólo participan en los últimos dos grupos de estímulos. Para optar por el premio Nacional de Administración Pública, el trabajador debe tener dos años de antigüedad como mínimo.

⁸ SHCP Dirección General de Recursos Humanos: «Integración, procedimiento y funciones para el establecimiento de comités o subcomités de evaluación» *op. cit.* pág. 5.

7. Grado de utilización verdadero.

Es difícil establecer un juicio ligero al respecto ya que en dependencias como la Secretaría de Marina y la de la Defensa Nacional son usados como elementos de decisión para los ascensos del personal, sin embargo, en otras Secretarías su utilización esta circunscrita al personal operativo de base. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público como área normativa lo usa de un modo para atender las cuestiones formales, pero sólo en sus puestos operativos.

Los métodos en suma, tienen poco que ver con el desempeño verdadero ya que aun con la mejor de las voluntades, para aplicarlos fielmente existen dudas sobre si los factores que miden los métodos verdaderamente se relacionan con la productividad.

8. Vinculación a programas de desarrollo humano.

La gran mayoría de los métodos estudiados aun aquellos que funcionan relativamente bien como los de CFE, tienen el inconveniente de que olvidan la cuestión de la formación y el desarrollo de las personas, y si bien se capacita a los empleados, esto no es el resultado de la evaluación del desempeño del personal.

Dicho de otro modo, en la Administración Pública mexicana los programas de capacitación no están orientados a resarcir las deficiencias en el desempeño.

IV. CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño es una de las técnicas más antiguas de la Administración de Personal. Existen dos grandes grupos de técnicas: las *objetivas* y las *subjetivas*, así como dos nuevos métodos que son la evaluación de 360 grados y la evaluación mediante competencias. En la Administración Pública mexicana se usan las técnicas subjetivas que son las que mayor controversia presentan en su aplicación.

1. Los métodos de evaluación de desempeño en la Administración Pública mexicana tiene un carácter formal que sólo abarca al personal operativo para el cual es obligatoria la evaluación.
2. La mayoría de los métodos (con la excepción de Nacional Financiera, la PGR, y la Comisión Federal de Electricidad) no hace una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.

Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de aplicación en cada categoría evaluada son:

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	ACTUACIÓN EN EL TRABAJO	CARACTERÍSTICAS DE SUPERVISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y entusiasmo. • Criterio. • Iniciativa. • Responsabilidad. • Puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del puesto. • Calidad del trabajo. • Relaciones interpersonales. • Planeación y organización. • Realización del trabajo en el tiempo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Supervisión de personal. • Don de mando. • Desarrollo de personal • Delegación de autoridad.

- Los puestos evaluados son básicamente operativos para los que existe una estructura de incentivos altamente formalizada. Los puestos de mandos medios son evaluados de manera discrecional, donde se observa que la subordinación al líder y la lealtad es más importante que la capacidad.
- En la mayor parte de las dependencias la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior.
- Como se ha dicho, la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varía en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4. Son todos métodos muy sencillos de aplicar ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: muy bueno, bueno, regular y deficiente.
- Existe un complejo sistema de incentivos para los trabajadores operativos que se encuentra regulado por dos programas denominados: Estímulos y Recompensas, y Premio Nacional de la Administración Pública. La mayor parte de estos estímulos son no financieros.
- Salvo los casos marcados como excepción, los métodos tienen poco que ver con el desempeño verdadero ya que aun con la mejor de las voluntades para aplicarlos fielmente, existen dudas sobre si los factores que miden los métodos verdaderamente se relacionan con la productividad.
- En su aplicación real, la mayoría de los métodos olvida vincular la capacitación del personal al proceso de evaluación.
- En México se echa de menos la existencia de un Servicio civil de carrera que permitiría elevar a calidad de ley, entre otras cosas, los métodos de evaluación del desempeño como ocurre en España. Esto permitiría desarticular la red de complicidades que ha caracterizado el ejercicio de la función pública, ya que aunque cada gobierno elabora su propuesta de sistema de servicio civil, al final se queda en un proyecto. La cultura de grupo dominante hace muy difícil implantar nada que limite la fidelidad que es exigida y privilegiada a la capacidad. Entre capacidad y lealtad se elige casi siempre esta última.

Como una conclusión general cabe afirmar que los métodos de evaluación del desempeño en la Administración Pública mexicana son tradicionales y aun cuando existen avances en la evaluación de los puestos operativos, su alto grado de formalismo los hace inútiles en la práctica. Es por tanto el juicio subjetivo del jefe inmediato superior el eje verdadero de la calificación de la actuación del desempeño de los trabajadores que trabajan en el servicio público mexicano.

BIBLIOGRAFÍA

- CLAUDE S. GEORGE «Historia del pensamiento administrativo» Ed., Prentice Hall. Madrid 1981. Pág. 59.
- BNA *Bulletin to Management*. Enero 16. 1986. Pág. 23. Citado por DESSLER GARY en Administración de personal. Ed. Prentice Hall. 4.ª edición.
- MILLIMAN JOHN F. -ZAWACKI-POWELL-KIRKSEY: «Companies evaluate Employees from all perspectives». *Personnel Journal*. Nov. 1994. Pág. 103.
- CARRETA ANTONIO «Aplicaciones en la planificación de Recursos Humanos» Cap. 2 Libro DAZIHEL M. CUBEIRO-FERNANDEZ GUADALUPE «Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos». Hay Group. España. 1998. Pag. 48.
- HARTLE J. FRANK «Gestión de la apreciación del desempeño». Cap. 5 del libro DAZIHEL M. *op. cit.* pág. 11.
- ORDAZ COPPEL QUIRINO en «Análisis de la evaluación del Desempeño de SECTUR». Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP México, agosto de 1998.
- ANDRADE SÁNCHEZ ERNESTO «La evaluación del Desempeño del personal publico en la Secretaría de Gobernación». Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP México, agosto de 1998.
- Método de evaluación del desempeño usado en la Secretaría de Turismo (SECTUR). Formato 4 fragmento.
- GONZÁLEZ CARMONA LOURDES: «Evaluación del desempeño en Nacional Financiera». Trabajo realizado para la materia Administración de personal en el Sector Público de la Maestría de Administración Pública de INAP. México, agosto de 1998.
- SHCP Dirección General de Recursos Humanos «Integración, procedimiento y funciones para el establecimiento de comités o subcomités de evaluación», *op. cit.* pág. 5.
- AGUAYO ROQUE BENJAMIN, ARAUJO ESCOTO ROGELIO, GUILLERMO BRACAMONTES GUTIÉRREZ, ESQUINCA GONZALES KORINA, GARCÍA MONTOYA DAVID, GARCÍA SILVA MIGUEL, GONZÁLEZ VILLALVA ROGELIO, GUTIÉRREZ VALDIVIA RENE, MAYEN MOLINA NORMA, MELENDEZ GUILLEN JESÚS, MESTA FERNÁNDEZ MARÍA, MORALES CAMPOS, MORÁN ALONSO AZUCENA, NIEBLAS CORBALA JESÚS, PIZARRO ARAMBURO FERNANDO, RAMÍREZ CALDERA MARTHA, RODRÍGUEZ AYALA MARIO, RODRÍGUEZ BENITEZ CLAUDIA, RODRÍGUEZ GÓMEZ MARIO, RUIZ CERVANTES EMIGDIO, SALDAÑA GARCÍA ELIGIO I., SÁNCHEZ GARCÍA MARCELA, VELÁZQUEZ INFANTE DARÍO. «La evaluación del desempeño del personal público». Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP. México, agosto de 1998.
- VLADIMIR PÉREZ, INAP. México, 5 de marzo de 1999.
- CASTILLO BLANCO F. «Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales». En «Los recursos humanos en las Administraciones Públicas» Rodríguez Fernández. Editorial Tecnos. 1995, pág. 100-107.