

Diseño de las bases para la formación de equipos de alto desempeño en el departamento de enlace terrestre

Arias Mateos, David

2024

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6182>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



DISEÑO DE LAS BASES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE ENLACE
TERRESTRE

ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN
para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta
DAVID ARIAS MATEOS

Director
MTRA. MARÍA GABRIELA VÁZQUEZ VARELA

San Andrés Cholula, Pue.

2024

Resumen

En el presente proyecto se analiza la importancia de establecer bases para la implementación de Equipos de Alto Desempeño (EAD) en una empresa petrolera. Se proponen variables como Desempeño Organizacional y Capacidad de Aprendizaje, las cuales son variables directamente relacionadas a la creación de EAD.

Se realizó un estudio a través de encuestas aplicada a 28 integrantes del equipo de trabajo en el departamento de Enlace Terrestre del Grupo Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios, de la Gerencia de Servicios de la Perforación e Intervención a Pozos, de la Subdirección de perforación y Mantenimiento de Pozos de Pemex Exploración y Producción.

Palabras Clave: Equipos de Alto Desempeño, Desempeño Organizacional, Clima y Cultura Organizacional y Capacidad de Aprendizaje.

Abstract

This project analyzes the importance to establish foundations for high performance teams (HPT) implementation in an oil company. Variables such as Organizational Performance and Learning Capacity are proposed, these variables have a direct relationship on HPT development. A study was carried out through surveys applied to 28 members of the work team in the land liaison Department of the Multidisciplinary Resource and Services Management Group, of the Well Drilling and Intervention Services Management of the Drilling and Well Maintenance Subdirection of Pemex Exploration and Production.

Keywords: High Performance Teams, Organizational Performance, Organizational Climate and Culture and Learning Capacity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Presentación y Descripción del Caso	
1.1 Contexto de la problemática.....	9
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Descripción de la Organización.....	16
1.5 Giro.....	19
1.6 Número de empleados.....	19
1.7 Misión, Visión y Valores.....	19
1.8 Organigrama PEP.....	20
1.9 Estructura.....	21
2. Sustento teórico	
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 Términos Básicos.....	25
2.2.1 Equipos de Alto Desempeño.....	25
2.2.2 Características.....	26
2.2.3 Tipos de equipos de trabajo.....	28
2.2.4 Desempeño Organizacional.....	31
2.2.5 Capacidad de Aprendizaje Organizacional.....	32
2.2.6 Bases para la implementación de EAD.....	33
3. Marco Contextual.....	34
4. Descripción de la metodología utilizada.....	40
5. Metodología.....	49

6.	Presentación y análisis de los datos obtenidos.....	56
7	Conclusiones.....	77
8.	Referencias.....	80
9.	Anexos.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1	
<i>Organismos Petróleos Mexicanos</i>	17
Figura 2	
<i>Organismo Pemex Exploración y Producción</i>	20
Figura 3	
<i>Modelo Estratégico de Gestión Humana</i>	27,40
Figura 4	
<i>Gráfica Importancia de Factores Organizacionales</i>	35
Figura 5	
<i>Gráfica Importancia de Factores de Liderazgo</i>	36
Figura 6	
<i>Gráfica Importancia de Factores Motivacionales</i>	36
Figura 7	
<i>Pareto de variables independientes</i>	38
Tabla 1	
<i>Variables</i>	39
Figura 8	
<i>Ejemplo Canvas</i>	41
Figura 9	
<i>Canvas Aplicado a EAD</i>	42
Figura 10	
<i>Objetivos Desempeño Individual</i>	43
Figura 11	
<i>Objetivos de ODI</i>	44
Figura 12	
<i>Validación ODI</i>	45

Figura 13	
<i>Pantalla para ingresar al sistema DECO</i>	45
Figura 14	
<i>Ejemplo 5 por qué</i>	46
Figura 15	
<i>5 por qué aplicado a EAD</i>	47
Figura 16	
<i>Elementos subyacentes</i>	49
Tabla 2	
<i>Ponderación de herramientas</i>	53
Figura 17	
<i>Alternativas de Desempeño Organizacional</i>	56
Figura 18	
<i>Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 1</i>	57
Figura 19	
<i>Gráfica Pastel- Desempeño Organizacional, Pregunta 2</i>	58
Figura 20	
<i>Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 3</i>	58
Figura 21	
<i>Gráfica Pastel- Desempeño Organizacional, Pregunta 4</i>	59
Figura 22	
<i>Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 5</i>	60
Figura 23	
<i>Gráfica Pastel- Desempeño Organizacional, Pregunta 6</i>	61
Figura 24	
<i>Alternativas Capacidad Aprendizaje Organizacional</i>	61
Figura 25	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 1</i>	62
Figura 26	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 2</i>	63

Figura 27	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 3</i>	64
Figura 28	
<i>Gráfica Pastel- Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 4</i>	64
Figura 29	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 5</i>	65
Figura 30	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 6</i>	66
Figura 31	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 7</i>	67
Figura 32	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 8</i>	68
Figura 33	
<i>Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 9</i>	69
Figura 34	
<i>CapacitacionesMejoradeDesempeño-EscenarioIdeal</i>	70
Figura 35	
<i>CapacitacionesMejoradeDesempeño-EscenarioReal</i>	71
Figura 36	
<i>Resultado de Desempeño</i>	72
Figura 37	
<i>Resultado de Clima y Cultura Organizacional</i>	73
Figura 38	
<i>Escalas de Desempeño</i>	73

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario Desempeño Organizacional.....86

Anexo 2

Cuestionario Capacidad Aprendizaje Organizacional.....89

1 Presentación y descripción del caso

Introducción

A continuación, se presenta la propuesta de proyecto de mejora para establecer las bases para la implementación de Equipos de Alto Desempeño (EAD) en el departamento de Enlace Terrestre del Grupo Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios, de la Gerencia de Servicios de la Perforación e Intervención a Pozos, de la Subdirección de Perforación y Mantenimiento de Pozos de Pemex Exploración y Producción.

1.1 Contexto de la Problemática

El trabajo de los equipos de alto desempeño tal como lo mencionan Katzenbach y Smith (1996), es un “pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, con objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables”.

Este proyecto presenta la creación de bases para la implementación de Equipos de Alto Desempeño dentro de la línea de investigación “Nuevas funciones internas”, generando un impacto administrativo y social dentro de la empresa. Tendrá un impacto administrativo al obtener mayor eficiencia, productividad y cooperación en equipos de trabajo de alto desempeño, logrando así mejores resultados, además de que se verá incrementada la participación, la aceptación entre los miembros del equipo y el compromiso. En cuanto al impacto social, se desarrolla confianza, unifica y potencia los conocimientos, habilidades y experiencias cuando las personas van en una misma dirección, lo que representa un sentido de pertenencia dentro del grupo.

El proyecto propone la formación de equipos de trabajo comunes a equipos de trabajo de alto desempeño, específicamente en el departamento de Enlace Terrestre del Grupo

Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios de la GSPIP (Gerencia de Servicios de Perforación e Intervenciones a Pozos) perteneciente a PEP (Pemex Exploración y Producción), al ser el área más grande e importante dentro de la empresa. En este momento los equipos de la empresa ya pasaron por la etapa de formación e integración y se encuentran en estado productivo.

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal (Katzenbach, 2000).

Para conformar equipos de trabajo es necesario que la empresa tenga una estrategia u orientación clara hacia dónde quiere ir y contar con un líder integrador que defina objetivos ambiciosos pero alcanzables para el equipo. Es relevante que el director apoye y se implique en la puesta en marcha, debe comprometerse con el nuevo sistema de gestión y hacer que se cumpla, así como otorgar los recursos necesarios para estimular a los miembros del equipo.

Para maximizar la efectividad del equipo de alto desempeño, los administradores deben hacer mucho más que formar los “equipos”. Se debe asegurar a los integrantes una contribución legítima, brindar el apoyo de la administración, proporcionar la capacitación necesaria, así como aclarar los objetivos y metas organizacionales (Heizer y Render, 2009).

Debe existir una visión estratégica compartida entre directivos y gerentes, es decir, que haya un acuerdo entre los altos mandos de cómo se va a trabajar para llegar a los resultados deseados y contribuir de forma significativa a la mejora de los resultados de la empresa.

También deben formar parte de la estrategia los jefes de área, para que en su caso tomen decisiones específicas.

Como punto importante y primordial, más hoy en día con el desarrollo tecnológico, se debe contar con un sistema de información fiable y actualizada para que las decisiones de tipo estratégico sean tomadas con base a datos reales. Es preciso cambiar la orientación del trabajo, centrándose más en equipos de trabajo de alto desempeño.

Se han hecho estudios teóricos y prácticos de conversión de equipos tradicionales a equipos de alto desempeño en diferentes industrias. Por ejemplo, en una empresa del sector automotriz, se implementó este modelo de trabajo en las líneas de producción, buscando aumentar la productividad y el trabajo basado en un liderazgo y responsabilidad compartida como valores cotidianos, además como se buscó la confianza y compromiso como características centrales en el trabajo (Hernández y Vázquez, 2017).

Igualmente se desarrolló este modelo en un banco en el sector financiero. Este organismo quería ofrecer a sus empleados una formación continua para que tuvieran las herramientas para brindar un mejor servicio a sus clientes. De ahí surge trabajar con equipos de alto desempeño mediante *coaches* de mando medio y alto, así como de una infraestructura tecnológica bien desarrollada, que permitiera a los miembros de la organización tener al alcance de sus manos la información requerida en cualquier momento y cualquier lugar (Canales, 2022).

En los casos de éxito, como los presentados anteriormente, a los integrantes se les otorga una recompensa, no necesariamente económica, pero por ejemplo un control total de las decisiones necesarias para llevar a cabo los objetivos planteados.

El mundo globalizado que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores

fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan perjudicando el objetivo del equipo, en vez de crear una sinergia (Kets de Vries, M, 2001).

Como se mencionó anteriormente, hay casos de formación de equipos de alto desempeño exitosos en empresas del sector automotriz y en organismos del sector financiero. Se piensa en hacer un proyecto que sea referente en el sector petrolero, lo que impulso a trabajar este tema, ya que el sector petrolero genera muchos productos y servicios, que se traduce en un gran beneficio económico para el país. Por ello se busca con este proyecto que Pemex vuelva a ser una empresa protagonista en este sector. Como se sabe es la única empresa petrolera a nivel nacional. Creando equipos de alto desempeño en la parte administrativa, no solo impactará en esta área, sino también influirá de manera positiva en la parte operativa. Con esto se espera escale posiciones a nivel internacional respecto a otras empresas petroleras de renombre.

Por ello se requiere trabajar con equipos de alto desempeño, ya que están profundamente comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoques y además se comprometen unos con otros, y entienden que la sabiduría del equipo permitirá una producción colectiva, crecimiento personal y excelente desempeño. Además, cuando surjan retos significativos, a diferencia de equipos de trabajo comunes, donde puede representar incertidumbre o falta de convicción, los equipos de alto desempeño se distinguen porque hay

una motivación para encontrar una solución a nuevos retos, lo que llena de energía a los participantes. (Amorós, 2007).

Buscan soluciones y resultados a través del colectivismo, dejando de lado el individualismo, a través de una disciplina que requiere una responsabilidad individual para posteriormente trabajar en equipo. Es por ello, que el equipo de alto desempeño debe ser la unidad básica de desempeño de la organización. Se caracterizan porque son aptos para trabajar cualquier situación que requiera tiempo, habilidades múltiples, experiencia y juicio. Destaca su flexibilidad para trabajar cualquier proceso de la empresa (Amorós, 2007).

Una de las razones por las que se escogió Pemex es que se tiene experiencia laboral en esta empresa y al ser gubernamental, la información es de dominio público, lo que facilita la búsqueda, obtención de información e investigación.

Además, al ser una empresa ya consolidada, con muchos años en el mercado, ya tiene estandarizadas actividades y procesos, lo que nos permite empezar el proyecto directamente con la conversión de equipos de trabajo a EAD. Es necesario que los trabajadores tengan a su disposición la información de los proyectos que se trabajen a manera de equipo de alto desempeño a cualquier hora y lugar. Esto tiene como objetivo cambiar las jornadas tradicionales e ir eliminando horas desperdiciadas, ya que lo importante no es trabajar de 10 a 12 horas diarias, sino cumplir con los objetivos establecidos, lo que hará a miembros y empresa más eficientes.

Con este trabajo se pretende entonces sentar las bases para conformar equipos de alto desempeño, con equipos multidisciplinarios, donde los integrantes aporten una nueva visión y enfoque.

Empezando por hacer cuestionarios en *Microsoft Forms* a todos los integrantes del equipo, incluyendo el desempeño organizacional y la capacidad de aprendizaje como variables.

Por lo tanto, la pregunta que guiará este proyecto es:

¿Proponer equipos de alto desempeño representa una mejor forma de trabajo dentro del departamento de enlace terrestre en Pemex?

1.2 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Proponer bases para implementar Equipos de Alto Desempeño para mejorar la eficiencia en el departamento de Enlace Terrestre perteneciente a PEP (Pemex Exploración y Producción).

Objetivos Particulares

Investigar diferentes conceptos de equipos de alto desempeño

Definir el concepto de equipo de alto desempeño para este proyecto

Presentar las características de un equipo de alto desempeño

Diagnosticar al equipo del departamento de Enlace Terrestre, perteneciente a PEP, como se encuentra en relación a variables de alto desempeño.

1.3 Justificación

El presente trabajo servirá para establecer bases para la implementación de equipos de alto desempeño a nivel administrativo en el departamento de Enlace Terrestre perteneciente a PEP (Exploración y Producción) en Pemex.

Hacer más productivos a los miembros y a la empresa misma, por consecuencia se verán mayores beneficios, tanto económicos, como culturales.

Parar beneficio de los trabajadores de Pemex, obtendrán un desarrollo de habilidades y aptitudes, mientras cumplen los objetivos estratégicos de la organización. Así como un estilo de

liderazgo que les permita construir equipos con los talentos que ya se tienen y la contratación de nuevos, que vengan a aportar. Maximizando las capacidades del equipo, llevándolo al mayor desempeño posible, esto será alcanzable mediante una adecuada gestión humana y administrativa que permita tener resultados a través del fortalecimiento y sinergia del equipo, como metas y objetivos propuestos. Esto servirá para impulsar a Pemex, una empresa estandarte del país. Ya que con el presente proyecto, se piensa ayudar a mejorar la competitividad de la empresa. Si Pemex está bien, le beneficia al país, ya que toda la sociedad consume petróleo o derivados del petróleo, como el gas y esto repercute al precio que se están comprando estos productos.

Se busca que este trabajo cambie la forma de trabajar en el departamento de Enlace Terrestre del Grupo Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios de la GSPIP (Gerencia de Servicios de Perforación e Intervenciones a Pozos) perteneciente a PEP en Pemex, de una forma más ágil y eficaz debido al mundo globalizado en el que nos encontramos, altamente competitivo, en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas, constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo en Equipos de Alto Desempeño (EAD), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios, a fin de alcanzar los resultados esperados a un mediano plazo.

Se aportará un nuevo modelo de trabajo que es el trabajar en equipos de alto desempeño en la empresa mencionada, para tratar problemas acerca del desempeño, capacidad de aprendizaje, liderazgo, comunicación y productividad pensados a mediano plazo, para que se haga un cambio verdadero en la forma de trabajar en equipo.

1.4 Descripción de la organización Pemex

En el año 1938, mediante Decreto del Congreso de la Unión impulsado por Lázaro Cárdenas, presidente de México en esa época (Petróleos Mexicanos, 2023). Se creó Petróleos Mexicanos y comenzó a operar a partir del mes de julio de ese mismo año, para ser la única compañía que pudiera explotar y administrar los yacimientos de petróleo encontrados en el territorio mexicano. Pemex ocupó algunas de las instalaciones de las compañías expropiadas principalmente estadounidenses y angloholandesas.

En los primeros años, hubo algunos conflictos entre los trabajadores y Pemex; existía el riesgo de huelga y había desacuerdos en cuanto a los derechos de los trabajadores.

No obstante, en 1942 se firmó el primer Contrato Colectivo de Trabajo en donde se establecieron las cláusulas que regulan las condiciones laborales, administrativas y los acuerdos a los que llegan los sindicatos y Pemex (Petróleos Mexicanos, 2023). Se consideró que este contrato tenía cláusulas avanzadas ya que contemplaba dar a los trabajadores el derecho a los servicios médicos, prestaciones en caso de enfermedades, accidentes o muerte y jubilación.

El 6 de febrero de 1971, se promulgó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, en dicho ordenamiento, compuesto por 17 artículos, define a la empresa como un "organismo público descentralizado del gobierno federal, con el objeto de la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y ventas del petróleo, del gas artificial; de los derivados del petróleo, así como de las materias primas industriales básicas. La empresa se organizaría a través de un Consejo de Administración compuesta por once miembros, seis de ellos designados por el presidente y los otros cinco, por el Sindicato Petrolero. Del mismo modo, se estableció que, en ningún caso, se concedería regalías, porcentajes o participaciones en el petróleo, gas natural o de sus derivados (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2008).

El 16 de julio de 1992, se publicó la Ley Orgánica de Petróleos mexicanos y Organismos Subsidiarios, compuesta por quince artículos, la cual abrogó a la ley de 1971 (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2008).

En dicho ordenamiento legal se crean cuatro organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio; dichos organismos serían:

- Pemex-Exploración y Producción.
- Pemex-Refinación.
- Pemex-Gas y Petroquímica Básica.
- Pemex-Petroquímica.

Figura 1

Organismos Petróleos Mexicanos



Nota: Figura tomada de PEMEX Petróleos Mexicanos, Empresa Productiva del Estado (2023).

https://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/pn_2023-2027_total.pdf

Cada uno de dichos organismos, podía celebrar con personas físicas o morales, toda clase de actos, convenios y contratos, así como suscribir títulos de crédito. Dicha ley, también señala que las actividades no reservadas en forma exclusiva a la nación podían llevarse a cabo por medio de empresas subsidiarias o filiales, cuya constitución o establecimiento debería estar sometido por el Consejo de Administración. Creándose también con dicha ley, el órgano de vigilancia, el cual estaría integrado por un Comisario Público designado por la entonces Controlaría General de la Federación. Esta ley fue reformada el 22 de diciembre de 1993, facultándose a Pemex a celebrar actos jurídicos de carácter internacional para convenir la aplicación de derecho extranjero, la jurisdicción de tribunales extranjeros en asuntos mercantiles y celebrar acuerdos arbitrales cuando así lo conviniera Pemex, (2023).

El 28 de noviembre de 2008, se publicó la Ley de Petróleos Mexicanos, la cual define a Pemex como un organismo descentralizado con fines productivos, personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual tenía como objetivo la exploración, explotación y demás actividades. (Pemex, 2023).Pudiendo ésta crear a sus propios organismos subsidiarios, facultadas todas ellas para poder realizar las operaciones realizadas directa o indirectamente con su objeto. Del mismo modo, se reformó el Consejo de Administración, agregando a su composición, a cuatro consejeros profesionales, designados éstos por la Cámara de Senadores. Igualmente, este Consejo, se conformaría por siete comités:

- Auditoría y Evaluación del Desempeño.
- Estrategia e Inversiones.
- Remuneraciones.
- Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios.
- Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.

- Transparencia y Rendición de Cuentas.
- Desarrollo e Investigación Tecnológica.

La nueva ley, reguló la deuda de Pemex, bonos ciudadanos, presupuesto, el procedimiento de adquisiciones, arrendamientos, servicios, obras públicas y modalidades en la contratación. (Pemex, 2023).

1.5 Giro

Pemex es una petrolera controlada por el Estado mexicano que se dedica a la exploración, producción, transporte, refinación, almacenamiento y comercialización de hidrocarburos y sus derivados.

1.6 Número de Empleados

La organización cuenta con 126 ,791 empleados divididos en los diferentes organismos:

- Pemex-Exploración y Producción.
- Pemex-Refinación.
- Pemex-Gas y Petroquímica Básica.
- Pemex-Petroquímica. (SENER, 2022).

1.7 Misión, Visión y Valores

Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.

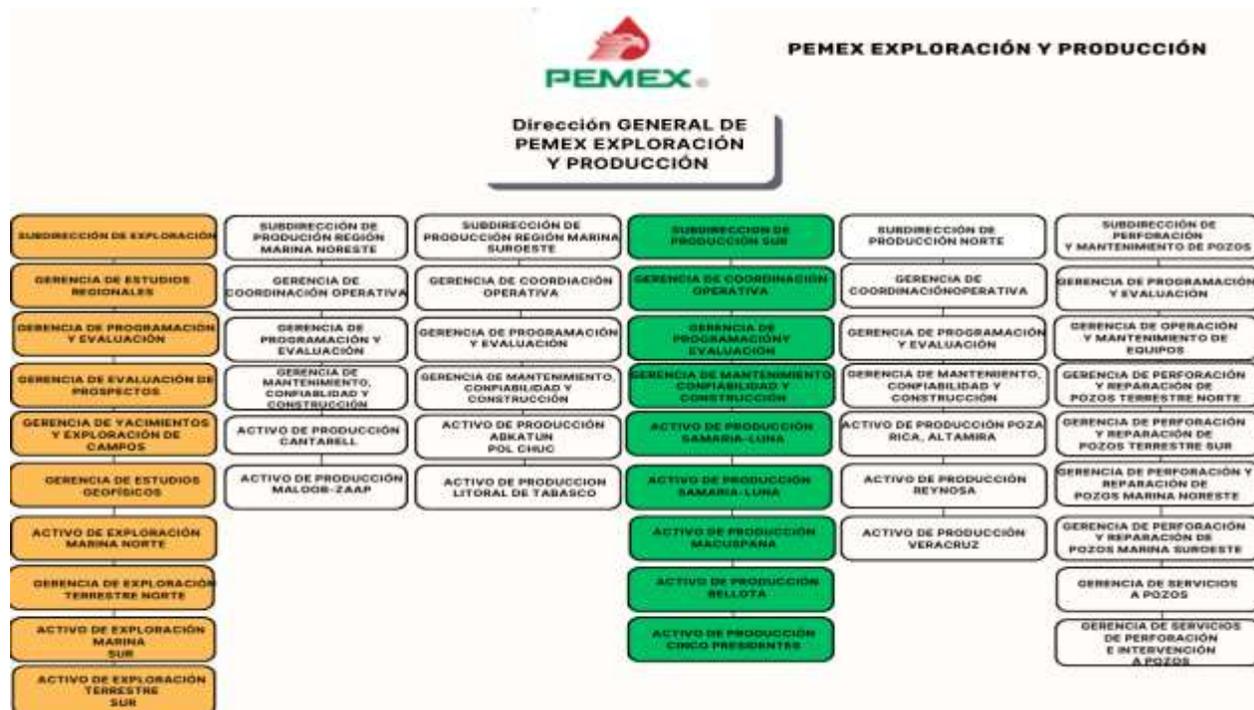
Constituirnos como el medio de Comunicación Especializado y Escaparate de Ventas de las empresas de las Industrias: Energética, Química, Petroquímica y de la Transformación del País.

Los valores de respeto, igualdad y no discriminación, efectividad, honradez, lealtad, responsabilidad, legalidad, imparcialidad e integridad, definidos y desarrollados en este documento deben ser los pilares que soportan nuestra conducta y acciones cotidianas (Pemex, 2023). https://www.pemex.com/informes/responsabilidad_social/contexto/index.html

1.8 Organigrama PEP, localización en la organización de ETGMGRS, donde se aplica el estudio.

Figura 2

Organismo Pemex Exploración y Producción



Nota: Figura tomada de Revista Fortuna, Negocios y Finanzas (2019).

<https://revistafortuna.com.mx/2019/04/03/desaparecen-en-pemex-direccion-de-alianzas-y-nuevos-negocios-controlaba-pmi/>

1.9 Estructura

El organigrama de la empresa es vertical, ya que pretende destacar la jerarquía de mando. Las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por debajo de ellas, las subordinadas.

Es una organización funcional porque divide el trabajo en varias gerencias y establece la especialización de cada gerencia con su área.

2 Sustento teórico

2.1 Antecedentes

En una empresa del sector automotriz existe un programa de capacitación al personal para hacer que trabajen como un equipo de trabajo de alto desempeño. Ya que la alta dirección estaba convencida que para el desarrollo de este proyecto la participación del personal era clave para lograr los objetivos organizacionales. Para llevar a cabo las acciones de formación, se diseñó y desarrollo un programa con metodologías, aplicando técnicas de enseñanza a partir de la información proporcionada por la empresa en lo que se refiere a las necesidades, experiencia y la filosofía de trabajo que asegurarán la participación de todo el personal para lograr los objetivos que aumentan la productividad, el sentido de pertenencia y hacer a la empresa un mejor lugar para trabajar. Comprendiendo las ventajas de esta nueva filosofía de trabajo se identificaron las ventajas a nivel personal, como organizacional para que finalmente su proceso de integración a un EAD fuera de manera natural y que en el futuro con los resultados logrados en la empresa se vean retribuidos y reconocidos. Se llevó un método cualitativo descriptivo, ya que se describen cualidades y características de la empresa para detectar necesidades de capacitación. Dentro de los materiales que se utilizaron, fueron la información técnica de la empresa, videos, formatos, matriz de competencias y fuentes bibliográficas. También se tomó en cuenta la población, en este caso es el personal de la empresa automotriz (Pérez et al. 2018).

También existe un antecedente en un banco español, reconocido a nivel mundial. El *CEO* se planteó que los empleados enfrentarán situaciones reales, problemas cotidianos, buenas y malas prácticas que surgen en el día a día en la red de oficinas de la Fundación ajenas a su sede con el único objetivo de optimizar la productividad y mejorar el compromiso de los mandos intermedios de las entidades. Así como implementó un canal de distribución mediante el celular, transmitiendo

mensajes homogéneos a nivel grupo, con la idea de reemplazar la lectura de documentos con gran contenido, ahorrándole tiempo al personal. Con esto, gerentes de la empresa aseguran el programa ha tenido un 80% de efectividad, ya que este mismo porcentaje, es en el que una totalidad de empleados de toda la red institucional prefiere trabajar. Con esto se crean EAR, dejando de lado la manera tradicional de hacer las actividades, y dándole solución al trabajo demandado, en este caso, por la nueva forma por parte del *CEO* (Canales, 2022).

Otro ejemplo se da, en empresas publicitarias, que mediante estrategias gerenciales buscan la formación de EAD, para buscar esa diferenciación e innovación con otras marcas, ya que actualmente el entorno es muy competitivo, donde los productos ofrecidos al público se asemejan más debido a la globalización. Esta empresa optó por trabajar una estrategia competitiva, dónde estableció cómo competiría y cuáles deben ser sus objetivos. Por lo cual se estableció usar herramientas de liderazgo como el *coaching*, *benchmarking*, *brainstorming* y equipos autos dirigidos conformados por el departamento creativo y por el departamento de investigación.

Se usó una metodología descriptiva correlacional. Donde la población estuvo conformada por empresas publicitarias en la ciudad de Maracaibo, Venezuela y 45 personas tanto directivas como empleadas de las diferentes empresas (D'aguillo y Esther, 2012).

Al igual, una empresa en el área de ventas buscó formar EAD mediante la herramienta de liderazgo de *coaching*, con la visión de convertir a los empleados en vendedores altamente productivos orientados hacia el logro de las metas organizacionales. Se buscó esto debido a una problemática similar a las vistas anteriormente donde el mundo laboral está constantemente sufriendo cambios, por lo cual se necesita que el integrante tenga la capacidad de aportar valor a una organización, además de la formación profesional, se toman en cuenta, cualidades como la constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia y en los cargos directivos, es deseable que el

gerente maneje nuevas tendencias de liderazgo y un buen trato con el personal para así potenciarlos (Mejía et al. 2009).

Se adoptó el coaching porque tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz permitiendo la mejora del rendimiento y el logro de los objetivos planteados en la organización. (Salazar y Molano, 2000).

Es importante destacar que todo proceso de *coaching* empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona; para que resulte exitoso debe existir la disposición gerencial para escuchar y orientar. Lo esencial del proceso es que sea sincero, flexible y auténtico para no convertirse, como en otros casos, en una capacitación temporal (Mejía et al. 2009).

Otro aspecto interesante, es que el *coaching* no es necesariamente un proceso remedial para corregir una falla en el desempeño, por el contrario, ayuda al individuo a gestionar su propio desarrollo. Está orientado a la acción, enfocándose en el presente para mejorar resultados futuros, su objetivo central es desarrollar la capacidad de acción de una persona.

Al ser el *coaching* una modalidad de gestión que permite el crecimiento tanto individual como grupal de los miembros de la organización, permite desarrollar bajo un adecuado liderazgo sus potencialidades para trabajar en equipo, ser eficientes, eficaces y productivos en la gestión que realizan. En tal sentido, el coaching puede ser una alternativa viable para conformar equipos de alto desempeño, los cuales constituyen uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos. Adaptar su gestión permitirá cambios rápidos, en la cual aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo por medio de los equipos de alto desempeño podrán potenciar sus competencias principales, entendiendo que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener

óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva (Wetthen, 2004).

Es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan organizar equipos de alto desempeño.

Como se menciona previamente, acerca de los EAD, existen capacitaciones, canales de distribución de información, estrategias gerenciales y herramientas de liderazgo para implementarlos dentro de empresas de diferentes sectores, pero siempre buscando el mismo objetivo.

2.2 Términos básicos

Introducción

A continuación se presentan conceptos de EAD por parte de diferentes autores.

2.2.1 Equipos de Alto Desempeño

Stewart et al. (2007) afirman que las presiones de competitividad están forzando a las organizaciones a reducir costos, incrementar la eficiencia, y mejorar la calidad. Al mismo tiempo los trabajadores están demandando más satisfacción en el trabajo. Estas tendencias indican a las organizaciones cuyas estructuras laborales sean más productivas e intrínsecamente satisfactorias para sus trabajadores tendrán éxito. Entre los enfoques más notables y prometedores para alcanzar la doble meta de mayor productividad y satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño.

Para Blanchard et al (2006) los equipos de alto desempeño como equipos enumeran una serie de beneficios como: utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

Katzenbach y Smith (2004) establecen que los equipos de alto desempeño deben desarrollar la combinación apropiadas de habilidades, en otras palabras, cada una de las cualidades complementarias para realiza el trabajo en equipo.

El autor Cortés (2020) comenta que un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

De una forma semejante Calderón et al. (2009) ven a un equipo de alto desempeño, donde se caracteriza por la identidad individual y compartida de la visión de la organización en la búsqueda del sentido y la dirección hacia la misma.

En cambio D'aguillo y Esther (2012) resaltan el liderazgo en este tema. Proponen la formación de líderes en equipos de alto desempeño, donde el cambio de actitud, el desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales sean los ejes centrales para el trabajo con equipos de alto desempeño.

Donoso y García (2012) tienen un punto de vista parecido. Donde para ellos la transformación de los equipos a alto desempeño implica características como compromiso y alto nivel de adaptación en el menor tiempo posible.

2.2.2 Características

Introducción

Se presenta el Modelo Estratégico de Gestión Humana (Bermúdez, 2010, p.200), ya que este modelo toma la gestión del desempeño como centro dentro de competencias como el ingreso y el desarrollo. Además que si se tiene una buena gestión de desempeño se puede aprovechar como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

Figura 3*Modelo Estratégico de Gestión Humana*

Nota: Figura tomada de ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? (Bermúdez, 2010, p.200)

Dentro de las ventajas del perfil de alto desempeño podemos citar:

1. Involucramiento de los jefes.
2. Lenguaje adecuado y común entre los directivos y funcionarios.
3. Los jefes cuentan con criterios comunes para la evaluación del desempeño de las personas.
4. Se establecen estándares para los trabajadores, mejorando su seguridad, disminuyendo el stress y mejorando su calidad de vida.
5. Permite la flexibilidad y mejoría constante al incluir acciones respectivas por parte de los trabajadores.
6. Aprovecha la creatividad al especificar la participación de los trabajadores.
7. Apoya el empleo de los métodos de liderazgo.
8. Ayudan a detectar fallas estructurales de comunicación
9. Incrementan la productividad, competitividad, y calidad.

10. Contribuyen a mejorar el aprovechamiento de los recursos de capacitación, pues permite la elaboración de planes y programas ajustados a las necesidades de la organización. (Bermúdez, 2010, p.16).

Otros autores como Eikenberry (2007), le añaden la actitud de confianza y la disposición a la mejora continua, como otras cualidades para pertenecer a equipos de alto rendimiento.

La palabra inglesa *PERFORM* (desempeño), es utilizada como acrónimo para describir siete características:

- 1.-Empoderamiento
- 2.-Flexibilidad
- 3.-Óptima Productividad
- 4.-Reconocimiento y Aprecio
- 5.-Moral
- 6.- Comunicación
- 7.-Propósito (Blanchard, 2009, p.223)

2.2.3 Tipos de equipos de trabajo

Introducción

A continuación se presentan las diferencias entre cada equipo de trabajo.

Grupos de Trabajo.

El autor Senge (2012) clasifica a los grupos de trabajo como una unidad con una misma finalidad, colaboración e igualdad. También menciona que en un grupo de trabajo, cada miembro ésta bajo la dirección de un directivo o supervisor común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran para completar sus tareas asignadas.

Cruz y Córdova (2018) señalan que el grupo de trabajo se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, donde intercambiar información y coordinar habilidades es esencial al momento de implementar planes de acción eficaces en contextos complejos.

Hackman (1987) sostiene que existen normativas que rigen a un grupo de trabajo; en los procesos y la coordinación de la comunicación. Para llegar a la satisfacción de lograr las metas y así exista la intención del grupo de volver a trabajar juntos.

Cruz y Córdova (2018) explican que hay que distinguir los grupos de trabajo por su morfología, condicionantes o variables constitutivas de los miembros. Si bien el nivel de motivación y comunicación suele incrementar en el trabajo en equipo, son muchas las variables que intervienen en la efectividad grupal.

Equipos de Trabajo.

Hackman (2002) nos menciona que a diferencia del grupo de trabajo tradicional, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en el mismo lugar o bajo la dirección de un jefe. Aquí, los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir una sinergia, facilitando lograr su objetivo en común.

Parker (2009) señala que para poder trabajar en equipo adecuadamente, se debe definir un objetivo, los miembros del equipo, las tareas de cada miembro. Así como seleccionar un gerente y a un líder.

West y Wallace (1991) afirman que para que los equipos de trabajo logren sus objetivos, deben tener control y dominio sobre diferentes temas, por ello se les otorga altas cargas de trabajo, para fomentar el conocimiento de estos.

Devine y Philips (2001) sostienen que el vigor de un equipo de un equipo de trabajo esta positivamente asociado con indicadores como la efectividad, la innovación y el rendimiento.

Equipo de Alto Rendimiento.

Blanchard (2009) dice que un equipo de alto rendimiento debe compartir propósito, valores y visión. El propósito y los valores son el pegamento que mantiene unido al equipo.

De acuerdo con González y Palamary (2012), los equipos de alto rendimiento en las empresas se caracterizan por su solidaridad y confianza, estímulo y acercamiento, desarrollo de competencias, equipo conceptual y emocionalmente inteligente, responsable, comprometido y con libertad de actuar.

Otras características de los equipos de alto desempeño es trabajar con un propósito en común, con roles claros, liderazgo aceptado, procesos efectivos, relaciones sólidas y comunicación excelente (MacMillan, 2001).

Equipos de Alto Desempeño

Stewart et al. (2007) opinan que los equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño. Las presiones de competitividad están forzando a las organizaciones a reducir costos, incrementar la eficiencia, y mejorar la calidad. Al mismo tiempo los trabajadores están demandando más satisfacción en el trabajo. Estas tendencias indican a las organizaciones cuyas estructuras laborales sean más productivas e intrínsecamente satisfactorias para sus trabajadores tendrán éxito. Entre los enfoques más sobresalientes para alcanzar una mayor productividad y satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño.

En resumen, la diferencia principal radica que se centra en la excelencia: en los resultados y la ejecución, así como en la calidad de las interacciones y la colaboración entre los miembros

del equipo. Es importante tener en cuenta que un equipo excepcional a menudo combina ambas cualidades, logrando resultados sobresalientes mientras mantiene relaciones interpersonales sólidas y saludables.

Teniendo conocimiento de los diferentes conceptos que existen por parte de diferentes autores, se tomó como concepto de EAD de este proyecto el de Stewart et al. (2007), donde afirman que las presiones de competitividad están forzando a las organizaciones a reducir costos, incrementar la eficiencia, y mejorar la calidad. Al mismo tiempo los trabajadores están demandando más satisfacción en el trabajo. Estas tendencias indican a las organizaciones cuyas estructuras laborales sean más productivas e intrínsecamente satisfactorias para sus trabajadores tendrán éxito. Entre los enfoques más notables y prometedores para alcanzar la doble meta de mayor productividad y satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño.

También es importante señalar que características como el cambio de actitud, desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales deben ser los ejes centrales para el trabajo con equipos de alto desempeño (Bermúdez, 2010). Se decidió optar por estas características, porque tienen un enfoque no sólo profesional, sino humano, lo que sin duda es muy importante por el tema que se trabajó.

Para mejor entendimiento, se muestran en el apartado de anexos, casos existentes en empresas de diferentes sectores donde se han implementado EAD (Marco Contextual, pg. 33).

2.2.4 Desempeño Organizacional

Jashapara (2003) menciona que el aprendizaje organizacional conduce a un mayor desempeño organizacional, ya que el aprendizaje organizacional centrado en la eficiencia y el dominio de competencias conduce a una ventaja competitiva en la industria.

Por otra parte, Malina y Selto (2004) afirman que una manera de medir el éxito de la estrategia y las innovaciones que se están implementando en las organizaciones, es a través de medir el impacto que han tenido en su nivel de desempeño organizacional. Es por ello que las empresas buscan medir su desempeño para verificar entre otras cosas la efectividad del personal, guiar el comportamiento de los empleados y verificar la eficiencia de la estrategia implementada. Además, que debido al entorno cambiante en que éstas se desenvuelven, deben considerar adecuar sus medidas de desempeño a la realidad a la que se enfrentan.

Para Koohang et al. (2017) el desempeño organizacional se refiere a la medida del progreso y desarrollo de una organización y muestra qué tan bien está logrando sus metas y objetivos.

Hung et al. (2010) identifican el desempeño como un concepto que puede interpretarse en múltiples ámbitos de análisis: en el ámbito organizacional, en el del equipo de trabajo, en el de proyecto o en el individual.

2.2.5 Capacidad de Aprendizaje Organizacional

Jerez et al. (2005) ven al aprendizaje organizacional (AO) como un proceso dinámico basado en el conocimiento, y plantean que esto implica moverse entre los diferentes niveles de acción dentro de una empresa.

Por su parte, para coincidir en la concepción del aprendizaje como proceso multinivel desde la corriente de la organización. Jamali (2009) menciona que es útil concebir dichas organizaciones como bloques de construcción interdependientes en lo individual, grupal, organizacional y mundial, que se refuerzan mutuamente con múltiples interacciones.

Otro de los artículos analizados es el de Garvin (1993), quien también se ubica desde la corriente de organización que aprende y la define como aquella organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos, y para modificar su comportamiento a fin de reflejar

nuevos conocimientos. También menciona que el AO tiene relación con las capacidades de la organización, a los procesos informacionales y de conocimiento, y a los cambios cognitivos y de comportamiento.

2.2.6 Bases para la creación de EAD

Nos menciona González y Palamary (2012) que las bases para la creación de equipos de alto desempeño son el cambio de actitud, el desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales como ejes centrales para realizar las distintas tareas en una organización.

Para contar con las bases para la creación de equipos de alto desempeño. Se debe tener claridad y comprensión de los objetivos empresariales, personas competentes en cada una de sus habilidades y que sean pertinentes para la organización, además de existir confianza y buena comunicación entre todos, compromiso frente a la estrategia de la compañía, un liderazgo que potencialice a las personas y las oriente hacia los objetivos y contar con el apoyo de cada uno de los miembros del equipo y de la corporación. (Chiavenato, 2009).

Céspedes et al. (2005) piensan que la transferencia de conocimiento, apertura, flexibilidad y disposición hacia el aprendizaje que genera cualquier proceso de transformación, son primordiales como bases para la creación de Equipos de Alto Desempeño.

3 Marco Contextual

Introducción

A continuación se muestran casos de éxito en empresas de diferentes giros donde se implementaron EAD.

Caso Existente No.1 aplicado la industria petroquímica

Evaluación de los factores que caracterizan a los equipos de mantenimiento de alto desempeño en la industria petroquímica

Autor EAD

De Vries & Visser (2021). Define un equipo de alto desempeño a un grupo de individuos, quienes continuamente conocen las necesidades del cliente y de la empresa. Estos equipos regularmente superan a otros desempeñando las mismas funciones en condiciones similares y adversas, siendo útiles, socialmente, orientados, técnicos y sistemáticos por naturaleza.

Sin embargo, adoptan una postura diferente y profundizan en los factores críticos que afectan la implementación exitosa de equipos de alto rendimiento, que son, impacto organizacional, enfoque definido, alineación e interacción con entidades externas, conocimientos y habilidades, necesidades individuales, las cuales son medidas de desempeño.

Herramienta

Se encuestó a 250 miembros del personal de mantenimiento de dos unidades de trabajo dentro de una organización petroquímica. Las preguntas de la encuesta se clasificaron en información general, contexto organizacional, motivación y liderazgo. Constó de varias preguntas para conocer la función y nivel de experiencia de cada encuestado y así poder detectar si se trataba de gerentes, supervisores o personal técnico de mantenimiento.

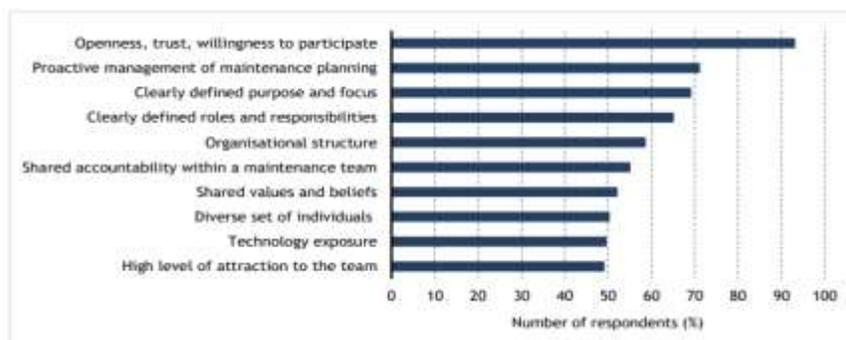
Resultados

Los resultados obtenidos del cuestionario de la encuesta reflejaron las percepciones de los gerentes de mantenimiento, supervisores y personal encargado de las funciones de soporte de mantenimiento de una organización petroquímica.

Gracias a los encuestados se encontraron factores organizacionales que influyen en el desempeño. Como son los valores y creencias compartidas, responsabilidad compartida, roles claramente definidos, confianza y buen entendimiento con el equipo.

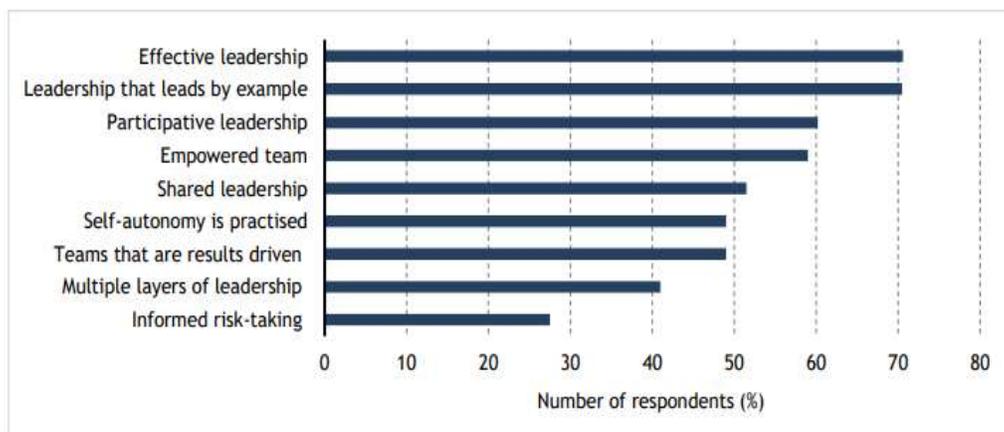
Figura 4

Importancia de Factores Organizacionales



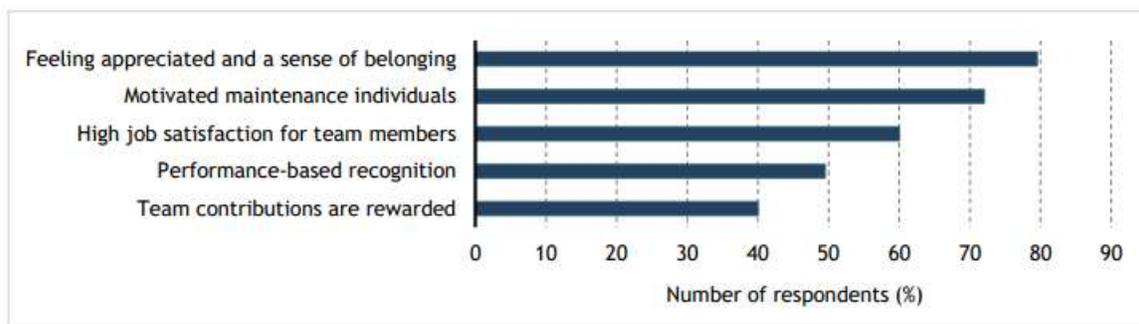
Nota: Figura tomada de Evaluación de los factores que caracterizan a los equipos de mantenimiento de alto desempeño en la industria petroquímica.

De igual forma se encuestó acerca de qué tipo de liderazgo impacta en el desempeño. Sobresaliendo el liderazgo compartido y liderazgo participativo como los más característicos en un equipo de alto desempeño.

Figura 5*Importancia de Factores de Liderazgo*

Nota: Figura tomada de Evaluación de los factores que caracterizan a los equipos de mantenimiento de alto desempeño en la industria petroquímica.

Asimismo se hizo una encuesta para conocer los factores motivacionales que tienen una influencia directa con el desempeño. Resultando sentirse apreciado y tener una satisfacción laboral como las más destacadas.

Figura 6*Importancia de Factores Motivacionales*

Nota: Figura tomada de Evaluación de los factores que caracterizan a los equipos de mantenimiento de alto desempeño en la industria petroquímica.

Los hallazgos del estudio, podrán ser utilizados por administradores y personal encargado del mantenimiento en industrias petroquímicas, para mejorar el desempeño de sus equipos.

Sin embargo, debido al número limitado de encuestados en este estudio de investigación, los resultados no pueden generalizarse a otras industrias.

Los factores que fueron identificados y confirmados a través de esta investigación se pueden resumir en las siguientes categorías: Factores organizacionales, de liderazgo y motivacionales entorno a equipos de alto desempeño (De Vries y Visser, 2021).

Caso Existente No. 2 aplicado a la industria automotriz

Factores que inciden en la productividad de los EAD en una empresa del sector automotriz

Autor EAD

Morales de Romero (2000) considera los (EAD) como un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se supervisan a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo.

Herramienta

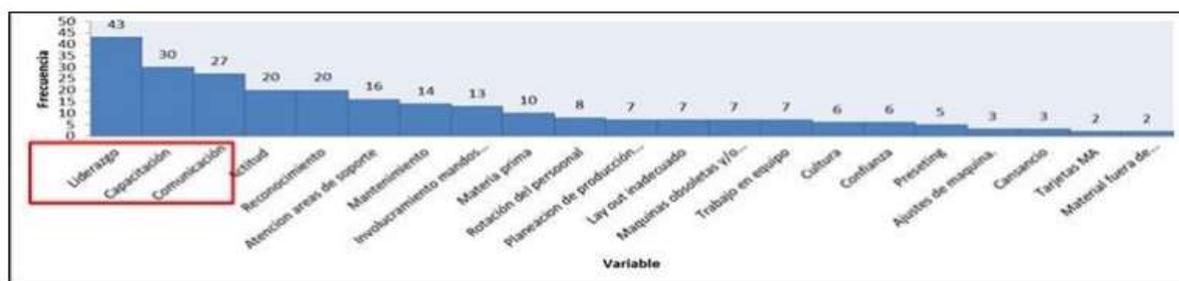
Se realizó un cuestionario donde participaron 50 personas pertenecientes a una industria automotriz. Para conocer las variables que más influyen para la productividad de EAD, donde se encontraban liderazgo, capacitación, comunicación, actitud, reconocimiento, atención a áreas de soporte, planeación de producción, *lay out* inadecuado, máquinas obsoletas, materia prima, rotación del personal, trabajo en equipo, cultura, confianza, entre otros. Las sub-escalas para

completar el cuestionario fueron de tipo Likert con cinco opciones de respuestas, el rango potencial era de “1” a “5”, mínimo y máximo respectivamente.

Resultados

Figura 7

Pareto de variables independientes



Nota: Figura tomada de Factores que inciden en la productividad de los EAD en una empresa del sector automotriz

El liderazgo, la capacitación y la comunicación son las variables que más inciden en la productividad de los EAD en una empresa del sector automotriz, según los encuestados pertenecientes a esta industria (Hernández y Vázquez, 2017).

Caso Existente No.3 aplicado al sector salud

Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y Resultados Organizacionales

Autores Sistemas de trabajo de Alto Desempeño

Los Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño sugieren un conjunto de mejores prácticas, con el potencial de impulsar el desempeño de la empresa mediante el desarrollo de una fuerza laboral más talentosa y comprometida (Becker y Huselid, 1998).

Herramienta

La información se obtuvo mediante encuestas realizadas a 935 enfermeras tituladas y 182 enfermeras auxiliares que trabajan en el área de cuidados intensivos. En trece hospitales diferentes en la ciudad de Mineápolis, Minnesota.

Resultados

Los hospitales que cuentan con enfermeras tituladas, se brinda información acertada y se le una atención de calidad a los pacientes, debido a que las enfermeras tituladas tienen conocimientos que surgen de una educación formal y cuentan con una amplia experiencia laboral.

En los hospitales que cuentan con enfermeras auxiliares tienen un efecto negativo en cuanto a la información que se le da al paciente y la atención prestada. (Preuss, 2003).

Tabla 1

Variables

<i>Variable</i>
Control Variables
Unit Technical System
Unit Size
Employee Knowledge
Scientific Knowledge
Experience-Based Knowledge
Work Design
Task Responsibilities for Low-Skilled Workers
Task Responsibilities for High-Skilled Workers

Nota: Figura tomada de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y Resultados Organizacionales.

4 Descripción de la metodología utilizada

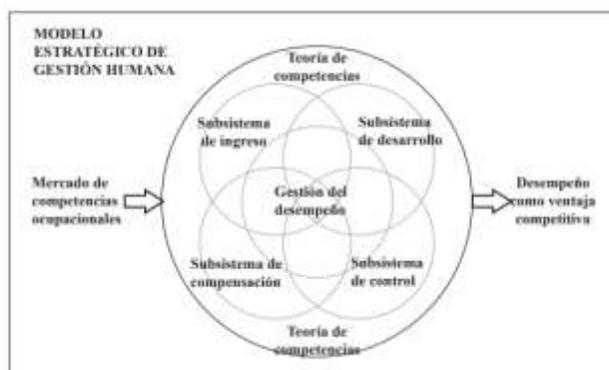
A continuación se presentan diferentes modelos y herramientas, como propuestas para llevar a cabo el análisis del Equipo de Enlace Terrestre, es decir la situación actual del equipo y saber si es pertinente la implementación de Equipos de Alto Desempeño.

El Modelo Estratégico de Gestión Humana (Bermúdez, 2010, p.200), debido a que expone como eje central el desempeño organizacional dentro del mercado de competencias ocupacionales, lo cual es relevante para este trabajo, ya que el desempeño es el objeto de estudio para la implementación de EAD. Además este modelo menciona al desempeño como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

Modelo Estratégico de Gestión Humana

Figura 3

Modelo Estratégico de Gestión Humana



Nota: Figura tomada de ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? (Bermúdez, 2010, p.200).

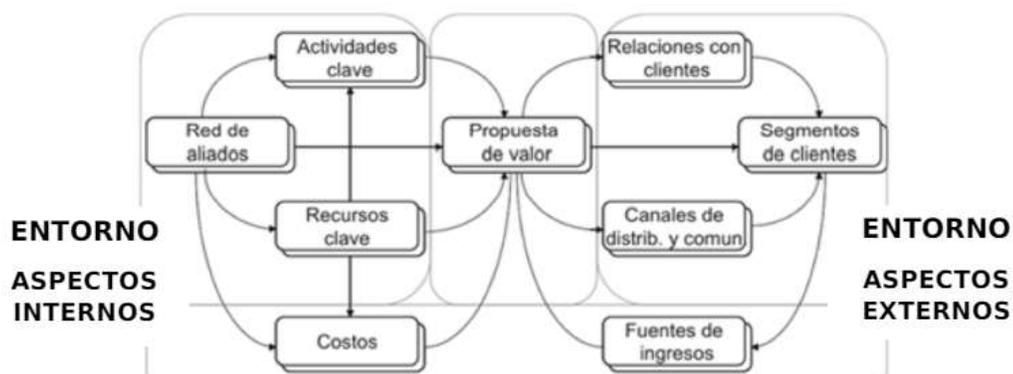
Así como un *Canvas*. Es una metodología, desarrollada por (Osterwalder, 2010), la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas.

El modelo *Canvas* es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Incluso es una herramienta que nos ofrece un panorama global, lo que facilita la comprensión del modelo desde un punto de vista integrado a diferentes procesos. (Ferrerira, 2017).

Figura 8

Ejemplo Canvas



Nota: Figura tomada de Artículo de innovación en modelos de negocios (García, 2010).

Figura 9

Canvas aplicado a EAD



Nota: Elaboración propia, (2024).

Otra herramienta que puede ayudar a la solución del problema es el cuestionario para medir el desempeño organizacional. Este cuestionario ayuda a recopilar información del equipo y con los resultados obtenidos, saber si está preparado para trabajar de esta forma. Este cuestionario se medirá en escala Likert de 1 a 7, donde 1 será la calificación más baja y 7 la más alta (Jashapara, 2003).

Asimismo se presenta el cuestionario para conocer la capacidad de aprendizaje organizacional del equipo para recopilar información de los participantes y con los resultados obtenidos, saber si la implementación de EAD es viable. (Jerez et al. 2005).

Por otra parte se consideró el Sistema DECO (Desempeño, Clima y Cultura Organizacional), sistema que utiliza PEMEX para manejar el desempeño individual y de equipo, donde se evalúan las actividades programadas según las tareas de cada individuo mediante el desempeño y la cultura organizacional (Pemex, 2023).

Dentro del sistema las actividades que realizada cada trabajador se evalúan según atributos como relaciones personales, integridad, manejo de información, comunicación y adaptabilidad.

Cuando se cumple en la totalidad las actividades programadas, estas actividades se cargan mediante ODIS, un ODI (objetivo de desempeño individual) por actividad.

Existe un apartado de “Mis ODIS” donde se lleva a cabo la carga de cada objetivo de desempeño individual.

Figura 10

Objetivos Desempeño Individual



Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Para poder subir cada objetivo será necesario llenar los campos correspondientes de cada apartado.

Figura 11

Registro de ODI

ODI No. 2 [Modificar] [Eliminar]

Descripción del ODI

Periodo de ejecución
 Fecha de inicio: 01/02/2020 Fecha de término: 26/07/2020 Fecha de corte: 27/09/2020 Avance a la fecha de corte: 100%

Actividades asociadas para el cumplimiento del ODI

1. L...	100%
---------	------

Evidencia

Elementos básicos de calidad de la evidencia

Observaciones

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Si el ODI cumple con lo acordado y con:

- Los objetivos de PEMEX, alineado a las actividades del área
- La estructura establecida (verbo en infinitivo, qué, para qué y cómo se va a hacer),
- Periodo de ejecución del ODI (fechas de inicio y término),
- El indicador de desempeño (porcentaje de cumplimiento del ODI a la fecha de corte)
- Las evidencias y sus elementos básicos de calidad
- Las actividades y porcentaje en que cada una contribuye al cumplimiento del ODI

Se podrá proceder a la validación con el botón de ODI Correcto.

Figura 12*Validación ODI*

The screenshot shows a web interface for ODI validation. At the top, there is a dark grey header with the text "Visto bueno del ODI 1". Below the header, there are two toggle switches: "ODI correcto" which is turned on (green), and "Requiere conexión" which is turned off (grey). At the bottom of the interface, there is a green button labeled "Guardar respuesta".

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Figura 13*Pantalla para ingresar al sistema DECO*

The screenshot displays the login page for the DECO system. At the top left is the PEMEX logo with the tagline "POR EL BIEN DE LA SOBERANÍA". At the top right is the DECO logo. The title "Inicio de sesión" is centered. Below the title are three input fields: "Ficha o Usuario" with a user icon, "Contraseña" with a key icon, and a dropdown menu labeled "PEMEX" with a downward arrow and a keyboard icon. A red "Entrar" button is positioned to the right of the input fields. Below the button, there is a link "No recuerdo mi contraseña." with a red arrow icon, and another link "¡Necesitas Ayuda?" with a blue question mark icon. At the bottom, there is a copyright notice: "Copyright © 2023 Petróleos Mexicanos. Derechos reservados."

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023).

De igual modo se aplicó la técnica de 5 por qué, para plasmar las causas principales en diferentes niveles de detalle que enfrenta el modelo de trabajo que propongo implementar.

- Fue utilizado por primera vez en la fábrica de Toyota.
- Se utiliza para determinar la raíz de un problema y se utiliza en diferentes industrias.
- Es de las metodologías de mejora más sencillas y de fácil aplicación.
- Se puede utilizar en cualquier tipo de situación y momento, principalmente en la gestión de riesgos empresariales.
- Se basa en la realización de preguntas, las cuales exploran la causa efecto de un problema en particular. Se van planteando respuestas del porqué sucede la situación o la problemática, hasta llegar a la posible solución (Ovalles Acosta et al, 2017).

Figura 14

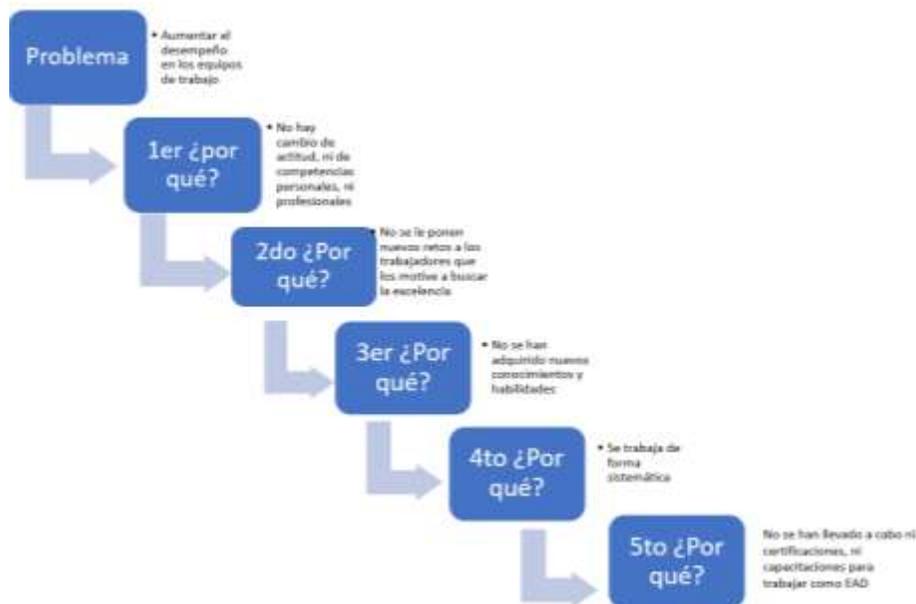
Ejemplo 5 por qué

Table Example of Using the 5 Whys Method	
Problem: There were no copays collected today.	
"Why" question	Response
Why were there no copays collected today?	The front desk staff had computer issues.
Why did the front desk staff have computer issues?	The computers kept booting users out.
Why did the computers keep booting users out?	The server kept freezing.
Why did the server keep freezing?	The server has limited memory.
Why does the server have limited memory?	There are many old files stored on the server.

Nota: Figura tomada de *Using the five Whys Method to Identify and Solve Problems* (Signori & Lockard, 2021).

Figura 15

5 por qué aplicado a EAD



Nota: Elaboración propia, (2024).

Igualmente se consultó el Plan de Detección de Necesidades y Capacitaciones (DNC). El cuál es un estudio que orienta la estructura y desarrollo de los planes y programas de capacitación dentro de la organización (Pemex, 2023). Al igual que el sistema DECO, es un sistema que utiliza PEMEX para medir el desempeño.

Debe expresar qué competencias y habilidades se deben capacitar, a quiénes se van a capacitar, los recursos que se van a utilizar y la duración de la capacitación. En este caso se llevará a cabo en un área de la empresa.

Objetivo

- El desempeño individual real del personal vs los niveles de desempeño que se deben lograr.
- Determinar tiempos generales de aplicación.(Diagrama de Gantt).
- Se convoca a *Focus Group*, donde se reúnan jefe del área e integrantes del equipo, para que se aborden dudas, quejas y sugerencias.

Etapas

- 1.- Determinación de la Situación Ideal (SI)
- 2.- Determinación de la Situación Real (SR)
- 3.-Comparación entre ambas situaciones.
- 4.- Determinar necesidades y programas de capacitación.

Etapa 1 SI

Identificar la situación ideal.

Determinar qué elementos componen esta situación.

Preguntarse cuáles son las competencias, habilidades y actitudes que se espera que la persona mejore.

Etapa 2 SR

Identificar la situación real.

Determinar qué elementos componen esta situación.

Preguntarse cuáles son las competencias, habilidades y actitudes que se espera que la persona mejore.

Etapa 3 Comparación

Una vez que se cuente con la información de la Situación Ideal y de la Situación Real, se comparan para identificar que capacitaciones se cursaron y que competencias, habilidades y actitudes se abarcaron.

Etapa 4 Determinar necesidades y Programa de Capacitación

- Se identifican las necesidades, en este caso en el área.
- Se elabora el programa de capacitación con base a lo revisado en las reuniones.(Pemex, 2023).

5 Metodología

Introducción

Se presentan tres enfoques los cuales se seleccionaron debido a su relación con los Equipos de Alto Desempeño, con el objetivo de seleccionar dentro de las propuestas anteriormente presentadas, las que más aporten para el análisis del Equipo de Enlace Terrestre.

El primero enfoque seleccionado es la cultura organizacional, ya que si se desea crear las bases para implementar un equipo de alto desempeño es fundamental que una empresa deba tener bien definida su cultura y dentro de ella, preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas. Elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, así como desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. (Guerrero et al, 2011). Destacando la cultura de gestión, comunicativa, de servicio y de liderazgo.

Figura 16

Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional.



Nota: Figura tomada de Cultura organizativa en la organización (Aguilera, 2009).

El segundo enfoque es Desempeño Organizacional, ya que como estrategia organizacional busca mejorar la eficiencia y la competitividad (Barradas et al, 2021). Objetivo compartido con los EAD.

De último enfoque, Capacidad de Aprendizaje Organizacional. Este enfoque se tomó en cuenta, porque es considerado y valorado como una variable multidimensional en las organizaciones. Los niveles de aprendizaje organizacional están altamente ligados a la cultura y desempeño organizacional (Garzón, 2005). Los dos enfoques anteriores.

Se muestran diferentes tipos de aprendizaje que se efectúan en Organizaciones de Rápido Aprendizaje (ORA)

- El aprendizaje de tarea, consiste en desempeñar y mejorar el desempeño en tareas específicas.
- Aprendizaje de liderazgo, el jefe de la cuadrilla debe guiar y controlar a los individuos, grupos y equipos a las unidades organizacionales más grandes.
- Aprendizaje de equipo, para funcionar efectivamente y fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.(Guns, 1996).

Además cabe destacar sus principales características:

- Tener una visión compartida entre los miembros del equipo
- Los integrantes deben dejar su manera de pensar habitual y rutinas estandarizadas para resolver problemas
- Los elementos del equipo puedan comunicarse abiertamente sin temor a la crítica o a recibir sanciones

- Los miembros deben dejar de lado sus intereses personales, que a veces fragmentan al equipo y en su lugar trabajar juntos para alcanzar los objetivos planteados (Senge, 2012).

A continuación se muestra cada enfoque con sus ventajas competitivas:

Enfoque- Cultura organizacional

La evaluación o medición del cambio generado, que involucra áreas críticas de la organización como lo son el área procedimental y el área humana (Álvarez, 1996).

Ventajas competitivas

- Atrae y retiene talentos
- Impulsa la innovación
- Mejora el desempeño y la productividad

B) Enfoque- Desempeño organizacional

El desempeño organizacional refleja el comportamiento de un conjunto de elementos para lograr los objetivos establecidos, como por ejemplo la calidad, la estructura funcional, la satisfacción de los clientes, entre otros (Pérez y Cortés, 2009).

Ventajas competitivas

Un buen desempeño organizacional puede traer eficiencias en costos, tiempos de ciclo, calidad, reputación, presencia de marca, etc., y en varios de ellos al mismo tiempo, por lo que la complejidad del análisis, planeación, ejecución y operación de las acciones que lleven a una mejora significativa en el desempeño organizacional para poder ser justificada. (Richard et al. 2009).

C) Enfoque-Capacidad de Aprendizaje Organizacional

Para Nonaka y Takeuchi (1999), el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual se amplifica el conocimiento creado por los individuos organizadamente y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Ventajas competitivas

El aprendizaje organizativo puede ser considerado como una capacidad dinámica de orden superior en la medida que favorece el desarrollo de otras capacidades dinámicas, lo cual le permite ser también una fuente de ventaja competitiva sostenible gracias a su valor, durabilidad y escasez. Zahra, S.A & George, G. (2002).

Cabe mencionar que el desempeño y aprendizaje organizacional son conceptos que generalmente van de la mano ya que ambos buscan la eficiencia de la organización, cambio organizacional y de la cultura. (Johnson y Bailey 2010).

A continuación se presentará una tabla de ponderación donde se muestran las propuestas de herramientas (7) vistas en el capítulo anterior, donde se les dará una calificación de acuerdo al aporte que tengan con los enfoques de Impacto Organizacional, Desempeño Organizacional y Capacidad Organizacional. Se colocará una calificación del 1 al 3, siendo el 1 la calificación más baja y 3 la más alta, según el aporte que tenga cada herramienta con cada enfoque en particular.

Tabla 2

Ponderación de Herramientas

Enfoques Organizacionales

Herramientas	Impacto Organizacional	Desempeño Organizacional	Capacidad de Aprendizaje Organizacional	Total
1. M.E.G.H	2	3	1	6
2.Canvas	3	1	1	5
3.Cuestionario Desempeño Organizacional	3	3	2	8
4.Cuestionario Capacidad de Aprendizaje Organizacional	3	2	3	8
5. 5 porqués	3	1	1	5
6.Sistema Deco	3	3	3	9
7.Plan DNC	3	3	3	9
Nota:	(Álvarez, 1996).	(Pérez y Cortés, 2009).	(Nonaka y Takeuchi, 1999).	

1. M.E.G.H

Se le otorgó una calificación de tres, la calificación más alta, en el enfoque desempeño organizacional debido a que es un modelo enfocado a convertir el desempeño organizacional en una ventaja competitiva dentro de las empresas. Se colocó dos en impacto organizacional porque tienen un buen impacto organizacional. Y puntuación de uno en Capacidad de aprendizaje, porque como se mencionó anteriormente es un modelo que toma el Desempeño Organizacional como principal y única competencia.

2. Canvas

Al ser una herramienta que nos permite un panorama global de la empresa, se le dio un tres de calificación en Impacto Organizacional. Pero un uno en los enfoques de desempeño y capacidad de aprendizaje debido a que necesita ser una herramienta más específica en estos temas.

3. Cuestionario Desempeño Organizacional

Se asignó tres de puntuación en Desempeño Organizacional, ya que este cuestionario aborda este tema. Un tres en impacto organizacional, por lo que genera el trabajar con esta variable dentro del equipo. Calificación de 2 en Capacidad de aprendizaje porque también busca un cambio organizacional y de cultura.

4. Cuestionario Aprendizaje organizacional

Se le entrego una valor de tres en Aprendizaje organizacional, porque este cuestionario aborda ese tema. Un tres en impacto organizacional, por lo que genera el trabajar con esta variable dentro del equipo. Puntuación de 2 en Desempeño organizacional ya que también busca un cambio organizacional y de cultura.

5.5 por qué

Se le dio una calificación de tres en Impacto organizacional porque presenta causas generales antes de la implementación de EAD. Pero por lo mismo se le dio una calificación de 1 en Desempeño y Aprendizaje Organizacional debido a que las causas son las más comunes y no son particulares al equipo con el que se está trabajando.

6 Sistema Deco

A este sistema de evaluación, se le otorgó 3 de calificación en los diferentes enfoques. A causa que cumple con tener un impacto organizacional al mostrar las evaluaciones de las actividades del equipo y así poder darnos cuenta de nuestro accionar, así como del desempeño y aprendizaje que hemos tenido reflejado en escalas.

7 Plan DNC

A este plan de capacitaciones, se le asignó 3 de puntuación en los enfoques. Debido a que genera un impacto organizacional, cuando los miembros del equipo cumplen con las capacitaciones programadas. También se supondría que al tomar estas capacitaciones influiría en el desempeño y capacidad de aprendizaje del equipo.

Derivado de la ponderación que se realizó, se han elegido cuatro herramientas. Las herramientas que se eligieron son: Cuestionario para medir el Desempeño Organizacional (Jashapara 2003), el Cuestionario para conocer la Capacidad de Aprendizaje Organizacional del equipo (Jerez et al. 2005), Sistema Deco y Plan DNC (Pemex, 2023).

6 Presentación y análisis de los datos obtenidos

Introducción

La primer herramienta con la que se trabajó es el cuestionario de Desempeño Organizacional tomado del artículo Cognición, Cultura y Competencia (Jashapara, 2003).

Se presenta el resultado del cuestionario en el (Anexo 1, pg. 84). Este cuestionario fue elaborado en *Microsoft Forms* para identificar el nivel de Desempeño Organizacional del equipo. Por ello, se aplicó a los 28 integrantes del equipo de trabajo en el Departamento de Enlace Terrestre del Grupo Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios de la Gerencia de Servicios de la Perforación e Intervención a Pozos, de la Subdirección de perforación y Mantenimiento de Pozos en la división de Exploración Y Producción. Este cuestionario se midió en escala Likert de 1 a 7, donde 1 fue la calificación más baja y 7 la más alta. Donde las alternativas de respuesta fueron:

Figura 17

Alternativas Desempeño Organizacional

Escala de Medición	Valor
Pésimo	1
Muy bajo	2
Bajo	3
Regular	4
Bueno	5
Muy bueno	6
Excelente	7

Nota: Alternativas Desempeño Organizacional tomadas de Cognición, Cultura y Competencia.

(Jashapara, 2003).

Resultados

A continuación se muestra el nivel detectado de Desempeño Organizacional:

Figura 18

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 1

1.- NUESTRO RETORNO EN CAPITAL A EMPLEADOS HA SIDO



Nuestro retorno en capital ha sido. En la primera pregunta se obtuvieron respuestas con los valores más altos. Valor de 5, escala de medición (Bueno) con seis encuestados. Valor de 6, escala de medición (Muy bueno) 15 miembros. Y valor 7, escala de medición (Excelente) con siete integrantes. Lo que nos dice el equipo piensan que son remunerados de una forma buena a excelente. Con mayoría de muy bueno a excelente.

Figura 19

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 2

2.- NUESTRO DESEMPEÑO EN GENERAL HA SIDO



Nuestro desempeño en general ha sido. En la segunda pregunta se obtuvieron los valores más altos. Valor de 5, escala de Medición (Bueno) cinco elementos. Valor de 6, escala de medición (Muy bueno) 16 encuestados. Y valor de 7, escala de medición (Excelente) con siete miembros. Lo que refleja que el equipo siente que su desempeño en general ha sido de bueno a excelente. Con mayoría de muy bueno a excelente.

Figura 20

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 3

3.- NUESTRA HABILIDAD DE GANAR RENOMBRE HA SIDO

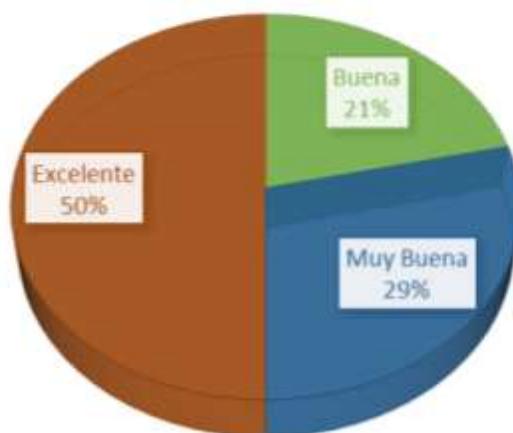


Nuestra habilidad de ganar renombre ha sido. En la tercera pregunta se obtuvieron respuestas con valores medios a altos. Valor de 4, escala de medición (Regular) con dos integrantes. Valor de 5, escala de medición (Bueno) cuatro elementos. Valor de 5, escala de medición (Muy bueno) con 10 encuestados. Valor de 7, escala de medición (Excelente) 12 miembros. Lo que se traduce que el equipo considera que la habilidad de ganar renombre ha sido de regular a Excelente. Con mayoría de muy bueno a excelente.

Figura 21

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional, Pregunta 4

4.- NUESTRA REPUTACIÓN HA SIDO



Nuestra reputación ha sido. En la cuarta pregunta se obtuvieron los valores más altos. Valor de 5, escala de medición (Bueno) seis integrantes. Valor de 6, escala de medición (Muy bueno) con ocho elementos. Y valor de 7, escala de medición (Excelente) 14 encuestados. Significa que el equipo cree que su reputación ha sido de buena a excelente, con mayoría de muy bueno a excelente.

Figura 22

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional,Pregunta 5

5.- NUESTRA HABILIDAD DE GANAR EN REPETIDAS NEGOCIACIONES HA SIDO



Nuestra habilidad de ganar en repetidas negociaciones ha sido. En la quinta pregunta se obtuvieron los valores más altos. Valor de 5, escala de medición (Bueno) seis miembros. Valor de 6, escala de medición (Muy bueno) con 14 integrantes. Y valor de 7, escala de medición (Excelente) ocho elementos. Lo que se entiende a que el equipo considera que la habilidad para ganar en repetidas negociaciones ha sido entre buena y excelente. Con mayoría de muy bueno a excelente.

Figura 23

Gráfica Pastel-Desempeño Organizacional,Pregunta 6

6.- NUESTRO NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE HA SIDO



Nuestro nivel de satisfacción al cliente ha sido. En la última pregunta del cuestionario se obtuvieron los valores más altos. Valor de 5, escala de medición (Bueno) ocho encuestados. Valor de 6, escala de medición (Muy bueno) con ocho miembros. Y valor de 7, escala de medición (Excelente) 12 integrantes. A lo que se comprende que el equipo percibe que su nivel de satisfacción al cliente ha sido de buena a excelente, con mayoría de muy bueno a excelente.

Después de la obtención de resultados se puede concluir que es importante que el empleado se sienta a gusto, valorado y bien remunerado. Ya que esto repercute directamente en su desempeño, como la reputación de la empresa, satisfacción al cliente, entre otras (Jashapara, 2023). Así como se pudo saber que el equipo en cuestión de desempeño organizacional, está cerca de la excelencia y permite llevar a cabo el presente proyecto.

El objetivo de este estudio fue detectar el nivel de desempeño como factor que caracteriza a los EAD. En el cuestionario realizado con esta variable, todas las preguntas tienen un rango de respuesta entre 5 a 7, los valores más altos (Excelente y Muy buena). Que según (Jashapara, 2023) los integrantes del equipo deben tener como principal motivación las variables de remuneración y satisfacción para lograr un alto desempeño.

Introducción

La segunda herramienta que se identificó es el Cuestionario de Capacidad de Aprendizaje Organizacional, tomado del artículo Capacidad de Aprendizaje Organizacional: Una propuesta de Medición (Jerez et al. 2005) Los resultados de este cuestionario se presentan en el (Anexo 2, pg. 87.) El cuestionario fue elaborado en *Microsoft Forms* para identificar el nivel de Capacidad de Aprendizaje Organizacional del equipo. Por ello, se aplicaron a los 28 integrantes del equipo de trabajo en el Departamento de Enlace Terrestre del Grupo Multidisciplinario de Gestión de Recursos y Servicios de la Gerencia de Servicios de la Perforación e Intervención a Pozos, de la Subdirección de perforación y Mantenimiento de Pozos en la división de Exploración Y Producción. Este cuestionario se midió en escala Likert de 1 a 7, donde 1 fue la calificación más baja y 7 la más alta. Donde las alternativas de respuesta fueron:

Figura 24

Alternativas Capacidad de Aprendizaje Organizacional

Escala de Medición	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
Pocas veces	3
A veces	4
Algunas veces	5
Casi siempre	6
Siempre	7

Nota: Alternativas Capacidad de Aprendizaje Organizacional tomadas de Capacidad de Aprendizaje Organizacional: Una propuesta de medición. (Jerez et al. 2005).

Resultados

A continuación se presenta el nivel detectado de Capacidad de Aprendizaje:

Figura 25

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 1

1.- EN LA EMPRESA SIENTO QUE MI APRENDIZAJE ES CONSIDERADO MÁS INVERSIÓN QUE GASTO



En la empresa siento que mi aprendizaje es considerado más inversión que gasto. En la pregunta número uno se obtuvieron resultados de todas las escalas de medición. Valor 1 (Nunca) con dos elementos del equipo. Valor 2, escala de medición (Casi nunca) dos encuestados. Valor 4, escala de medición (A veces) con dos miembros. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) seis integrantes y valor 7, escala de medición (Siempre) con 18 elementos. Aunque se puede apreciar que están divididas las respuestas en las diferentes escalas de medición, si existe una mayoría en el valor más alto de 7, escala de medición (Siempre).

Figura 26

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 2

2.- ME DI CUENTA QUE LOS GERENTES DE LA EMPRESA ME INVOLUCRAN PARA EL PROCESO DE DECISIONES IMPORTANTES

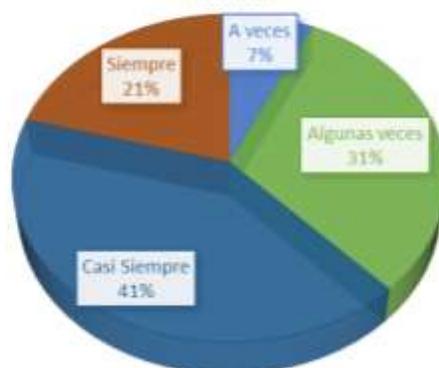


Me di cuenta que los gerentes de la empresa me involucran para el proceso de decisiones importantes. En la pregunta número dos, se obtuvieron valores bajos, medios y altos. Valor 2, escala de medición (Casi nunca) con un encuestado. Valor 4, escala de medición (A veces) tres miembros. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) seis integrantes. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) 10 elementos y valor 7, escala de medición (Siempre) seis encuestados.

Figura 27

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 3

3.- PUEDO OBSERVAR QUE EN ESTA COMPAÑÍA, LOS GERENTES VEN FAVORABLE HACER CAMBIOS EN CUALQUIER ÁREA, YA SEA PARA ADAPTARSE A UN NUEVO AMBIENTE DE TRABAJO O MANTENER EL MISMO



Puedo observar que en esta compañía, los gerentes ven favorable hacer cambios en cualquier área, ya sea para adaptarse a un nuevo ambiente de trabajo o mantener el mismo. En la pregunta número 3 se obtuvieron respuestas de valores medios a altos. Valor 4, escala de medición (A veces) con dos miembros. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) con nueve integrantes. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) con 12 elementos y valor 7, escala de medición (Siempre) con 6 encuestados.

Figura 28

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 4

4.-SÉ QUE MI APRENDIZAJE ES UN FACTOR CLAVE EN ESTA EMPRESA. LOS GERENTES ME HACEN SENTIR ESTO CONSTANTEMENTE



Sé que mi aprendizaje es un valor clave en esta empresa. Los gerentes me hacen sentir esto constantemente. Se obtuvieron resultados diversos en la escala de medición. Valor 3, escala de medición (Pocas veces) tres miembros. Valor 4, escala de medición (A veces) dos integrantes. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) dos elementos. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) nueve encuestados y valor 7, escala de medición (Siempre) 12 miembros. Teniendo mayoría de los integrantes en los valores más altos.

Figura 29

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 5

5.- EN ESTA COMPAÑÍA CADA TRABAJADOR SABE QUE EL AMBIENTE ES UN IMPORTANTE FUENTE DE MEJORA, LAS EXPERIENCIAS Y LAS IDEAS PROVIENEN DE FUENTES EXTERIORES: PROVEEDORES, EMPRESAS DE CAPACITACIÓN Y ASESORES SON CONSIDERADOS INSTRUMENTOS ÚTILES PARA EL APREND



En esta compañía cada trabajador sabe que el ambiente es una importante fuente de mejora, las experiencias y las ideas de fuente exteriores: proveedores, empresas de capacitación y asesores son considerados instrumentos útiles para el aprendizaje. En la pregunta cinco, se aprecian resultados de valores en todas las escalas. Valor 3, escala de medición (Pocas veces) un elemento. Valor 4, escala de medición (A veces) cuatro encuestados. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) cuatro miembros. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) 7 integrantes y valor 7, escala de medición (Siempre) 14 elementos.

Figura 30

Gráfica Pastel- Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 6

6.-EN ESTA ORGANIZACIÓN, LOS TRABAJADORES NO TIENEN MIEDO DE EXPERIMENTAR CON NUEVOS CAMINOS PARA HACER COSAS. TODOS SABEN QUE ESTO ES COMO MEJORARÁN



En esta organización, los trabajadores no tienen miedo de experimentar con nuevos caminos para hacer cosas. Todos saben que esto es como mejorarán. En la pregunta seis, los valores alcanzados son variados. Valor 3, escala de medición (Pocas veces) 1 encuestado. Valor 4, escala de medición (A veces) dos miembros. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) seis integrantes. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) siete elementos. Valor 7, escala de medición (Siempre) 12 encuestados.

Figura 31

Gráfico Pastel- Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 7

7.- EN ESTA EMPRESA, NADIE VE AL OTRO COMO UN COMPETIDOR O UN ENEMIGO. NOSOTROS SOMOS COLEGAS Y TRABAJAMOS JUNTOS, AYUDÁNDONOS EL UNO AL OTRO,COORDINANDO OPERACIONES.

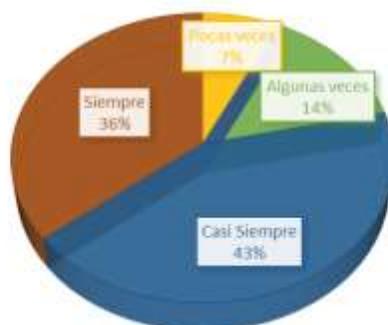


En esta empresa, nadie ve al otro como un competidor o un enemigo. Nosotros somos colegas y trabajamos juntos, ayudándonos el uno al otro, coordinando operaciones. Se identificaron resultados con los valores más altos en la escala de medición, a excepción de un integrante del equipo. Valor 2, escala de medición (Casi nunca) con un miembro. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) con cuatro integrantes. Valor 6 (Casi siempre) con 15 elementos y valor 7 (Siempre) con ocho encuestados.

Figura 32

Gráfico Pastel- Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 8

8.- EN ESTA EMPRESA, SIENTO QUE LA COMUNICACIÓN Y DISCUSIÓN SON ESENCIALES, LOS ERRORES Y FALLAS SON OPORTUNIDADES PARA MEJORAR, NO OPORTUNIDADES DE CASTIGO. ESTAS SIEMPRE SON DISCUTIDAS Y ANALIZADAS.



En esta empresa, siento que la comunicación y discusión son esenciales, los errores y fallas son oportunidades de castigo. Estas siempre son discutidas y analizadas. En la pregunta ocho, se recopilaron valores mixtos. Valor 3, escala de medición (Pocas veces) dos miembros. Valor 5, escala de medición (A veces) cuatro integrantes. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) 12 elementos y valor 7, escala de medición (Siempre) 10 encuestados.

Figura 33

Gráfica Pastel-Capacidad de Aprendizaje, Pregunta 9

9.- EN ESTA ORGANIZACIÓN, LOS TRABAJADORES NO TIENEN MIEDO DE HABLAR ENTRE ELLOS ACERCA DE NUEVAS IDEAS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE PUEDAN USARSE EN LA EMPRESA, TÚ SABES QUE NO SERÁS CASTIGADO POR HACER ESTO



En esta organización, los trabajadores no tienen miedo de hablar entre ellos acerca de nuevas ideas, programas y actividades que puedan usarse en la empresa, tú sabes que no serás castigado por hacer esto. En la pregunta 9 se obtuvieron resultados de medios a altos. Valor 4, escala de medición (A veces) 3 miembros. Valor 5, escala de medición (Algunas veces) 6 integrantes. Valor 6, escala de medición (Casi siempre) 10 elementos y Valor 7, escala de medición (Siempre) 9 encuestados.

Se puede concluir que a diferencia de la primera encuesta de Desempeño Organizacional, donde se alcanzaron los niveles más altos de escala de medición, estando muy cerca de la excelencia. En esta encuesta Capacidad de Aprendizaje se obtuvieron resultados variados por parte del equipo, lo que amerita atención para lograr los niveles de Desempeño Organizacional, para posteriormente trabajar con excelencia.

Introducción

Se presenta la tercera herramienta, Plan de Detección de Necesidades y Capacitaciones. Por medio del Diagrama de Gantt se programaron las fechas de capacitaciones que tienen que ver con mejorar el desempeño de los integrantes del equipo, a las que se deben asistir durante el año.

Se deben cumplir como mínimo con tres capacitaciones cuatrimestralmente. Teniendo en cuenta que la duración de las capacitaciones son de un mes a dos meses.

Se presentan tanto el escenario de situación ideal, como el de situación real para posteriormente compararlos y saber que porcentaje de las diferentes formaciones se tomaron y así saber la efectividad que se logro.

Resultados

A continuación se presenta el escenario ideal de capacitaciones que debio tomar el equipo de enlace terrestre durante el año 2023.

Figura 34

Capacitaciones Mejora de Desempeño-Escenario Ideal

Capacitaciones	Competencias, Habilidades y Actitudes	Tiempo											
		Meses	Año	2023									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaboración de bases técnicas (Mantenimiento a Equipos, Servicio a Pozos, Operaciones a pozos)	Cosocimientos financieros, gestión de proyectos	■											
Supervisión de contratos (en sus diversas especialidades)	Comunicación efectiva, Liderazgo, Trabajo en equipo, Retroalimentación		■										
Ley de servicios y obra pública (Fundamentos legales)	Cosocimiento de los artículos que componen la ley de obra pública y servicios			■	■								
Ley de Petróleos Mexicanos y su aplicación (Fundamentos Legales)	Regular, controlar y rendir cuentas de Pemex, así como fijar bases generales aplicables					■	■						
Microsoft Office Avanzado	Comunicación oral y escrita, orientación al detalle y gestión de base de datos							■					
Reglamentación para Adquisiciones	Cosocimiento de los artículos que componen la ley de adquisiciones y servicios de sector público								■				
Sistema de desarrollo profesional	Adquirir nuevas competencias, programa de cursos y realizar posgrados									■			
Elaboración de iniciativas de contratos, fundamentos técnicos.	Elaborar documentos Negociar las cláusulas entre las partes Identificar posibles errores para mitigar los riesgos Comprobar que el contrato se ajuste a las leyes reglamentarias y a las políticas internas de la empresa y proveedor Definir plazos contractuales Proteger datos e información contenida en el documento Archivar la documentación										■	■	
Licitaciones públicas	Cosocimiento de los artículos que componen la ley de adquisiciones y servicios de sector público, para conocer cómo se lleva a cabo el proceso												■

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Próximamente se presenta el escenario real referente a las capacitaciones que tomo el equipo de enlace terrestre durante el año pasado.

Figura 35*Capacitaciones Mejora de Desempeño – Escenario Real*

Capacitaciones	Competencias, Habilidades y Actitudes	Tiempo												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Elaboración de bases técnicas (Mantenimiento a Equipos, Servicio a Pozos, Operaciones a pozos)	Conocimientos financieros y gestión de proyectos	■												
Supervisión de contratos (en sus diversas especialidades)	Comunicación efectiva, Liderazgo, Trabajo en equipo, Retroalimentación		■											
Ley de servicios y obra pública (Fundamentos legales)	Conocimiento de los artículos que componen la ley de obra pública y servicios			■	■									
Ley de Petróleos Mexicanos y su aplicación (Fundamentos Legales)	Regular, controlar y rendir cuentas de Pemex, así como fijar bases generales aplicables					■	■							
Microsoft Office Avanzado	Comunicación oral y escrita, orientación al detalle y gestión de bases de datos							■						
Reglamentación para Adquisiciones	Conocimiento de los artículos que componen la ley de adquisiciones y servicios de sector público								■					
Sistema de desarrollo profesional	Adquirir nuevas competencias, programa de cursos y realizar posgrados									■				
Elaboración de iniciativas de contratos, fundamentos técnicos.	Elaborar documentos Negociar las cláusulas entre las partes Identificar posibles errores para mitigar los riesgos Comprobar que el contrato se ajuste a las leyes reglamentarias y a las políticas internas de la empresa y proveedor Definir plazos contractuales Protoger datos e información contenida en el documento Archivar la documentación										■	■	■	
Licitaciones públicas	Conocimiento de los artículos que componen la ley de adquisiciones y servicios de sector público, para conocer cómo se lleva a cabo el proceso													■

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023).

Gracias a esta comparación, se puede apreciar que se cumplió con todas las capacitaciones programadas en el año 2023 y se obtuvo un 100 por ciento de efectividad.

Aun cumpliendo con las capacitaciones programadas, no se puede asegurar que el equipo haya obtenido competencias, habilidades y actitudes nuevas, por ello a continuación se presenta un sistema de evaluación, que otorga calificaciones a las actividades que realiza el equipo y así indicar en que escala de desempeño se encuentra realmente.

Introducción

Como última herramienta, se presenta el sistema DECO (pg. 41). Una herramienta de desempeño, con la cual, se evaluó a los integrantes que conforman el equipo del departamento de Enlace Terrestre en sus actividades cotidianas, mediante los atributos de efectividad y responsabilidad. Como Clima y Cultura Organizacional con los elementos: relaciones personales,

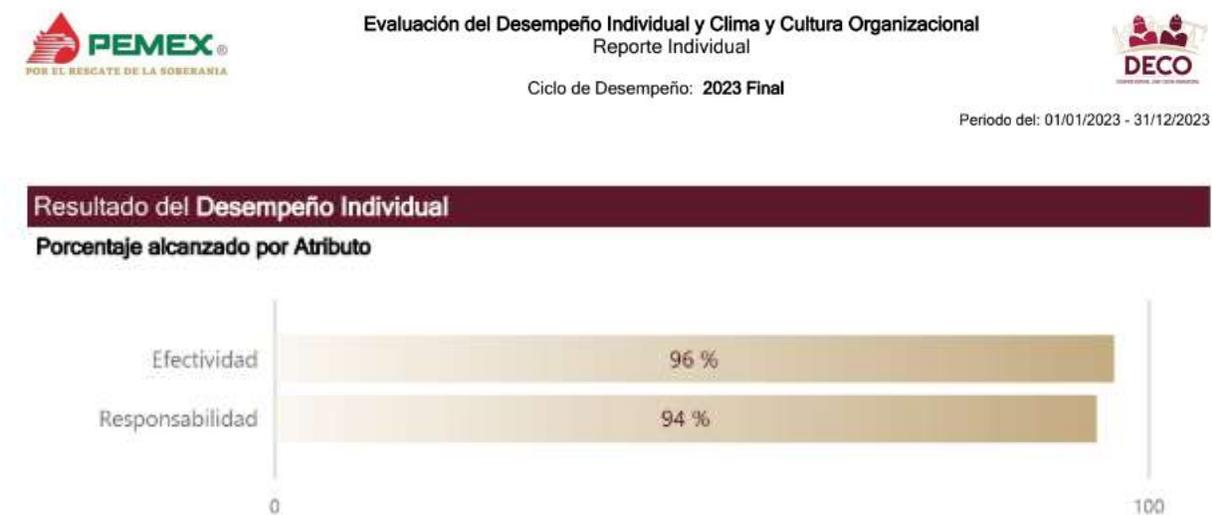
integridad, manejo de información, comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo, identidad y seguridad en el trabajo.

Resultados

A continuación se muestra los resultados:

Figura 36

Resultado del Desempeño



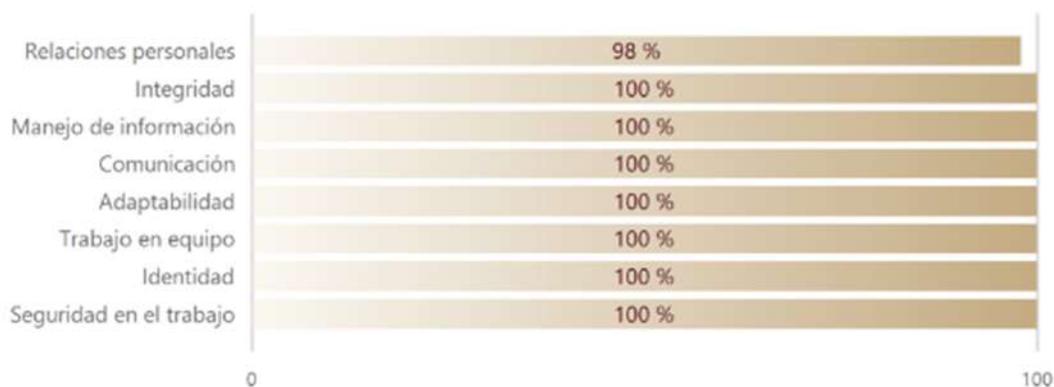
Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Figura 37

Resultado del Clima y Cultura Organizacional

Resultado del Clima y Cultura Organizacional

Porcentaje alcanzado por Atributo



Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

Figura 38

Escalas de Desempeño

Escala de Desempeño	Criterio
Superior	$\geq 100\%$
Muy Adecuado	$\geq 95\%$ y $< 100\%$
Adecuado	$\geq 85\%$ y $< 95\%$
Parcialmente Adecuado	$\geq 70\%$ y $< 85\%$
Insuficiente	$< 70\%$

Nota: Figura tomada de (Petróleos Mexicanos, 2023)

En la escala de desempeño podemos apreciar que un nivel insuficiente es menor al 70%. Parcialmente adecuado entre el 70% y 85%. Un nivel adecuado entre el 85% y 95%. Un nivel muy adecuado entre el 95% y 100%. Así como el nivel superior que requiere un 100% de efectividad.

Se puede apreciar que los integrantes del equipo están en una escala de desempeño y clima y cultura organizacional entre muy adecuado y superior. Por lo que se considera podrían trabajar como EAD.

Resaltando que la calificación en atributos como la responsabilidad y la efectividad, se mide en base a que se respete y se cumpla con los rangos de tiempo establecidos para la conclusión y entrega de las actividades programadas. Cuando el porcentaje en el resultado es menor al 100%, quiere decir que existen desviaciones, las cuales pueden ser tipificadas en dos tipos: 1.- Las desviaciones al resultado que presenta el elemento de responsabilidad trabajando de forma individual y en equipo de trabajo dependen de enfermedad, demasiada carga de trabajo, mal manejo de sus tiempos, desinterés en la actividad, etc, las cuales se deberán atender para su corrección mediante el análisis en cada caso en específico, mediante capacitaciones, pláticas motivacionales, descansos obligatorios (vacaciones) o hasta llamados de atención con consecuencias progresivas, desde una advertencia, suspensión o retiro, dependiendo de cual sea el caso.

2.- Desviaciones que se presentan por una mala planeación en el programa de desarrollo de la actividad, quedando cortos en tiempo o sobrecargas en las actividades a desarrollar, las cuales se tienen que corregir mediante el análisis de la programación y verificación de los resultados para la próxima carga de actividades, tomando en cuenta los recursos necesarios para alcanzar la actividad, comparándolos con los recursos con los que se cuentan para que estos programas sean lo mas apegado posible a la realidad, dando como resultado programas y objetivos alcanzables.

La efectividad como un elemento en la parte de trabajo individual y como en equipo de trabajo, se mide en base a que se cumplan con todos los parámetros establecidos en la conclusión y entrega de la actividad, correspondiente a medidas, calidad de la actividad, tiempos establecidos y resultados programados. Los cuales tienen que estar alineados a los objetivos y a la misión de la empresa, este atributo esta directamente relacionado con la responsabilidad, ya que no se puede ser efectivo, sin ser antes responsable, por ello cuando el porcentaje en el resultado es menor al

100%, quiere decir que existen desviaciones, las cuales pueden ser tipificadas de igual manera que para el elemento de responsabilidad. Existen dos tipos: 1.- Las desviaciones al resultado que presenta el elemento del equipo de trabajo o individuo. (Ejemplo, enfermedad, demasiada carga de trabajo, mal manejo de sus tiempos, desinterés en la actividad, etc), las cuales se deberán atender para su corrección mediante el análisis de cada caso en específico, mediante capacitaciones, pláticas motivacionales, descansos obligatorios (vacaciones) o hasta llamados de atención con consecuencias progresivas, desde una advertencia, suspensión o retiro, dependiendo de cual sea el caso.

2.- Y las desviaciones que se presentan por una mala planeación en el programa del desarrollo de la actividad, quedando cortos en tiempo o sobrecargas en las actividades a desarrollar, las cuales se tienen que corregir mediante el análisis de la programación y verificación de resultados, para la próxima carga de actividades, tomando en cuenta los recursos necesarios para alcanzar la actividad, comparándolos con los recursos con los que se cuentan, para que estos programas sean lo mas apegado posible a la realidad, dando como resultado programas y objetivos alcanzables.

En el tema de relaciones personales, la empresa toma en cuenta las habilidades comunicativas, habilidades de tomar decisiones, así como la resolución de conflictos entre miembros.

Las habilidades comunicativas se forman en el mismo proceso de la actividad en cuestión, en la que el sujeto convierte la información en conocimientos y la manifiesta comunicándose (González y Kraftchenko, 2002).

Las habilidades de tomar decisiones conllevan compromiso con visión, consistencia, no temer a los errores, tener mente abierta, pensamiento estratégico, ser proactivo, autogestionado, creativo y organizado (Hiriyappa, 2018).

El conflicto se asocia con la o las diferencias entre puntos de vista que llegan a tener dos o más individuos frente a una situación o a un suceso en particular. La falta de compatibilidad real o supuesta, percibida por aquellos involucrados en el conflicto se representa por una confrontación o una lucha de intereses, de acuerdo con Vinyamata (2004).

Para solucionarlo, es importante prestar atención a los intereses personales del trabajador, sin que estén por encima de los intereses del equipo. Crear un equipo cohesionado, animando a los colaboradores a trabajar juntos hacia objetivos laborales comunes. Lo que facilitará la relación entre jefe y colaborador. Así como desempeñarse en un ambiente agradable, lo que permita conocer más profundamente a los compañeros de equipo, en una forma no tan formal (Morataya, 2023).

Se especifican estos elementos, ya que en estos, no se logra obtener un criterio de evaluación del 100%.

7 Conclusiones

El proyecto consistió en el establecimiento de las bases para la formación de equipos de alto desempeño que constituye un paso estratégico esencial para fomentar una cultura organizacional orientada al logro, la colaboración y la excelencia. Este enfoque permite crear los cimientos necesarios para desarrollar habilidades, procesos y valores compartidos que, en el futuro, habilitarán no sólo al equipo de enlace terrestre, sino a todo Pemex, para construir equipos capaces de enfrentar desafíos complejos y alcanzar objetivos ambiciosos de manera sostenible.

Fue necesario conocer como se encontraba el equipo de Enlace Terrestre entorno a variables de Alto Desempeño, como Desempeño Organizacional y Capacidad de Aprendizaje Organizacional a través de los miembros que lo conforma. Se pudo identificar que antes de esta propuesta, el equipo no presentaba la excelencia en temas como la efectividad, responsabilidad y relaciones personales, lo que nos posiciona como un Equipo de Alto Rendimiento. Se propone tomar características de la capacidad de aprendizaje organizacional, como tener una visión compartida entre los miembros del equipo, que los integrantes dejen su manera de pensar habitual y rutinas estandarizadas para resolver problemas, que los elementos del equipo se puedan comunicar abiertamente sin temor a la crítica o a recibir sanciones, así como dejar de lado sus intereses personales, que a veces fragmentan al equipo y en su lugar trabajar juntos para alcanzar los objetivos planteados (Senge, 2012). Igualmente se consideran diversos tipos de aprendizaje, como se efectúan en las Organizaciones de Rápido Aprendizaje. El aprendizaje de tarea, el aprendizaje de liderazgo y el aprendizaje de equipo (Guns, 1996).

De esta forma se puedan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, como una mejor comunicación efectiva y así lograr resultados acordes a la excelencia que se busca en temas

de eficiencia y relaciones personales al momento de realizar distintas actividades en equipo para convertirnos en un Equipo de Alto Desempeño.

Paralelamente es importante reforzar las relaciones personales del equipo mediante el trabajo en conjunto, para alcanzar objetivos laborales comunes y darse la oportunidad de conocer a los compañeros de forma más profunda, de una manera amistosa y personal.

Por ello es prioridad presentar las diferencias de un EAR y un EAD. Un equipo de alto rendimiento debe compartir propósito, valores y visión. El propósito y los valores son el pegamento que mantiene unido al equipo (Blanchard, 2009). Mientras la diferencia principal en EAD radica que se centra en la excelencia: en los resultados y la ejecución, así como en la calidad de las interacciones y la colaboración entre los miembros del equipo. Es importante tener en cuenta que un equipo excepcional a menudo combina ambas cualidades, logrando resultados sobresalientes mientras mantiene relaciones interpersonales sólidas y saludables (Stewart, 2007). En función a que los miembros del equipo identifiquen la importancia de trabajar y pertenecer a un EAD y sus beneficios como mayor productividad, satisfacción entre los colaboradores, como el desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales (Bermúdez, 2010).

Para llegar a esas conclusiones, se utilizaron diferentes heramientas, como cuestionarios acerca de Desempeño Organizacional y Capacidad de Aprendizaje Organizacional y un Sistema de Desempeño, Clima y Cultura Organizacional, donde se evalúa a los integrantes que conforman el equipo a través de atributos como el trabajo en equipo, responsabilidad, integridad, comunicación, adaptabilidad, por mencionar algunos. También se utilizó el Plan de Detección de Necesidades y Capacitaciones donde se lleva registro de las capacitaciones tomadas durante un año y así saber cuantas capacitaciones se tomaron y medir su desempeño.

En cuanto a los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo del proyecto, como se menciona anteriormente, fue recopilar información mediante encuestas, de manera que se tuvo que esperar a que los 28 miembros del equipo contestarán ambos cuestionarios. De igual forma se tuvo cuidado con la información presentada por temas de confidencialidad de la empresa.

8 Referencias

- Álvarez, G. (1996). Comunicación personal. Departamento de Ciencias de la Conducta.
- Aguilera, J. (2009). Cultura comunicativa en la organización. Universidad Mayor de Chile.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bermúdez, A. (2010). La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Barradas, M; Rodríguez, J y Maya; I. (2021). Desempeño Organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo. Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K. (2009). Liderazgo al más alto nivel. Grupo Editorial Norma.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. Cuadernos de Administración.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2008). Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Secretaría General y Servicios Parlamentarios. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopmos/LOPMOS_abro.pdf
- Canales, J. (2022). Trabajo en equipo y desempeño laboral en el área de cuentas del banco BBVA. Universidad Autónoma de Perú.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: McGraw Hill.

- Cortés, P. (2020). Desarrollo y fortalecimiento de equipos de alto desempeño a nivel directivo y estratégico en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada.
- Cruz y Córdova (2018). Grupos de Trabajo, Grupos Focales y Efectividad grupal en los procesos de autoestudio y mejora continua. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*.
- D'aguillo, P. y Esther, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. Universidad ICESI, Colombia. ISSN: 0123-5923
- Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better a meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*.
- De Vries K.C, & Visser J.K, (2021). Evaluation of the factors characterising high-performing maintenance teams in the petrochemical industry. *South African Journal of Industrial Engineering*. Doi: <http://dx.doi.org/10.7166/32-3-2626>
- Donoso, H., & García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*.
- Eikenberry, A. (2007). *Remarkable Leadership*. Jossey-Bass, U.S.A.
- Ferrerira, D. (2017). El Modelo Canvas en la formulación de Proyectos. Universidad de Colombia.
- García, J. (2010). Artículo de innovación en modelos de negocios. *Revista MBA Colombia*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- González, M. y Kraftchenko, B. (2002). La comunicación como parte de la formación ético-profesional. *Revista Educación Cubana*.
- Guerrero, C. (2011). La cultura organizacional, elementos generales, mediciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Scielo.
<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje Organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. Editorial Prentice Hall.

- Hackman, R. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Heizer, J., Render, B. (2009) *Principios de Administración de Operaciones*. Séptima Edición. Pearson Educación de México. S.A de C.V.
- Hernández, M, Vázquez, J. (2017). Factores que inciden en la productividad de los EAD en una empresa del sector automotriz. *Academia Journals*. ISSN 1946-5351
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Editorial Babelcube Inc.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N. y Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- Jamali, D., Sidani, Y. y Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2), 103-121. Doi: <https://doi.org/10.1108/09696470910939198>
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, Vol. 10 Issue 1, p31-50. 20p. Doi: 10.1108/09696470310457487
- Jerez, P., Céspedes, J. y Valle, R. (2005). Organizational Learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Johnson, C. G., & Bailey, M. R. (2010). Validating an Organizational Action System Model from a Learning and Performing Perspective. *Academy of Management Proceedings*
- Katzenbach, J & Smith, D. (2004). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. España. Santos.

- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Santiago: Granica.
- Kets de Vries, Manfred F. (2001). Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo. *Harvard DEUSTO Business Review*, pp. 66 - 75.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J. y Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- MacMillan, P. (2001). *The performance factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441–469. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
- Mejía, I, Carrasquero, W. y Moreno, F. (2009). Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. *International Journal of Good Conscience*. ISSN 1870-557X.
- Morataya, K. (2023). *La medición como estrategia para la resolución de conflictos laborales*. Bluefields Indian & Caribbean University.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Editorial Centro Libros, Grupo Planeta.
- Ovalles, J, Gisbert, V. y Pérez, A. (2017). *Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR)*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico.
- Parker, G. (2009). *20 Pasos para el éxito del trabajo en equipo*. HRD Press, Inc, Amherst, Massachusetts.
- PEMEX. *Petróleos Mexicanos, Empresa Productiva del Estado*. (2023). https://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/pn_2023-2027_total.pdf

PEMEX. Petróleos Mexicanos, Empresa Productiva del Estado. (2023).

https://www.pemex.com/informes/responsabilidad_social/contexto/index.html

Pérez, J. y Cortés, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*.

Preus, G. (2003). *Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y Resultados Organizacionales*. Revisión de relaciones industriales y laborales. Cornell University.

Richard, P., Yip, G., Johnson G, (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management*

Salazar, G., Molano, M. (2000). *Coaching en Acción*. Colombia. Mc Graw Hill.

SENER Secretaría de Energía. (2022). *Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos*. SIE Sistema de Información Energética.

Signari, B., Lockard, J. (2021). *Using the 5 Whys Method to Identify and Solve Problems*. *Oncology Practice Management*.

Senge, P. (2012). "La Quinta Disciplina". *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Stewart, G; Manz, C y Sims, H. (2007). *Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos*. Limusa S.A. México.

Villegas, C. (2019). *Revista Fortuna, Negocios y Finanzas*. Desaparecen en Pemex Dirección de Alianzas y Nuevos Negocios. <https://revistafortuna.com.mx/2019/04/03/desaparecen-en-pemex-direccion-de-alianzas-y-nuevos-negocios-controlaba-pmi/>

Vinyamata, E. (2004). *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Editorial Tirant lo Blanch. Valencia

West, M. A., & Wallace, M. (1991). *Innovation in health care teams*. *European Journal of Social Psychology*

Whetten, D. & Cameron, K. (2004) *Developing Management Skills*. EUA Prentice Hall.

ZAHRA, S. A., & GEORGE, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

9 Anexos

Anexo 1

Cuestionario para medir el Desempeño Organizacional

Desempeño Organizacional

Indica en que medida actualmente las siguientes declaraciones toman lugar en la empresa.
En donde 1 es la calificación más baja y significa: Pésimo. Y 7 es la calificación más alta y significa: Excelente.

1. Nuestro retorno en capital ha sido: [1]

- 1: Pésimo
- 2: Muy bajo
- 3: Bajo
- 4: Regular
- 5: Bueno
- 6: Muy bueno
- 7: Excelente

2. Nuestro Desempeño en general ha sido: [1]

- 1: Pésimo
- 2: Muy bajo
- 3: Bajo
- 4: Regular
- 5: Bueno
- 6: Muy bueno
- 7: Excelente

3. Nuestra habilidad para ganar renombre ha sido: [📄]

- 1: Pésimo
- 2: Muy bajo
- 3: Bajo
- 4: Regular
- 5: Bueno
- 6: Muy bueno
- 7: Excelente

4. Nuestra reputación ha sido: [📄]

- 1: Pésima
- 2: Muy baja
- 3: Baja
- 4: Regular
- 5: Buena
- 6: Muy buena
- 7: Excelente

5. Nuestra habilidad de ganar repetidas ocasiones ha sido: [📄]

- 1: Pésima
- 2: Muy baja
- 3: Baja
- 4: Regular
- 5: Buena
- 6: Muy buena
- 7: Excelente

6. Nuestro nivel de satisfacción al cliente ha sido:

1: Pésimo

2: Muy bajo

3: Bajo

4: Regular

5: Bueno

6: Muy bueno

7: Excelente

Nota: Cuestionario tomado de: Cognición, Cultura y Competencia. (Jashapara, 2003).

Anexo 2

Cuestionario para conocer la capacidad del Aprendizaje Organizacional

Capacidad de Aprendizaje

Indica en que medida actualmente las siguientes declaraciones toman lugar en la empresa.
En donde 1 es la calificación más baja y significa: Nunca. Y 7 es la calificación más alta y significa: Siempre.

1. En la empresa, siento que mi aprendizaje es considerado más inversión que un gasto.



- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

2. Me di cuenta que los gerentes de la empresa me involucran para el proceso de toma de decisiones importantes. Mi opinión es tomada en cuenta.



- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

3. Puedo observar que en esta compañía, los gerentes ven favorable hacer cambios en cualquier área, ya sea para adaptarse a un nuevo ambiente de trabajo o mantener el mismo.



- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

4. Sé que mi aprendizaje es un factor clave en esta empresa. Los gerentes me hacen sentir esto constantemente.



- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

5. En esta compañía cada trabajador sabe que el ambiente es un importante fuente de mejora, las experiencias y las ideas provienen de fuentes exteriores; proveedores, empresas de capacitación, asesores son considerados instrumentos útiles para el aprendizaje.



- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

6. En esta organización, los trabajadores no tienen miedo de experimentar con nuevos caminos para hacer cosas. Todos saben que esto es como mejorarán.



- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

7. En esta empresa, nadie ve al otro como un competidor o un enemigo. Nosotros somos colegas y trabajamos juntos, ayudándonos el uno al otro, coordinando operaciones.

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

8. En esa empresa, siento que la comunicación y discusión son esenciales, los errores y fallas son oportunidades para mejorar, no oportunidades de castigo. Estas siempre son discutidas y analizadas.

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Pocas veces
- 4: A veces
- 5: Algunas veces
- 6: Casi siempre
- 7: Siempre

9. En esta organización, los trabajadores no tienen miedo de hablar entre ellos acerca de nuevas ideas, programas y actividades que puedan usarse en la empresa, tú sabes que no serás castigado por hacer esto.

1: Nunca

2: Casi nunca

3: Pocas veces

4: A veces

5: Algunas veces

6: Casi siempre

7: Siempre

Nota: Cuestionario tomado de Capacidad de Aprendizaje Organizacional: Una propuesta de medición. (Jerez et al. 2005).