



Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales

Management and job performance in municipal workers

Gestão e desempenho profissional em trabalhadores municipais

Julissa Licet Cieza-Sempertegui ^I
julissalicet20cs@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8951-4128>

José Luis Silva-Tarrillo ^{II}
starrilloj@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-8625-9122>

Miguel Ángel Silva-Tarrillo ^{III}
masilvat@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-2688-951X>

Correspondencia: julissalicet20cs@gmail.com

Ciencias sociales y políticas
Artículo de revisión

***Recibido:** 20 de diciembre de 2020 ***Aceptado:** 12 de enero de 2021 * **Publicado:** 05 de febrero de 2021

- I. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- II. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- III. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Resumen

Se entiende que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas de gestión que se emprenden dentro del aparato de la gestión municipal. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno; esto en mucho de los casos puede llevar a que el aparato público sea ineficiente y burocrático y en el mejor de los casos conlleva a que la entidad pública esté acorde con las expectativas de los ciudadanos. Por lo cual, el objetivo general de la investigación es analizar la gestión y desempeño laboral de trabajadores municipales. La metodología empleada para lograr esta meta es la de basarse en un diseño bibliográfico y con una investigación de tipo documental. Los resultados se basaron en definir la importancia del municipio en el desarrollo de las sociedades y en las características de la gestión y desempeño laboral de los trabajadores municipales. Como conclusión, las organizaciones públicas, como tendencia actual, está orientada a gestionar los recursos humanos, en base a una organización estable y reglada por normas legítimas, lográndose por un lado un buen desempeño de los trabajadores y como consecuencia el servicio brindado a la ciudadanía será eficaz y eficiente; en este sentido, los indicadores de gestión en una organización municipal, son fundamentales para poder medir y analizar los factores representativos como las habilidades, capacidades, productividad, motivación, que son consideradas importantes en la organización, en este caso particular en una organización pública.

Palabras claves: Gestión; trabajador; desempeño; productividad.

Abstract

It is understood that organizations adapt to the environment through management strategies and policies that are undertaken within the municipal management apparatus. Managing the workforce is key when it comes to adapting to the demands of the environment; This in many cases can lead to the public apparatus being inefficient and bureaucratic and in the best of cases it leads to the public entity being in accordance with the expectations of citizens. Therefore, the general objective of the research is to analyze the management and job performance of municipal workers. The methodology used to achieve this goal is to be based on a bibliographic design and documentary-type research. The results were based on defining the importance of the municipality in the development of societies and on the characteristics of the management and labor performance of municipal workers. In conclusion, public organizations, as a current trend, is oriented to manage

human resources, based on a stable organization governed by legitimate standards, achieving on the one hand a good performance of workers and as a consequence the service provided to citizens it will be effective and efficient; In this sense, the management indicators in a municipal organization are fundamental to be able to measure and analyze representative factors such as skills, capacities, productivity, motivation, which are considered important in the organization, in this particular case in a public organization.

Keywords: Management; worker; performance; productivity.

Resumo

Entende-se que as organizações se adaptam ao meio ambiente por meio de estratégias e políticas de gestão desenvolvidas no âmbito do aparelho de gestão municipal. Gerenciar a força de trabalho é fundamental quando se trata de adaptação às demandas do meio ambiente; Em muitos casos, isto pode levar a que o aparelho público seja ineficiente e burocrático e, no melhor dos casos, pode fazer com que o ente público esteja de acordo com as expectativas dos cidadãos. Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar a gestão e o desempenho profissional dos trabalhadores municipais. A metodologia utilizada para atingir este objetivo é baseada no desenho bibliográfico e na pesquisa do tipo documental. Os resultados basearam-se na definição da importância do município no desenvolvimento das sociedades e nas características da gestão e desempenho laboral dos trabalhadores municipais. Em conclusão, as organizações públicas, como tendência atual, estão orientadas para a gestão de recursos humanos, com base em uma organização estável e regida por padrões legítimos, alcançando por um lado um bom desempenho dos trabalhadores e como consequência o serviço prestado ao cidadão será efetivo e eficiente; Nesse sentido, os indicadores de gestão em uma organização municipal são essenciais para poder medir e analisar fatores representativos como competências, capacidades, produtividade, motivação, considerados importantes na organização, neste caso particular em uma organização pública.

Palavras-chave: Gestão; empregado; desempenho; produtividade.

Introducción

Todas las organizaciones deben cumplir con planes y proyectos que desarrollen las actividades productivas de la misma. Esto impulsa la economía, no solo de la empresa sino también del país.

Para que esta situación se logre es importante controlar los parámetros principales que rigen a la productividad como son los sistemas de calidad de los productos y/o servicios, innovación, comunicación y clima organizacional. Cada una de estas variables tiene relación con el recurso humano, por lo que se convierte en el principal factor de cualquier institución. De tal forma, que las personas son fuente de recursos importantes para la empresa por cuanto se convierten en activos estratégicos y que el capital humano (habilidades, destrezas, conocimientos de los individuos) ha sido reconocido como fuente de estrategias que pueden generar ventajas frente a los competidores (Wright, Dunfort y Snell, 2001; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; ambos citados por Calderón Hernández y Álvarez, 2006).

De lo anterior se puede inferir que estas cualidades de las personas es necesaria saber administrarlas con el objeto de que sean productivas para la organización. Es lo que se denomina el talento humano en función de la empresa. Según Pacheco Rodríguez (2016) son ellos quienes se adaptan al entorno cambiante y están capacitados para desarrollar estrategias exitosas, además los llamados hacer realidad el proyecto institucional a través de sus diversas funciones o actividades diarias. Además, el talento humano constituye un recurso excepcional por ser el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos y, por lo tanto, su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño de las organizaciones (Nigenda et al., 2010; citado por Muñoz, Higueta, Molina, & Gómez, 2014).

El desarrollo de las características cognitivas del recurso humano debe ser una estrategia por parte de los encargados de la gestión de los recursos en las organizaciones. En cada uno de los miembros de la empresa descansa la responsabilidad de tomar la decisión sobre algún tema o plan de acción. Es aquí donde los valores y el desarrollo cognitivo del individuo toma principal valor, por lo que se puede transformar en una desventaja sino es considerada. Es decir, según Simon (1976) identifica entre las limitantes del individuo para la toma de decisiones a las habilidades mentales, hábitos y reflejos; la extensión del conocimiento y la información que posee; los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización (citado por Cruz, 2015).

Es así, como nace la gestión del talento humano, la cual es la encargada de poder desarrollar las capacidades profesionales y personales de las personas dentro de la organización. En otras palabras, nace de la necesidad de encontrar mecanismos efectivos para la administración de personal y recursos humanos dentro de las organizaciones (Restrepo Escobar & Arias Vargas, 2016).

Para poder comprender la importancia de la gestión del recurso humano es necesario poder consolidar la definición de la gestión general. Según el Diccionario Enciclopédico VISOR (1999) la definición de gestión se refiere a la acción o efecto de administrar. Del mismo modo la gestión esta enlazada con el termino calidad por lo que el desarrollo de una gestión impulsa la calidad de los productos y/o servicios de la organización y por ende incrementa la productividad de la misma. En otras palabras, se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas (ISO 9000, 2005). Es así, pues que gestionar recursos, capital humano, una sociedad e inclusive un gobierno es un reto, puesto que siempre se tiene la idea de no cometer el mismo error del pasado, cumplir las expectativas durante el presente y permanecer en el futuro sin desviarse de la meta establecida (Aguilar Villanueva, 2015).

Por lo cual, las nuevas tendencias de las estructuras organizacionales deben adecuarse a las exigencias del entorno obteniendo el control de la gestión de recursos humanos, para esto se podría implementar el uso de indicadores de gestión para determinar los problemas existentes en un proceso y así poder tomar las decisiones que sean necesarias. De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014: 148) “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad” (Cuestas Santos, 2019).

En este sentido, la gestión de los recursos humanos a través de los mecanismos pertinentes es fundamental para el desarrollo de las organizaciones. En consecuencia, la importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la organización debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan (Cascio & Boudreau, 2016); aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo; los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos; la crisis de productividad; el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; las tendencias para la próxima década.

En este sentido, la gestión del talento humano moderna va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Este es el reto:

lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras (Damsen, 2016). Todo esto por supuesto permite una influencia marcada en el desempeño del trabajador y por ende altera los parámetros que conforman a la productividad. Es aquí que el desempeño laboral es respuesta de la gestión del recurso humano. Según García (2001) la definición de desempeño es clara y precisa, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (citado por Lemma, 2017). Del mismo modo, el desempeño laboral individual está relacionado con las conductas que refleja el trabajador hacia el logro de metas, en la entrega de productos y servicios y en el alcance de ventajas competitivas sostenibles (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019). También, Campbell y Wiernik (2015) comentan que:

El desempeño individual es una variable de carácter multidimensional, reconociéndose distintas facetas, como el desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente; esto es, el desempeño va más allá de la ejecución de un rol laboral, lo cual es clave en su medición y evaluación. (citado por Ramírez-Vielma y Nazar, 2019, pág. 792)

No solo la eficiencia y alta productividad del desempeño laboral individual es parte esencial de la organización, sino que también se convierte en un estímulo personal del trabajador al conocer sus límites y esfuerzos en pro del bien común. Tanto Sonnentag y Frese (2002) como Sonnentag et al (2008) coinciden que el logro de las tareas y el desempeño de alto nivel pueden ser una importante fuente de satisfacción personal, por lo que un bajo desempeño, sin alcance de metas, puede ser experimentado con frustración, insatisfacción y más aún, como fracaso personal (citado por Vielma, 2013).

En particular, el desempeño laboral individual tiene fuertes dependencia de las características cognitivas del individuo. Según Bartolo Ramos (2018) son esenciales aspectos de los trabajadores tales como:

Las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales

que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (pág. 24)

Así mismo, las organizaciones tienen el deber de evaluar el desempeño laboral a través del análisis de los factores o variables que involucran a la productividad de cada uno de los trabajadores. Es así que, la evaluación del desempeño laboral se centra en tres grandes bloques principales: personalidad, cualidades y comportamiento de la persona; grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos; y el trabajo requerido y potencial que hay que desarrollar (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la entidad pública: conocimiento del trabajo que desempeña; grado de calidad del trabajo que realiza; cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización; estabilidad mental y emocional; capacidades analíticas y de síntesis.

En definitiva, existe una relación muy importante entre la gestión y el desempeño laboral de los trabajadores, sobre todo la relación con la gestión pública y el Estado. Para ello, hay consideraciones a tener en cuenta tales como: eficiente gestión pública, gobernanza, efectividad, trabajo en equipo, clima laboral, solución de conflictos, desarrollo personal, habilidades comunicativas (Jimbo Santana, Jimbo Santana, & Aguilar Viteri, 2017); entre otros, estos aspectos resultan fundamentales dentro del proceso de administración de Recursos. Una vez definidos los papeles del estado, debe considerarse el cómo ejecutarlos de la mejor forma, lo que plantea el tema de las políticas y de la gestión pública. Además de legítimo, el sector público debe ser eficiente; la gestión pública debe contribuir a la calidad total de la empresa-país, para lo cual su primera obligación es la de ser de calidad ella misma, por ello la necesidad de analizar el desempeño laboral de los trabajadores dentro del aparato estatal.

Por lo tanto, esta investigación tiene el objetivo general de analizar la gestión y desempeño laboral de trabajadores del área pública, específicamente de las municipalidades, los cuales tienen contacto directo con la población general. De aquí radica la importancia e influencia de la gestión en el desempeño laboral de las personas que laboran en dichas áreas. La metodología empleada para lograr esta meta es la de basarse en un diseño bibliográfico y con una investigación de tipo documental.

Metodología

La metodología esta basada en un diseño bibliográfico con una investigación de tipo documental. El diseño y el tipo de investigación se fundamentan en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase, donde se efectúa un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental, partiendo de forma ordenada y con objetivos precisos (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Para lograr este propósito se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

Un aspecto a considerar es el desarrollo metodológico a través de la consecución de una serie de objetivos tales como analizar la importancia de los recursos humanos, comprender las características de la gestión y el desempeño laboral, determinar las características de la gestión y desempeño laboral de los trabajadores municipales y desarrollar la relación entre la gestión y desempeño laboral de los trabajadores municipales.

Resultados y discusión

¿Qué es un municipio?

A razón del crecimiento y desarrollo de la descentralización en los países en vías de desarrollo, fue apareciendo el termino municipio entre los habitantes de las diversas sociedades. Es necesario, por ende, reflejar la importancia y características de este tipo de administración estatal que plantea un vínculo, económico, social, político y cultural entre los habitantes y sus líderes. Según el Código Municipal de Guatemala (2002) se describe de la siguiente manera:

Al municipio se le puede definir como unidad básica de la administración territorial. El Estado se organiza en un conjunto de entidades públicas, entre las cuales las más importantes se estructuran en municipio, provincia, regiones, Estado Federado o comunidades autónomas, entidades que suelen gozar de independencia para la gestión o administración de sus respectivos intereses. (citado por Ramírez Contreras, 2004, pág. 18)

Es una forma particular de administrar a las comunidades. Del mismo modo Rosatti (2006) tiene otra comprensión de lo que se define municipio como una sociedad necesaria, orgánica y total, establecida en determinado territorio y que tiende con personalidad jurídica definida a la realización de aquellos fines públicos que, trascendiendo de la esfera de la familia, se desenvuelve en otras entidades de carácter político (citado por Arraiza, 2016).

Ahora, desde el punto de vista económico, dependerá de las actividades productivas o servicios que desempeñen, los cuales tendrán un aporte significativo a través de los sistemas tributarios. Esto afianza más el sentido de la figura jurídica de los municipios con el fin de que los mismos habitantes, por medio de sus líderes, manejen sus propios recursos generados. En este particular, la participación ciudadana juega un papel importante en las decisiones sobre la distribución equitativa del patrimonio. Se han establecido diversos mecanismos para la toma de decisiones fiscales. Se distinguen herramientas de participación directa (como son el referéndum, consultas e iniciativas populares) y a través de órganos consultivos de participación (consejos de participación y control ciudadano) (Eguino, Porto, Pineda, Garriga, & Rosales, 2010). En definitiva, la principal característica de los municipios es su gente. El conglomerado de personas esta delimitada de un modo objetivo por la posesión de un vínculo especial de pertenencia y relación con él, y se origina con la circunscripción territorial que lo delimita (Ramírez Contreras, 2004).

Gestión en los trabajadores municipales

Gestionar es gestar, es lograr objetivos transformando la realidad preexistente, agregar valor, justificar una presencia legítima en función de las expectativas generadas por esa gestión y el uso dado a los medios puestos a disposición. Gestionar, en suma, es lograr resultados, pero no cualquier resultado, sino el esperado, el consensuado.

Los municipios deben servir al bienestar de la colectividad por lo que su trabajo es basado en la gestión que manejan sus recursos. Este tipo de gestión es de carácter público. Es decir, se diferencia de la gestión organizacional en empresas privadas. Es aquí donde entra el termino de gestión pública. Esta se refiere a la práctica y la disciplina que se tiene para manejar recursos importantes, como el económico de una región, estado o país, y el capital humano que ejerce sus labores dentro de las empresas pertenecientes al Estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la gestión sea la más efectiva. (Ortún, 1995). Desde la perspectiva de la gestión pública, es posible caracterizar aquellos enfoques que, entendiéndola como una acción permanente del estado frente la sociedad, plantean la necesidad de una organización estable y reglada por normas legítimas.

La gestión publica debe tomar como parámetro fundamental la productividad de sus organizaciones. Estas variables como la calidad de vida laboral, la satisfacción de los empleados,

la tecnología, la eficacia, la eficiencia, la capacitación, el clima laboral, la productividad, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo, son eslabones de una misma cadena y por lo tanto determinantes dentro de una estrategia para elevar la productividad (Ghiglione, 2011). La variación de algunos de estos aspectos permite el crecimiento de la deficiencia de la gestión pública en cualquier organismo estatal.

Esta situación es percibida por los ciudadanos, los cuales son los primeros auditores del desempeño de las instituciones municipales. Dicha labor es realizada de manera constante, por lo que siempre existe una evaluación de los trabajadores municipales. En otras palabras, la pérdida de credibilidad como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia, esto trae como consecuencia procesos de regeneración, de cambio (Sánchez, 2007). Es así que, la confianza es vital en cualquier sociedad democrática, sobre todo cuando a los ciudadanos esperan que los servidores públicos sirvan a la pluralidad de intereses con equidad y administren los recursos de forma correcta (Bautista, 2007).

En muchos países de Latinoamérica, los modelos de gestión municipales presentan carencias en diversos aspectos, uno de ellos es la calidad laboral de los trabajadores municipales. Según Sánchez S. Á. (2012) esto es debido a que no existen programas robustos de mejoramiento continuo ni procesos de evaluación para el personal, donde la capacitación ofrecida es limitada o nula y las existentes no están articuladas a las realidades del mundo, del país o de la región. En este sentido, para mejorar la gestión pública en las diversas instituciones se debe invertir en la capacitación del personal. Esta puede generar una buena gestión pública, pero ello implica lograr adecuar las organizaciones, y crear valores de transparencia, ética y moral en los trabajadores, de manera que las empresas que conforman el Estado puedan ser realmente productivas. (Kliksberg, 2002, pág. 20)

En este particular, el trabajador municipal debe convertirse en un líder y para ello se debe a dos factores: uno es la habilidad personal y cognitiva de la persona y otro son las herramientas que pueda brindar la organización a través de las capacitaciones. Contar con una dirección orientada al logro representa una vía para alcanzar los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido, lo cual es logrado gracias al liderazgo del trabajador (del Socorro Bracho-Parra & García-Guilianny, 2011).

En definitiva, la gestión pública esta entrelazada con la gestión del talento humano moderna, fundamentada por el liderazgo, donde va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras, es decir lideres en cada uno de sus espacios.

Desempeño laboral en los trabajadores municipales

Muchas de los trabajadores de las institucionales no se sientes motivados por lo que su desempeño laboral no es acorde a las políticas de dichas organizaciones. Esto trae como consecuencia una baja productividad y en el peor de los casos deficientes respuesta a los ciudadanos. Es por ello, que el personal que se encuentra trabajando en la actualidad en el mayor de los casos, no se encuentra capacitado para desarrollar labores administrativas municipales, siendo sus características: desconocimiento de software administrativos especializados, escaso conocimiento de los procedimientos gubernamentales y no gubernamentales (Bellodas Ticona, 2020). Todo esto tiene relación con la capacitación desde adiestramiento como motivacional.

Es aquí, donde la administración de recursos humanos debe buscar evaluar esta importante variable de la productividad utilizando las herramientas necesario para determinar cual es el factor que no permite el desempeño deseado en los trabajadores públicos. La evaluación del desempeño es una técnica que integra competencias laborales, clima y comunicación organizacional que tenga del empleado con la organización, es una herramienta que permite evaluar y medir el desempeño laboral (Gruezo Guerrero, 2017).

Ahora bien, las nuevas tendencias de las estructuras organizacionales deben adecuarse a las exigencias del entorno obteniendo el control de la gestión de recursos humanos, para esto se podría implementar el uso de indicadores de gestión para determinar los problemas existentes en un proceso y así poder tomar las decisiones que sean necesarias. De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014: 148) “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad” (citado por Colombet Tovar, 2008).

Estos son de dos tipos: indicadores estratégicos e indicadores de gestión; el primer indicador logrará la medición del grado de cumplimiento, la corrección y fortalecimiento de estrategias con una orientación de recursos adecuados; mientras que el segundo indicador realizará los avances logrados a través de las actividades y procesos (Vieira, 2014). En este otro orden de ideas, se desprende el carácter documental con base a un apoyo bibliográfico la cual conlleva a evidenciar la clara factibilidad de la aplicación de los indicadores de gestión para determinar la problemática existente en las organizaciones y así lograr una toma de decisiones acertadas.

Estos van a ser fundamentales para poder medir y analizar los factores representativos como las habilidades, capacidades, productividad, motivación; que son consideradas importantes en la organización, en este caso particular en el aparato estatal. En otras palabras, la aplicación de una evaluación del desempeño laboral puede traer ciertos beneficios tanto para la organización y para el trabajador municipal, los cuales se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1: Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

INCIDENCIA	CARACTERÍSTICAS
<i>Beneficio en la gerencia</i>	Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación, principalmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
	Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño laboral de sus subordinados.
	Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
<i>Beneficio en el trabajador</i>	Conoce cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
	Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
	Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
	Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.
<i>Beneficio para la organización</i>	Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así mismo, define cuál es la contribución de cada empleado.
	Identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas y selecciona a los empleados destacados.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Fuente: (Chiaventao, 2007; citado por

En este sentido, la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores municipales ha sido estudiada en múltiples investigaciones. Una de estas es la desarrollada por Chiang Vega y San Martín Neira (2015) la cual se basa “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano” la cual arroja resultados en base al género de sus trabajadores.

El desempeño de las mujeres es afectado por las actividades que logren estimularlas y causar una satisfacción laboral (Factores intrínsecos), es decir, las funcionarias necesitan el crecimiento individual, encontrar una identidad, tener reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y superiores, y la necesidad de autorrealización dentro de la municipalidad. La ausencia de esto, no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción. A diferencia de los hombres, su desempeño laboral es afectado por las condiciones, perfil del cargo y decisiones que determine la municipalidad, es decir, la remuneración, beneficios, políticas de la empresa, supervisión, ambiente físico, etc. (Factores extrínsecos). La ausencia de esto podría ocasionar insatisfacción, pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción. (pág. 164)

Esto quiere decir, que las expectativas laborales son diferentes en la gran mayoría de las veces en cuestión de género. Esto sin duda puede generar un clima organizacional deficiente y por ende en la disminución de la productividad de la entidad municipal. Es aquí donde la gestión de los recursos humanos juega un papel clave para el desempeño laboral de los trabajadores municipales. Esto lo comprueba Dolan et al (2007), donde la gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales (citado por Oscco Peralta, 2015).

Por lo tanto, son muchas las causas que consolidan a la gestión del talento humano enfocado en el principal recurso de las organizaciones. Esto no escapa de las instituciones públicas. Todo esto

impulsado por el desarrollo que ha tenido la sociedad en los últimos 60 años, donde las necesidades de los trabajadores, en especial los municipales, han cambiado. En otras palabras, una gestión de recursos humanos estratégica y centrada en el empleado puede tener influencia en el desempeño de los mismos y, por tanto, en los resultados económicos de la organización (Latorre Navarro, 2011).

Referencias

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
2. Arraiza, E. (2016). *Manual de gestión Municipal*. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung. Obtenido de http://centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion_2019_FINAL-1.pdf
3. Bartolo Ramos, J. L. (2018). *Características biográficas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Uchiza*. Tingo María, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de La Selva. Obtenido de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1365/BRJL_2018.PDF?sequence=1
4. Bautista, O. D. (2007). *La ética en la gestión pública. Fundamentos. Estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos*. Madrid, España: Universidad Complutense.
5. Bellodas Ticona, A. (2020). *Competencias gerenciales y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019*. Tacna, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero en Economía Agraria de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4022/1807_2020_bellodas_ticona_a_fcag_ingenieria_en_economia_agraria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Calderón Hernández, G., & Álvarez, C. M. (2006). *Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16693/document%20-%202020-08-07T172830.745.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

7. Cascio, W., & Boudreau, J. (2016). FROM internacional RRHH a la gestión del talento. *Revista de negocios mundiales*, 51 (1), 103-114.
8. Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
9. Colombet Tovar, C. (2008). Periodicidad semestral Indicadores de Gestión, Cuba y Venezuela: un estudio comparado. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(1).
10. Cruz, Y. R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, (11), 150-163. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704545>
11. Cuestas Santos, A. (2019). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Obtenido de <http://revistacluba.sid.cu/index.php/revacc/artiecle/view699>.
12. Damsen, B. (2016). *Desmitificando Talento Administración*. Londres: Palgrave Macmillan. Obtenido de doi: 10.1057 / 9781137508676
13. del Socorro Bracho-Parra, O., & García-Guiliany, J. E. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*, 5(10), 182-203. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/418/382>
14. Eguino, H., Porto, A., Pineda, M. C., Garriga, M., & Rosales, W. (2010). Estudio de las características estructurales del sector municipal en América Latina. Washington DC, Estados Unidos: Documento de Debate IDB-DP-145. Inter-American Development Bank. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Pineda_Mannheim/publication/254421462_Estudio_de_las_caracteristicas_estructurales_del_sector_municipal_en_America_Latina/links/544528fb0cf2f14fb80ef3fd.pdf
15. Ghiglione, C. R. (2011). El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal. 157-162: *DAAPGE*, (16). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6272422.pdf>
16. Gruezo Guerrero, X. L. (2017). Análisis del desempeño laboral de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

- Rioiverde. Esmeraldas, Ecuador: Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZO%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>
17. ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. : NORMA INTERNACIONAL 9000:2005.*
 18. Jimbo Santana, M., Jimbo Santana, P. R., & Aguilar Viteri, A. E. (2017). Análisis de los Modelos de Capacidad para el proceso de gobierno de TI. *Revista Publicando*, 4(10 (2)), 178-185. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/485>
 19. Kliksberg, B. (2002). *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD).*
 20. Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.* Valencia, España: Tesis Doctoral de la Universidad de Valencia. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24582/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 21. Lemma, M. (2017). *Gestión municipal y planificación urbana en Córdoba, Argentina (1983-2011).* URBE. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 9(3), 474-486. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/2175-3369.009.003.ao07>
 22. Muñoz, I., Higueta, Y., Molina, G., & Gómez, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. En G. Molina Marín, A. Ramírez Gómez, & A. M. Ruiz Gutiérrez, *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano* (págs. 265-291). Medellín, Colombia: Pulso & Letra Editores. Obtenido de https://www.academia.edu/download/43989889/Tensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf#page=265
 23. Ortún, V. (1995). *Gestión pública: conceptos y métodos.* *Revista Asturiana de Economía*, 4., 179-93.
 24. Oscco Peralta, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de pacucha-Andahuaylas-Apurimac, 2014.* Andahuaylas, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración

- de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <http://181.176.178.114/handle/123456789/192>
25. Pacheco Rodríguez, M. G. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana. En M. LLanos, LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA (págs. 38-60). Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de https://www.academia.edu/download/63423335/La_cultura_organizacional._Eje_de_accion_de_la_gestion_humana20200525-61852-17z28rl.pdf
 26. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
 27. Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI (3), 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28016320010>
 28. Ramírez Contreras, R. A. (2004). El perfil del trabajador social en la gestión municipal, una propuesta para las municipales del departamento de Jalapa. Guatemala: Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/9822/1/15_1256.pdf
 29. Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 19(4), 791-799. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n4/v19n4a08.pdf>
 30. Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. J. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. Journal of Agriculture & Animal Sciences, 4(2), 20-32. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>
 31. Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público, 47, 37-64.
 32. Sánchez, S. Á. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. 49-76: Revista Nacional de administración, 3(2). Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/523/425>

33. Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(4), 23-33.
34. Vielma, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Madrid, España: Tesis Doctoral en Comportamiento Social y Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%c3%adrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
35. VISOR. (1999). *Enciclopedia VISOR*, tomo 12. Buenos Aires, Argentina: VISOR Enciclopedías Audiovisuales, S. A.

2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).