



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

FACULTAD DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Tesis

Percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. 2021-2022

Que para obtener el grado de

Maestra en Gobierno y Gestión Pública

Presenta

Lic. Diana Laura Morales Bravo

Directora

Dra. Mayra Adriana Bravo Organis

Codirector

Dr. Fabián Alejandro Gerónimo Castillo

Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, mayo de 2024

DEDICATORIAS

A mis padres

Ma. Del Remedio Bravo Pantaleón y Antonio Morales Lagunas por el apoyo incondicional
y de quienes he aprendido a ser perseverante.

AGRADECIMIENTOS

En especial a la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) y a la Facultad de Gobierno y Gestión Pública por la formación profesional y personal que me ha brindado.

A mi coordinadora del Posgrado en Gobierno y Gestión Pública Dra. Olivia Leyva Muñoz, a mi directora de tesis Dra. Mayra Adriana Bravo Organis, a mi codirector Dr. Fabián Alejandro Gerónimo Castillo, a mi lector el Dr. Edilberto Gallardo Valente, a mi madrina Flora Tlahuancapan Pérez, al Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) y a quienes contribuyeron de una u otra manera para que este trabajo de investigación se llevara a cabo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SERVICIO PÚBLICO.....	9
1.1. Orígenes del desempeño laboral.....	9
1.2. Origen y evolución del desempeño laboral en el sector público.....	11
1.3. Del desempeño laboral a la evaluación del desempeño.....	15
1.4. La evaluación del desempeño a servidores públicos.....	16
CAPÍTULO 2. TEÓRICOS DEL DESEMPEÑO, LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA PERCEPCIÓN CIUDADANA.....	19
2.1. Teóricos orientados a desempeño laboral.....	19
2.2. Modelo teórico de Campbell.....	21
2.3. Enfoques para determinar las competencias laborales.....	23
2.3.1 Enfoque Conductista.....	23
2.3.2. Enfoque Funcionalista.....	24
2.3.3. Enfoque Constructivista.....	25
2.4. Marco legal del desempeño y la competencia laboral en la administración municipal.....	26
2.5. La percepción ciudadana en la evaluación del desempeño.....	29
CAPÍTULO 3. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE CHILPANCINGO, GRO.....	32
3.1. Características generales del municipio de Chilpancingo, Gro.....	32
3.2. Contexto de la Administración Pública Municipal.....	34
3.3. Perfil, funciones y obligaciones de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro.....	40
3.4. La evaluación del desempeño de los servidores públicos en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro.....	42
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	44
4.1. Diseño de la investigación.....	44
4.2. Universo/Muestra.....	44

4.3. Instrumento y diseño del muestreo	46
4.4 Proceso de Recolección de Datos	48
4.5 Análisis y resultados de la aplicación.....	48
4.5.1. Datos demográficos	55
4.5.2. Desempeño laboral	59
4.5.3. Competencias laborales	64
Conclusiones y Recomendaciones	71
Referencias Bibliográficas.....	73
Anexos	77

INTRODUCCIÓN

Los cambios surgidos en los diferentes entornos laborales han generado nuevos retos para lograr un mejor desempeño de las personas en las diversas organizaciones. A nivel internacional el desempeño laboral en la administración pública española es un elemento fundamental para propiciar un cambio sistemático dentro de la institución, siendo que toda administración que no mide el desempeño tiene mayores dificultades para establecer cambios significativos. En este contexto, el gobierno vasco ha realizado un análisis exhaustivo de todos los puestos de la administración pública y de funcionarios de la administración general con el fin de conocer el desempeño y la retribución de cada trabajador (Gorriti, 2007).

En México, las reformas laborales llevadas a cabo durante la década de 1990 en los sectores clave de la economía introdujeron nuevos criterios en la evaluación del desempeño tanto individual como colectivo de los empleados. Este cambio marcó el inicio de una nueva etapa en la transformación laboral, basada en la premisa de que la antigüedad no debe ser necesariamente el único factor determinante en los derechos laborales. En este sentido, se comenzó a considerar la evaluación del desempeño individual y a dar más peso a los méritos y comportamientos en el trabajo (Belmont, 2014).

El desempeño de los trabajadores es considerado como la piedra angular para lograr el éxito de una organización. Por tal razón, se considera que el comportamiento de los trabajadores frente a sus tareas, actividades y atribuciones a su cargo dependen principalmente del desempeño que presenta ante la organización (Faria, 1995).

El desempeño laboral de los servidores públicos en el ámbito local juega un papel importante debido a que se le demandan mayores exigencias de rendimientos en el trabajo, desarrollar habilidades a través de procesos de formación y capacitación para mejorar el desempeño y la satisfacción de los ciudadanos, en el caso del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Guerrero, resulta crucial emprender estrategias y acciones para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores.

En el presente estudio de investigación el problema central plantea analizar *la percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Guerrero durante el período 2021-2022*. El desempeño de los trabajadores

es un elemento fundamental para lograr la satisfacción de los ciudadanos frente a la administración pública.

El objetivo general de este trabajo de investigación es analizar la percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Guerrero Durante el período 2021-2022.

En lo que corresponde a la hipótesis de la investigación, plantea la percepción ciudadana sobre el mal desempeño de los servidores públicos municipales está relacionada con la falta de competencias laborales. En este sentido, la administración pública es la que lleva a cabo la acción del gobierno a través de las instituciones, organismos centralizados y descentralizados, lo cual debe contar con mecanismos y herramientas que permitan satisfacer y obtener resultados que mejoren el desempeño laboral.

En el diseño de este trabajo, se utilizó de acuerdo con Sampieri (2014) la metodología cuantitativa, descriptiva, no experimental, para el desarrollo se utilizó la técnica de muestreo simple, para la recolección de información se aplicaron 384 cuestionarios, la confiabilidad para este trabajo de investigación es del 95% de confianza, con un margen de error del 5% y los sujetos de investigación son los trabajadores del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Guerrero.

En el primer capítulo de este trabajo, se presenta una breve descripción de los antecedentes del desempeño laboral en el servicio público, los orígenes del desempeño laboral en general y en el sector público especialmente, así como también del desempeño laboral a la evaluación del desempeño y se cierra el capítulo con la evaluación del desempeño a servidores públicos.

En el segundo capítulo, se exponen los principales teóricos orientados al desempeño laboral, se desarrolla el modelo teórico de Campbell, posteriormente se desarrollan los enfoques teóricos para determinar las competencias laborales, el marco legal del desempeño y la competencia laboral en la administración municipal y finalmente la percepción ciudadana en la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo se enfoca particularmente sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Guerrero. Se brinda información sobre las características generales del Municipio de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. El perfil,

funciones y obligaciones de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo y finalmente se describe la evaluación del desempeño de los servidores públicos en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo.

En el cuarto capítulo culmina con la presentación del procedimiento de aplicación del instrumento de investigación y recopilación de datos. En este capítulo se detalla la delimitación de la muestra, el método utilizado para el muestreo y se presentan los resultados obtenidos junto con un análisis correspondiente.

A través de este trabajo de investigación se pretende describir una visión integral de la percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos de Chilpancingo, Guerrero con el fin de identificar cómo perciben los ciudadanos a los servidores públicos, coadyuvando a la identificación de factores que inciden en un desempeño óptimo en las áreas de trabajo correspondientes.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SERVICIO PÚBLICO

La mejora del desempeño laboral de los trabajadores en el ámbito empresarial ha adquirido una relevancia significativa que impulsa a los líderes de las organizaciones públicas a implementar estrategias similares para optimizar las funciones de los servidores públicos. En este contexto, es esencial comprender el origen y evolución del desempeño laboral a lo largo del tiempo.

El presente capítulo se enfoca en exponer los antecedentes fundamentales que han dado forma al concepto de desempeño laboral. En su desarrollo se explorará el surgimiento del concepto, seguido por el análisis de su evolución en el sector público, a través de los modelos de gestión pública, que hacen referencia a los cambios gerenciales, que van desde la administración pública tradicional, el modelo burocrático y la nueva gestión pública, que emplea un nuevo desarrollo de una cultura orientada hacia la gestión por resultados, lo cual permite desarrollar nuevas estrategias dentro de las organizaciones así como la incorporación de técnicas para mejorar el desempeño de los trabajadores y finalmente, se desarrolla la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos puesto que surge la necesidad imperante de impulsar estrategias que fomenten un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores del servicio público.

1.1. Orígenes del desempeño laboral

El desempeño laboral data desde la historia de la humanidad, inicialmente la idea del concepto de desempeño se remonta al siglo XVI debido a que el ser humano desde su existencia ha creado la necesidad de mejorar las condiciones de vida, dado las precarias condiciones en las que se vivía (Camejo, 2008).

En la historia ha quedado de manifiesto que el ser humano por naturaleza busca siempre lograr mejorar en todas las actividades que realiza, ya que el perfeccionamiento del trabajo es de gran importancia, en la medida que las personas van evolucionando, se desarrolla el

aumento de los establecimientos humanos, las habilidades mejoran y el desempeño de los trabajadores se comienza a desenvolver con el registro de actividades de las personas, lo cual se denominó como descripción de puestos (primer etapa), posteriormente, se desarrolla el control de tareas para un mejor funcionamiento en las actividades de trabajo (segunda etapa) y finalmente se desarrolla la evaluación del desempeño laboral (tercer etapa).

En la primera etapa se dio gran importancia a las acciones que realizaba el personal militar, lo que generaba la necesidad de organizar equipos y gestionar el armamento para las batallas. Esto implicaba asignar roles a cada individuo en función del mérito o esfuerzo físico demostrado. Aunque se empezaba a valorar el rendimiento laboral de cada persona en ese período, aún no se utilizaba ese término se referían a él con la descripción de puestos. Más adelante, según Camejo (2008) el concepto de desempeño laboral surgió a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó inicialmente a los vendedores contratados por el gobierno. Asimismo, se atribuye a Drucker la adopción temprana del término de desempeño laboral.

En la segunda etapa, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial, se inicia por mejorar en diversos aspectos, principalmente en la parte industrial; el término de desempeño laboral se ha convertido en una herramienta importante para medir el funcionamiento de los trabajadores, en este sentido el control de tareas permitía organizar a cada trabajador en relación al rendimiento que demostraban, así mismo, Flores (2007) señala que el desempeño laboral no se debe basar sólo en valoraciones, se deben de tomar en cuenta también las técnicas que utilizan, tales como la experiencia laboral y conductas en el puesto de trabajo.

En la tercera etapa la evaluación del desempeño surge a partir de 1920-1930 en EE. UU. cuando las empresas deciden introducir procedimientos para identificar la retribución de los trabajadores para alcanzar el éxito en las empresas, posteriormente a finales del siglo XX la evaluación del desempeño tuvo una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días (Camejo, 2008).

En resumen, el desempeño laboral de las personas acentúa el mismo avance de la tecnología que da pasos gigantados y transforma la vida de las instituciones y sociedad, por ello se

debe de enfatizar en la adopción de sistemas de evaluación de desempeño para lograr alcanzar metas y objetivos determinados en las organizaciones públicas.

1.2. Origen y evolución del desempeño laboral en el sector público

El origen del desempeño laboral inició en el ámbito privado (empresas), sin embargo, la evolución del desempeño laboral en el sector público se ha desarrollado a través de los modelos de gestión pública que hacen referencia a los cambios gerenciales, que van desde la administración pública tradicional, el modelo burocrático y la nueva gestión pública, que emplea un nuevo desarrollo de una cultura orientada hacia la gestión por resultados, se desarrolla entonces una nueva estrategia dentro de las organizaciones que permiten la incorporación de técnicas para mejorar el desempeño de los trabajadores (ALGAMA, 2009).

La administración pública tradicional responde como antecedente sobre el funcionamiento de la administración pública actual, su origen data entre 1940 y se relaciona directamente con Max Weber, quien ideó la tesis de la burocracia como primer sistema de operación de la administración pública.

Se pueden identificar dos principios iniciales de la administración tradicional. El primer principio es que el sistema de operación se pensó para lograr maximizar la eficiencia en la prestación de un conjunto de servicios públicos, es decir, aquellos elementos para coadyuvar a las personas a resolver problemas, crear y conseguir recursos adecuados para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Centro de Estudios Urbanísticos, Municipales y Territoriales, 1982). En las administraciones pasadas, las personas que conforman la administración pública no estaban capacitadas, sólo contaban con fórmulas organizativas provisionales, al momento de ofrecer los servicios a la ciudadanía eran poco eficientes.

El segundo principio es garantizar la calidad del servicio a todos los ciudadanos, de acuerdo con Weber hace hincapié en que las administraciones pasadas además de no ser eficientes a la hora de facilitar un servicio, atendían de manera distinta a cada una de las personas, que había preferencias en la atención del ciudadano; sin embargo, Restrepo (2009) sostiene que se buscaba disminuir el clientelismo, la corrupción y la politización al establecer normas universales para regular la conducta burocrática y al aprobar procedimientos de reclutamiento

basados en el mérito (Restrepo, 2009). Este principio resalta la importancia de la igualdad como un elemento crucial que podría mejorar la administración pública convencional.

De acuerdo con lo anterior, en España a partir del año de 1980 se comenzó a emplear el desempeño laboral en la administración pública, la falta de capacidad productiva de los trabajadores derivó en establecer nuevas estrategias de desarrollo en las organizaciones lo cual impulsó a que se establecieran acciones para un mejor desempeño de los trabajadores (Meterns, 1996). La gran popularidad del concepto de desempeño aplicado en las empresas de los países industrializados y el proceso de aplicación para el personal que trabaja en las administraciones públicas subyace en mejorar el rendimiento de los trabajadores (Padilla, 2024).

El modelo burocrático responde al nuevo paradigma que inspiró a reorientar una nueva construcción para los Estados en vía de desarrollo y en la que de igual manera se desarrollaron reformas administrativas en los años 70 y 80 (Bastida Villanes & Pisconte Ramos, 2008). De acuerdo con lo anterior, el modelo burocrático procuraba aminorar la corrupción a través de reglas que permitieran generar un comportamiento basado en los méritos de los trabajadores de la administración pública (Restrepo, 2009).

En México a partir de 1980-1990 se inicia una etapa de desarrollo en relación con el desempeño laboral, el nuevo enfoque para los recursos humanos adquiere gran significación debido al acelerado avance tecnológico y la necesidad de contar con personas calificadas para desempeñar de manera exitosa las responsabilidades del puesto de trabajo. Consecutivamente se intensificaron los esfuerzos para modernizar el desempeño laboral a través de la capacitación creando el 2 de agosto de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) con el propósito de promover la formación basada en resultados (Mertens, 1996).

En este sentido, la burocracia fue pensada como un modelo ideal para operar la maquinaria gubernamental, sin embargo, Restrepo (2009) menciona que el modelo burocrático se fundamenta con el principio de la organización que tiene como sustento un conjunto de reglas y normas, que permitirá a los trabajadores lograr un mejor posicionamiento dentro de las administraciones de acuerdo con las competencias individuales desarrolladas de cada persona

(Restrepo, 2009). Finalmente, el modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP), inició como un término que se ha incorporado hacia el desarrollo de las instituciones, así como, a las decisiones encaminadas a orientar las personas a establecer capacidades nuevas en el desarrollo individual y colectivo a fin de lograr las metas institucionales (González, Martínez, & López, 1997).

El término de NGP originalmente surgió de Nueva Zelanda, describiendo las reformas iniciadas allí en la década de 1980. Sin embargo, ahora la nueva gestión pública, se utiliza también como un término genérico para el movimiento de reformas de la administración pública que se extienden por todo el mundo (Schedler & Proeller, 2002). En esta vía, el investigador Omar Guerrero, afirma que la expresión de nueva gestión (gerencia) pública (public management), que significa las nuevas acciones que permiten desarrollar a las instituciones gubernamentales (Guerrero, 2004).

En este trabajo de investigación, se conoce cómo la evolución del primer modelo de operación de la administración pública, debido a que la administración significaba la conjunción de actividades directivas y operativas que diversas personas realizaban de manera ineficiente, puesto que, era razonable que los gobiernos culparan esta manera robusta de ejercer el trabajo, si bien la falta de personas preparadas para resolver las cuestiones administrativas y operativas presentaban la suma de errores dentro de las instituciones (Aguilar, 2015).

La NGP se considera un modelo inspirado en las técnicas de la gestión empresarial, en el que los ciudadanos toman el papel de clientes, debido a que la administración pública, se convierte en una organización con características muy peculiares, por la aplicación de algunos principios de la economía que llevan a la utilización de mecanismos de coordinación y estímulos que suponen cambios utilizando criterios de competencia (González, Martínez, & López, 1997).

La NGP, cuestiona los aspectos que se deben mejorar del modelo burocrático weberiano, la rigidez, la deshumanización, este modelo centra su atención en la irresponsabilidad y la segmentación que también ocurrían en este primer modelo de administrar los asuntos públicos.

Por su parte Albi, González-Páramo, & López (1997) señalan:

“La gestión: se plantea por objetivos, responsabilizando a los gestores de sus resultados y motivándolos en sus misiones, además, este nuevo modelo, se preocupa de la eficiencia de resultados y procesos “(González, Martínez, & López, 1997, pág. 188).

Como ya se mencionó, uno de los aspectos que mejoró y originó en el primer modelo de operación de la administración pública es la responsabilidad, en sentido había un modelo procesando bajo normas y técnicas, pero el cuerpo administrativo no era responsable, carecía de responsabilidad personalizada, había únicamente una maquinaria en trabajo continuo, pero no se asumían como responsables de los resultados. Por otro lado, el segundo aspecto donde también centra su atención la NGP es que no existía comunicación y, por lo tanto, se origina una segmentación.

En este contexto, Aguilar (2015) señala que la nueva reforma administrativa, llamada Nueva Gestión Pública, se encuentra establecida de acuerdo con los objetivos del gobierno, es decir, instituir metas para ejercerlas de manera eficiente y lograr generar mejores condiciones sociales.

La NGP orientada al mercado se cuestiona ¿cómo hacer responsables a las unidades administrativas? y una de las soluciones que propone es la competencia de mercado bajo la idea del management, es decir, estas unidades ven a la ciudadanía como clientes y les ponderan servicios públicos en unidades susceptibles de ser evaluables.

Al mismo tiempo, la NGP plantea los mecanismos para superar la segmentación, y en esta vía la respuesta que se brinda es la colaboración. Las unidades administrativas comienzan a colaborar, pero se origina un problema debido a que estas unidades administrativas eran incompatibles, y muchos de sus integrantes se retiraron de la maquinaria de la administración porque no eran capaces.

La NGP no responde a que los problemas complejos se conviertan en políticas o respuestas complejas, pretende responder a los problemas de la administración tradicional, las reformas suponen un cambio, pero, a los problemas de rigidez, e inflexibilidad y a los problemas de la

falta de responsabilidad, no consigue solucionarlos. En este sentido, “la tarea de la nueva gestión pública era trabajar con la complejidad, manejar y regular” (Aguilar, 2015, pág. 45).

1.3. Del desempeño laboral a la evaluación del desempeño

Para el buen funcionamiento de las instituciones públicas y alcanzar resultados óptimos en diversas áreas de gobierno, es fundamental que los servidores públicos desempeñen las funciones de manera adecuada (Reynoso, 2007). El desempeño laboral implica llevar a cabo las tareas asignadas de manera eficiente y oportuna, lo que contribuye a satisfacer tanto a los ciudadanos como a las instituciones.

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral se define como las acciones y conductas que los empleados muestran en el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la institución. Fayol (1916) destaca la importancia del desempeño de los trabajadores, porque significativamente en el bienestar presente y futuro de las personas dentro de las instituciones, especialmente al identificar las competencias requeridas para ocupar un cargo; de igual forma Palaci (2005) asume que el buen desempeño de las personas es el valor que se espera aporten a la institución, de tal forma que las conductas que un individuo realice en un tiempo determinado contribuirá a la eficiencia y satisfacción de los ciudadanos.

El desempeño de las personas debe tener cualidades específicas, como capacidades, habilidades, necesidades y atributos personales, que interactúan con la naturaleza del trabajo y la estructura organizativa, generando comportamientos que impactan en los resultados (Milkovich & Boudreau, 1994). Así mismo, Flores (2007) resalta la importancia de técnicas que tengan en cuenta tanto la experiencia laboral como los comportamientos observados en el ejercicio de un puesto, enfatizando la necesidad de establecer métodos para evaluar la contribución de cada trabajador respecto a los objetivos establecidos.

Por otro lado, Faria (1995) conceptualiza el desempeño laboral como la manifestación del comportamiento de los empleados ante las responsabilidades y tareas asignadas en el puesto de trabajo. En este sentido, Mondy & Noe (2005) destacan que el desempeño laboral implica diversos procesos que involucran a los recursos humanos, utilizando métodos y criterios variados para medir el rendimiento de los empleados, así como planificación de recursos

humanos porque al analizar los recursos humanos de las instituciones se obtendrán datos que describen el potencial de los trabajadores y las deficiencias de éstos. proceso de reclutamiento y selección: En este contexto, la evaluación del desempeño puede servir para prever como se desempeñarán los solicitantes de empleo futuro. El desarrollo de recursos humanos es una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de formación y capacitación de un empleado, lo que permite perfeccionar puntos fuertes y minimizar las deficiencias.

La evaluación del rendimiento emplea los criterios mencionados previamente para realizar una valoración del desempeño de los trabajadores en las organizaciones, facilitando acciones de aprovechamiento de los puntos fuertes de los trabajadores y contrarrestar las deficiencias.

La evaluación del desempeño depende de criterios estandarizados que establecen los parámetros para realizar mediciones más imparciales. Las mediciones del desempeño representan los métodos de evaluación de cada tarea laboral (Pérez, 2009).

1.4. La evaluación del desempeño a servidores públicos

Para comenzar es importante plantear que la evaluación del desempeño se refiere al método utilizado para medir y valorar la conducta profesional, así como los resultados obtenidos en las instituciones (Gorriti, 2007); en este contexto, la evaluación del desempeño de los servidores públicos es de gran importancia puesto que necesitan alcanzar las metas, objetivos planteados y verificar si los esfuerzos fueron suficientes para la institución.

La evaluación del desempeño se convierte en un proceso para estimular o evaluar el valor y las cualidades del rendimiento. Debe proporcionar retroalimentación, orientándose para guiar los esfuerzos del individuo y minimizar las áreas de mejora, lo que resulta en una mayor motivación y satisfacción laboral.

Para establecer un sistema de evaluación es necesario partir de ciertos principios:

- Evaluación simultánea: en la que se debe evaluar de forma individual, colectiva e institucional de manera que toda la institución tenga claro los objetivos a fin de lograr resultados de manera conjunta.

- Evaluación objetiva: debe ser imparcial y basada en estándares que puedan ser verificados, llevada a cabo por individuos capacitados y considerando datos que sean fácilmente interpretables.
- Evaluación Sustantiva: en este tipo de evaluación analizan aspectos como el logro de objetivos, la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Evaluación social: esta evaluación es crucial, ya que los empleados públicos deben ser conscientes de su papel en la atención y el servicio responsable a los ciudadanos.
- Generar compromisos: la evaluación de desempeño debe estar impulsando un sentido de responsabilidad y servicio para mejorar el rendimiento de los trabajadores (Reynoso, 2007).

Para alcanzar los objetivos mencionados es importante que el proceso de evaluación del desempeño se lleve a cabo de manera planificada y organizada, siguiendo las siguientes etapas:

1. Planificación
2. Sensibilización
3. Piloto
4. Operación, seguimiento y apoyo
5. Evaluación

En la etapa de planificación se definen los aspectos clave del sistema de evaluación, como los comportamientos a evaluar, los instrumentos a utilizar, los datos relevantes para la evaluación, los individuos que serán evaluados, la filosofía subyacente de la evaluación, el proceso de retroalimentación y la implementación de incentivos para los empleados públicos.

Etapa de sensibilización: durante esta etapa se busca involucrar a los servidores públicos en un proceso de cambio, comprendiendo claramente la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, así como la importancia del rol en la consecución.

La etapa piloto permite probar si se han considerado todos los aspectos relevantes del sistema de evaluación o si es necesario realizar ajustes antes de la implementación completa.

En la etapa de operación, seguimiento y apoyo se lleva a cabo la implementación del sistema de evaluación en toda la institución. Es crucial realizar un seguimiento continuo para garantizar que todos los miembros de la institución comprendan y participen activamente en el proceso de evaluación, lo que asegurará el éxito de la implementación.

En la etapa de evaluación se lleva a cabo una revisión de los resultados alcanzados en función de los objetivos preestablecidos en la institución. En este punto, resulta beneficioso hacer referencia al programa piloto, el cual estará presente a lo largo de todo el uso del sistema de evaluación.

La etapa de evaluación del desempeño constituye un proceso más amplio que requiere de un sistema que reconozca el rendimiento de las personas como un elemento fundamental para la profesionalización del servicio público, según indica Reynoso (2007).

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño de los servidores públicos debe regirse por los siguientes principios:

- Principio organizativo: sirve como herramienta de dirección, facilitando un diálogo entre superiores y subordinados para establecer objetivos y expectativas claras en términos de resultados y comportamiento laboral.
- Principio integral: permite que los empleados públicos comprendan las expectativas de rendimiento laboral y las consecuencias asociadas a este.
- Principio de transparencia: se espera contar con certeza respecto a los métodos de evaluación y los incentivos y recompensas que se utilizarán durante la implementación del sistema de evaluación (Reynoso, 2007).

En el ámbito de la administración pública, la evaluación del desempeño de los empleados se debe utilizar para determinar aumentos salariales, identificar necesidades de desarrollo y capacitación, además de estar al pendiente del progreso del personal (Ibáñez, 2000).

CAPÍTULO 2. TEÓRICOS DEL DESEMPEÑO, LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA PERCEPCIÓN CIUDADANA

El estudio del desempeño laboral y las competencias asociadas, desarrollan enfoques que buscan comprender y mejorar el rendimiento de los individuos en entornos laborales. Los teóricos y expertos en el campo abordan características específicas que influyen en el éxito laboral dentro de las organizaciones, así como acciones concretas destinadas a optimizar los resultados tanto en el sector empresarial como en el ámbito de la administración pública.

El análisis del desempeño laboral se enriquece significativamente con la consideración de competencias, entendidas como habilidades, conocimientos y actitudes que ayudan al logro de objetivos laborales. Estas competencias son cruciales tanto para los empleados como para los líderes, dado que tienen un impacto directo en la eficacia, la productividad y el ambiente laboral en general.

Además de estas perspectivas, es fundamental considerar también la percepción ciudadana sobre el desempeño laboral en el ámbito público. La manera en que los ciudadanos ven el trabajo de los funcionarios y empleados del gobierno puede influir significativamente en la confianza, satisfacción de los ciudadanos y legitimidad de las instituciones públicas. Por lo tanto, explorar cómo la percepción ciudadana se entrelaza con el estudio del desempeño laboral proporciona una comprensión más completa y contextualizada de la efectividad organizacional en el sector público.

2.1. Teóricos orientados a desempeño laboral

El estudio de la percepción ciudadana sobre el desempeño laboral no estaría completo sin la consideración de las contribuciones fundamentales de los principales teóricos. Destacándose entre ellos Peter Drucker, reconocido como uno de los líderes de pensamiento más prominentes en el ámbito de la gestión contemporánea, ha sido considerado el padre de la gestión moderna, ha desarrollado temas relacionados con la eficiencia y la efectividad en el trabajo. Las ideas sobre la gestión por objetivos y la importancia de la medición y el

seguimiento del desempeño de las personas han influido significativamente en la práctica gerencial.

En su obra titulada “The five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization” (2008), Drucker propone cinco interrogantes clave que deben hacerse los líderes para evaluar y potenciar la eficacia de sus organizaciones. Estas preguntas se centran en la misión, los clientes, la innovación, los resultados y las personas (Drucker & Collins, 2008). El enfoque ofrece una base sólida para comprender y potenciar el desempeño de los trabajadores en diversas organizaciones.

Por su parte Víctor Vroom, propuso la teoría de la expectativa en la década de 1960, como parte de su investigación sobre la motivación en el trabajo. Vroom en su obra titulada “Work and Motivation” (1964) presenta la teoría de la expectativa y explora cómo las expectativas de los individuos sobre los resultados del trabajo influyen en la motivación y desempeño laboral (Vroom, 1964). En su obra titulada “Administración de Recursos Humanos” (2001), Chiavenato ofrece una visión completa de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, incluyendo aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, todos ellos elementos clave para mejorar el desempeño laboral (Chiavenato, 2001).

Otra obra relevante relacionada con el rendimiento laboral es la “Gestión del Talento Humano” (2008), donde ofrece una perspectiva integral sobre la gestión del talento humano en las organizaciones, así como la evaluación del desempeño, el desarrollo de competencias y la gestión del desempeño (Chiavenato, 2008).

En conjunto, las contribuciones de Drucker, Vroom y Chiavenato han enriquecido la comprensión del desempeño laboral y han proporcionado valiosas herramientas y perspectivas para mejorar la efectividad organizacional. Su legado perdura en la práctica gerencial como en el estudio académico del rendimiento laboral, dejando una visión hacia la práctica en el servicio público.

Un modelo que permite entender el desempeño laboral es el modelo teórico desarrollado por John P. Campbell y su equipo en la década de 1990. Se aborda una perspectiva que busca comprender y explicar los factores que impactan en el rendimiento de los empleados en el

ámbito laboral. Se basa en la idea de que el desempeño laboral resulta de la interacción compleja entre diversos factores individuales, situacionales y organizacionales, aspectos que este proyecto de investigación aborda. A continuación, se desarrollan los principales componentes de este modelo.

2.2. Modelo teórico de Campbell

El modelo desarrollado por Campbell se ha reconocido como uno de los fundamentos teóricos principales para evaluar exhaustivamente el desempeño laboral de los empleados en diversas organizaciones. El propósito principal es establecer los elementos fundamentales para evaluar el desempeño laboral de manera integral, lo que facilita la formulación de estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Este modelo resalta la importancia de considerar la estructura del desempeño en todos los roles laborales (Cienfuegos & Aguilar, 2020)

El modelo integra cuatro componentes esenciales del desempeño, que se centran en los comportamientos y conductas vinculadas a tareas específicas de cada puesto de trabajo. Los elementos que incorpora Campbell son cruciales para una evaluación precisa y para internalizar los objetivos institucionales (Murphy, 1990).

De acuerdo con lo anterior, los cuatro componentes de desempeño para cualquier institución y cualquier área de trabajo se presentan a continuación: desempeño laboral, desempeño referido a la tarea, que hace referencia a los comportamientos exigidos para ejecutar las tareas de la organización; el desempeño contextual, hace referencia a los comportamientos de naturaleza social que actúan para mejorar o no una situación; y las conductas contra productivas se refiere a aquellas acciones que son contrarias a los intereses de la institución.

- **Desempeño laboral**

Se centra en la ejecución rápida y eficaz de las actividades asignadas a los trabajadores generando satisfacción para las instituciones, se destaca Campbell (1990) como Chiavenato (2000) la identificación del desempeño como acciones y comportamientos destacados que impulsan el crecimiento organizacional.

Según la perspectiva de Milkovich y Bourdreau (1994), el rendimiento en el trabajo exhibe particularidades personales tales como habilidades, aptitudes y rasgos individuales, que influyen en la forma en que las personas interactúan con las tareas laborales y con la estructura organizacional, impactando así en los resultados obtenidos.

Mientras que Flores (2007) destaca la importancia de emplear métodos que tomen en cuenta tanto la experiencia laboral como los comportamientos observados en el puesto de trabajo, con el propósito de desarrollar una manera efectiva de evaluar la contribución de cada empleado dentro de las instituciones.

- Desempeño de la tarea

El cumplimiento de las tareas específicas asignadas en un trabajo determinado constituye el desempeño de la tarea, que implica llevar a cabo las responsabilidades definidas para cada área o puesto laboral. Estas acciones influyen en la percepción de los ciudadanos y se basan en los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para abordar las labores de la institución y resolver los problemas que surjan.

- Desempeño contextual

Se refiere a las conductas personales que sobrepasan las expectativas establecidas para un determinado puesto de trabajo. Estas acciones son espontáneas y únicas para cada empleado. Organ (1990) señala que tales comportamientos voluntarios contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

- Comportamientos contraproducentes

Se refiere a un comportamiento deliberado por parte de un miembro de la organización que va en contra de los intereses legítimos de la misma (Sackett & DeVore, 2001). Este tipo de desempeño se caracteriza por ser no deseable, pero aun así ocurre, por lo que es importante evaluar si se considera como un comportamiento organizacional relevante en su totalidad. Según Robinson y Bennett (1995), los comportamientos contraproducentes son acciones antisociales realizadas durante la jornada laboral que causan daño a la institución, aunque puedan beneficiar al empleado.

En síntesis, el modelo desarrollado por Campbell ofrece un enfoque completo para evaluar el rendimiento laboral, considerando diversos aspectos que afectan la productividad de los empleados y la contribución al logro de los objetivos de la organización.

2.3. Enfoques para determinar las competencias laborales

Los diferentes enfoques de pensamiento relacionados al estudio de las competencias laborales hacen referencia a determinadas características que posibilitan un desempeño exitoso en las organizaciones, así como acciones específicas para lograr óptimos resultados en la administración pública.

2.3.1 Enfoque Conductista

Surge en Estados Unidos entre la década de los setenta y ochenta partiendo de un análisis para identificar los atributos desde el puesto de trabajo, esto como el camino para fomentar el desempeño de los trabajadores (Novik & Gallar, 1997). En esta perspectiva, la competencia es considerada como una destreza que se evidencia en la habilidad de cada persona, definiendo lo que esta es capaz de hacer en lugar de lo que realmente hace.

El desempeño es un elemento central para el enfoque conductista debido a que considera a este para alcanzar resultados específicos con acciones específicas, es así como el trabajador “puede hacer” y no es lo que necesariamente lo que hace. El enfoque conductista del análisis se centra en la persona que realiza su trabajo de manera efectiva según los resultados esperados, definiendo el puesto en función de las cualidades individuales de cada persona. Bajo esta perspectiva, las competencias se consideran como unidades de acción que especifican los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar un nivel de desempeño eficiente.

Este modelo se fundamenta en identificar las habilidades individuales que conducen a un rendimiento óptimo dentro de las instituciones. Inicialmente, se aplicaba principalmente en los niveles directivos de las organizaciones, pero ahora se ha generalizado para destacar las habilidades que contribuyen a un excelente desempeño en cualquier tipo de empleado.

Las características que destaca este enfoque son las siguientes:

1. Está centrada en comportamientos específicos que permiten alcanzar los estándares requeridos en la organización.

2. Surge como búsqueda de nuevos elementos para explicar el éxito profesional, alejándose de la concepción tradicional.
3. Orientación hacia competencias genéricas.
4. Las competencias más relevantes para la estrategia de la organización, como la misión, visión y objetivos, son determinadas por las propias organizaciones.
5. Incluye habilidades como capacidad analítica, toma de decisiones, comunicación efectiva, liderazgo, creatividad y adaptabilidad.

El desempeño deseado de una persona no se deriva simplemente de los procesos organizacionales, sino que resulta de un análisis de las habilidades que han demostrado ser efectivas en las organizaciones. Por ejemplo, el liderazgo puede manifestarse a través de la definición de objetivos claros, la dirección de equipos de trabajo, la identificación de fortalezas y la delegación de tareas adecuadas, así como el estímulo al trabajo en equipo, entre otras habilidades.

2.3.2. Enfoque Funcionalista

Este enfoque surge en Inglaterra, a partir del pensamiento funcionalista de la sociología y de un análisis del desempeño deseado para generar estrategias de solución en las organizaciones (Mertens, 1996). El análisis funcional comienza con lo que ya está presente como contingente o probable, y lo vincula con diferentes perspectivas del problema, que en este caso es un resultado específico esperado por la organización (Novik & Gallar, 1997). En este contexto, se plantea que las competencias se originan al identificar las conexiones entre el problema, el resultado y la solución. La aproximación se refiere a desempeños o resultados concretos que las personas deben de demostrar en las organizaciones (Sánchez, Marrero, & Martínez, 2005).

Las principales características que destaca este enfoque son las siguientes:

1. El análisis funcional comienza por identificar los objetivos de la organización.
2. Son desempeños específicos y predeterminados que se espera que la persona demuestre en un puesto de trabajo.

3. Las responsabilidades de los empleados no solo se limitan al entorno de la empresa, sino que también constituyen subsistemas dentro de la estructura organizativa.
4. Se examinan las distintas correlaciones que existen en las organizaciones entre los resultados y las habilidades de los trabajadores, comparándolos entre sí.
5. Su propósito es identificar aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para resolver problemas y/o alcanzar resultados.

La competencia se describe como la combinación de características subyacentes que conducen a un desempeño exitoso. El desarrollo se fundamenta en el análisis de roles laborales para determinar las funciones esenciales y los elementos clave asociados con el logro de resultados satisfactorios. Se centra en identificar los elementos cruciales que contribuyen al logro de los objetivos deseados, investigando las funciones básicas requeridas por el trabajador para evaluar la capacidad de desempeño profesional.

En este enfoque funcionalista se aplica típicamente a un nivel operativo y, al igual que el modelo conductual, se ha utilizado mayormente en puestos directivos, aunque el funcionalismo se emplea principalmente en roles técnicos.

El enfoque funcionalista no solo conlleva mejoras en la organización, sino que también se refiere a resultados específicos esperados por la organización, y va más allá de simplemente reproducir la estructura de la organización como un sistema autónomo. Proporciona un método para obtener la información necesaria para definir estándares de competencia laboral, centrándose en la identificación y clasificación de funciones productivas para lograr una descripción precisa de un área determinada, así como de las contribuciones individuales para alcanzar los objetivos establecidos.

2.3.3. Enfoque Constructivista

Esta corriente se ha desarrollado en Francia, su principal exponente es Bertrand Schwartz, quien ha considerado que la empresa es un conjunto complejo y problemático, por lo tanto, se tendría un análisis para la solución de difusiones que tienen que ver no solo con el puesto de trabajo sino con esquemas de organización y formas de inclusión y participación en la

organización. En este sentido, el enfoque resalta la existencia de competencias específicas que personas poseen en mayor medida que otras, así como los rasgos de personalidad, conocimiento y características para un buen desempeño laboral (Sánchez, Marrero, & Martínez, 2005).

Las principales características de este modelo son las siguientes:

1. El enfoque constructivista se refiere a la creación de habilidades para los trabajadores y directivos más competentes, así como para las empresas.
2. Las competencias surgen a partir del análisis y proceso generado por las disfunciones presentes en la organización.
3. Las competencias están estrechamente relacionadas con el desarrollo de los empleados y la mejora en los procesos productivos.
4. Este enfoque se orienta en las tareas desempeñadas, poniendo énfasis en la necesidad de alinear la capacidad individual con los esfuerzos (la importancia de definir y evaluar las competencias).
5. Se aboga por evaluar las competencias no solo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del individuo.
6. Este enfoque se centra en el proceso de aprendizaje de las personas.
7. El enfoque constructivista destaca las interacciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno en situaciones laborales y de formación.

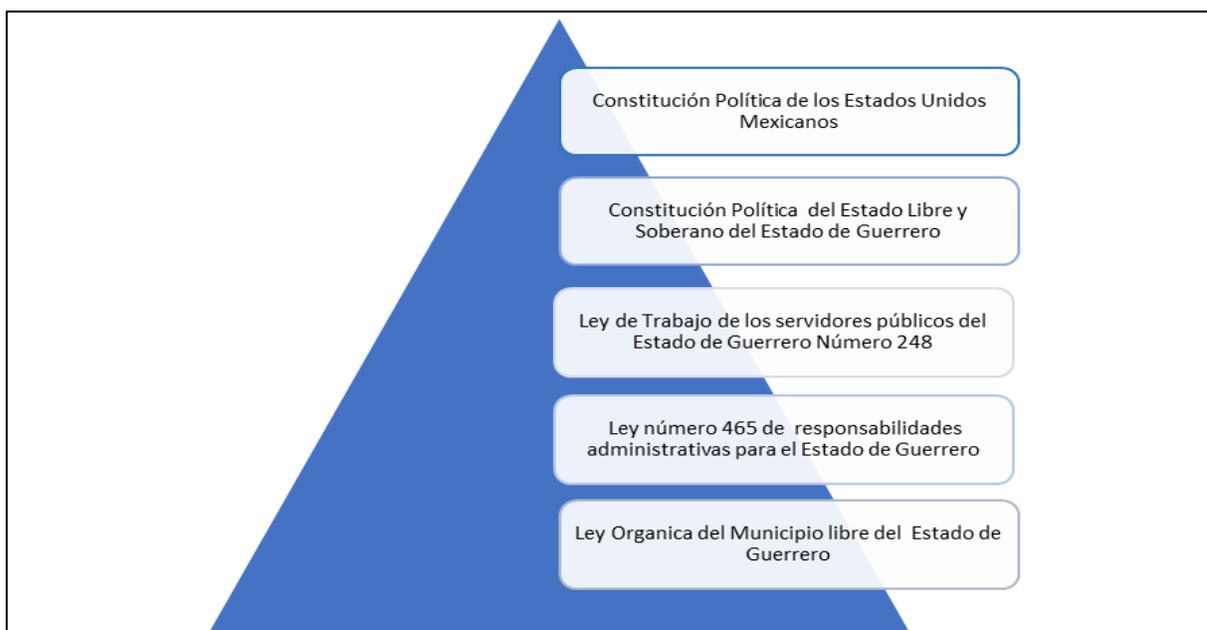
El enfoque constructivista se centra más en la persona y en los procesos de aprendizaje individuales. Cada enfoque busca abordar, desde la perspectiva, cuestiones relacionadas con las competencias como a una opción para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

2.4. Marco legal del desempeño y la competencia laboral en la administración municipal

Para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores, es esencial promover actividades de formación y capacitación. Esta necesidad se fundamenta en la importancia de contar con personas debidamente preparadas, capaces de obtener resultados óptimos en las áreas de la administración pública (Rodríguez & Ramírez, 1991).

En este sentido, el marco legal que regula el desempeño laboral en México está contenido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En particular el artículo 113 que establece de forma general los principios que deben guiar la labor de los servidores públicos, entre los que destacan la legalidad, honradez, lealtad e imparcialidad. A continuación, se presenta la base normativa que rige el desempeño y la competencia laboral en la administración municipal.

Gráfico 1. Base normativa del desempeño y competencia laboral



Fuente: Elaboración propia.

La Constitución Política del Estado libre y Soberano del Estado de Guerrero, en el capítulo III de competencia, artículo 169 fracción V hace referencia a la implementación de programas de profesionalización para que los servidores públicos puedan desempeñar un trabajo eficiente en la administración pública.

De igual forma en la Ley de Trabajo de los servidores públicos del Estado de Guerrero en el artículo 43, fracciones siguientes establece:

Cuadro 1. Particularidades de desempeño de los servidores públicos del Estado de Guerrero	
Fracciones	Desempeñar las labores con la eficacia, cuidado y aptitudes compatibles con su condición, edad y salud, sujetándose a la dirección de los superiores y a las leyes reglamentarias respectivas
II	
III	Observar buena conducta durante el servicio
VI	Presentarse con puntualidad a las labores
VII	Atender con prontitud, cortesía y amabilidad al público, así como dar atención diligente en los asuntos que éste requiera;
XII	Asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento que fijen las dependencias para mejorar sus preparación y eficacia

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Ley de Trabajo de los servidores Públicos del Estado de Guerrero Número 248 (H. Congreso del Estado de Guerrero, 1989).

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que la ley es clara y precisa en cuanto al desempeño y comportamiento que debe presentar el servidor público al ejercer las obligaciones propias del puesto de trabajo.

De igual forma en Ley Número 465 de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guerrero señala en el capítulo II de los Principios y directrices que rigen la actuación de los servidores públicos en el artículo 6 y 7 de la misma ley indica que los servidores públicos para desempeñar cargo deben establecer los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas para el fortalecimiento del desempeño y las competencias laborales es preciso desarrollar actividades de capacitación laboral, la importancia deriva en contar con personas capaces de lograr resultados óptimos en las áreas de la administración pública municipal (Rodríguez & Ramírez, 1991).

En la Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero Número 248 establece en el capítulo cuarto de las obligaciones de los trabajadores del Estado en su artículo

1º fracción V establecer sistemas de adiestramiento, capacitación y estímulos a la productividad, de conformidad con las disposiciones aplicables (H. Congreso del Estado de Guerrero, 2017) La capacitación en términos generales es un elemento fundamental que permite desarrollar nuevas capacidades para las personas que trabajan en las instituciones públicas de México (H. Congreso del Estado de Guerrero, 1917-1918).

En la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero en el capítulo V de las atribuciones de los Ayuntamientos en el artículo 69 señala que son facultades y obligaciones de los Ayuntamientos en materia de fomento al empleo, lo siguiente;

En el artículo 51 señala que se debe de promover las acciones y programas para un mejor desarrollo, se deben de impulsar acciones que permitan elevar el rendimiento de los servidores públicos, así como elevar el desempeño laboral, resalta la importancia de la capacitación para lograr una mayor productividad en el trabajo (H. Congreso de Guerrero, 2015).

Finalmente, la normatividad sobre el desempeño laboral de los trabajadores públicos en México se basa en establecer los lineamientos o criterios para lograr un óptimo desempeño en la administración pública, sin embargo, aún faltan acciones del poder el ejecutivo para lograr un óptimo desempeño en la administración pública, no sólo se deben establecer programas de formación y capacitación en documentos oficiales sino emplear de forma práctica mecanismos que puedan realmente medir el desempeño del personal que trabaja en las diversas áreas o dependencias públicas en Guerrero puesto que sería de gran impacto conocer los puntos fuertes y corregir las deficiencias para generar mejores condiciones para la ciudadanía

2.5. La percepción ciudadana en la evaluación del desempeño

Para comprender el entorno que nos rodea, es esencial dar significado e interpretación al constante flujo de información que éste produce. Por lo tanto, las personas tienen su propia forma de interpretar el conjunto percepciones del ambiente externo e interno, así como organizar las diversas experiencias de la vida cotidiana (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con lo anterior, es fundamental comprender el concepto de percepción. Según la Real Academia Española (2024), la percepción se refiere a la sensación interna que surge de una interpretación material originada en los sentidos corporales. Por consiguiente, los seres humanos, de manera consciente e inconsciente, llevan a cabo procesos de evaluación del entorno en el que viven, con el fin de adquirir conocimientos, desarrollar una comprensión del mundo que les rodea, y atribuir significado e interpretación a la información que reciben. Tanto los objetos como las situaciones que conforman el entorno físico y social adquieren un significado cuando son percibidos (Santoro, 2006).

De acuerdo con Vargas (1994), la percepción se define como el proceso cognitivo de la conciencia que implica la interpretación y asignación de significado para formular juicios sobre las sensaciones obtenidas del entorno físico y social. A través del proceso de percepción, los individuos forman opiniones sobre todo lo que conforma el entorno a partir de impresiones que describen el ambiente en el que viven.

En la vida cotidiana es común pensar que lo que se observa pertenece realmente a la realidad. Por lo tanto, la manera en que las personas perciben usualmente refleja la estructura y la interpretación que la sociedad otorga al entorno. Los individuos tienden a interpretar lo que consideran como la realidad establecida (Vargas, 1994).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, es común asumir que lo que se observa realmente forma parte de la realidad, lo que lleva a destacar que la percepción expone la estructura y el significado que la sociedad asigna al entorno circundante (Vargas, 1994, p. 49).

Según Arias (2006), la percepción constituye una parte integral de la conciencia, abarcando hechos irrefutables y, por ende, conformando la realidad tal como es experimentada. Del mismo modo, Santoro (2006) indica que el discernir entre lo que se observa como real o ilusorio es tarea principal en las reflexiones sobre la percepción, lo que lleva a concebirla como la formulación de juicios acerca de la realidad.

La percepción se define como un proceso mediante el cual se extrae y selecciona información para enfocar y observar cambios en el fenómeno de interés (Arias, 2006). Además, la percepción implica la búsqueda de anticipar eventos futuros y de este modo evitar o mitigar

la sorpresa, utilizando experiencias y conocimientos previos para comparar con nuevas vivencias.

Este proceso también incluye la atención a las realidades sociales que resultan relevantes para la vida de las personas, aquellas que tienen mayor importancia en las comunidades serán objeto de mayor atención, lo que refuerza aún más la presencia del proceso de percepción.

En resumen, la percepción puede entenderse como la interpretación constante de la realidad, lo que implica una continua conceptualización de los eventos y entonos sociales. Esto se traduce en la evaluación ciudadana del rendimiento, permitiendo interpretar o valorar las acciones de las personas en un contexto específico.

CAPÍTULO 3. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE CHILPANCINGO, GRO.

Cada municipio se distingue por la propia dinámica de gobierno, moldeada por la singular historia política, económica y cultural. La gobernanza ejerce una influencia directa en el desempeño laboral de los servidores públicos, por lo que resulta crucial comprender el contexto específico en el que se desarrolla la administración municipal.

El presente capítulo sitúa al lector en el contexto del municipio de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. A través de esta contextualización, se busca proporcionar un marco comprensivo que sirva para el entendimiento de la investigación en curso. Se exploran aspectos relevantes de la historia, la geografía, la demografía, servicios públicos y otros elementos característicos de este municipio, con el fin de establecer el escenario adecuado para el análisis detallado que sigue en el capítulo siguiente. Esta contextualización no sólo proveerá un entendimiento más profundo de la localidad en estudio, sino que también ayudará a interpretar los resultados de la investigación en su contexto apropiado.

3.1. Características generales del municipio de Chilpancingo, Gro.

El municipio de Chilpancingo de los Bravo ha tenido una destacada importancia histórica en México, experimentando transformaciones significativas desde el siglo XI hasta el siglo XX. Este lugar estuvo estrechamente vinculado a eventos relevantes del movimiento insurgente durante la Guerra de Independencia y, llegó a ser la sede provisional del Poder ejecutivo de la nueva nación. En 1871, Chilpancingo de los Bravo fue oficialmente designada como la capital del estado de Guerrero, consolidándose como un importante centro político en la región.

La palabra tiene su origen en el náhuatl, donde “Chilpan” significa yerba o hierba avispera o de color de avispa bermeja, y “Cingo” que denota pequeño; su combinación se interpreta como pequeño avispero. El agregado de lo Bravo se le asignó en reconocimiento a la familia Bravo, que servicio a la patria durante la insurgencia (Enciclopedia Guerrerense, 2020).

El municipio de Chilpancingo de los Bravo se localiza en la región centro y se ha considerado como la Cuna de los Sentimientos de la Nación. Con una extensión territorial de 2,180.6 Kilómetros cuadrados y un total de 105 localidades, se localiza en la Sierra Madre del Sur, colindando con varios municipios al norte: General Heliodoro Castillo, Leonardo Bravo, Eduardo Neri y Tixtla de Guerrero; al este: Mochitlán y Juan R. Escudero; al sur con Acapulco de Juárez y Coyuca de Benítez; y al Oeste con General Heliodoro Castillo. Según el Censo de Población (INEGI, 2020), el municipio tiene una población total de 283,354 habitantes de los cuales el 52.5 % (148,857) son mujeres y el 47.5 % (134, 497) son hombres.

En el municipio de Chilpancingo, el clima existente se clasifica como subhúmedo-semicálido, subhúmedo-cálido y subhúmedo-templado, con temperaturas que oscilan entre los 14°C a 28°C. La precipitación varía en un rango de 800 a 2,500 mm (Enciclopedia Guerrerense, 2020). A continuación, se ofrece una breve conclusión sobre la importancia de los servicios públicos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Los servicios públicos son una vertiente importante dentro de la administración pública municipal, debido a que determinarán el desempeño de los servidores públicos, al ser las principales actividades del gobierno, es decir, el gobierno tiene la obligación de prestar dichos servicios públicos, desde luego con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población, por ello la función es crear, organizar y garantizar el adecuado funcionamiento de los servicios públicos.

Según la Secretaría de Gobernación, los servicios públicos municipales son aquellos que la administración municipal está obligada a proporcionar por ley. Estos servicios están especificados en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos, en su fracción III, y son considerados como los servicios básicos obligatorios que el municipio debe brindar: a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; b) Alumbrado público. c) Gestión de residuos, incluyendo recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos; d) Mercados y centrales de abasto; e) Panteones; f) Rastros; g) Mantenimiento de Calles, parques y jardines así como su equipamiento; h) servicios de seguridad pública, incluyendo policía preventiva municipal

y tránsito; i) Otros servicios que las Legislaturas locales determinen de acuerdo con las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera (SEGOB, 2021).

3.2. Contexto de la Administración Pública Municipal

Actualmente Chilpancingo de los Bravo funge como la capital del estado de Guerrero y alberga numerosas instituciones gubernamentales de los tres niveles. Entre las instituciones estatales más destacadas en términos de ubicación territorial se encuentran la Secretaría de Educación y la Ciudad Administrativa. A nivel federal, destacan la presencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como las instalaciones de la Secretaría de la Defensa, que incluyen el 21 Batallón de Infantería.

El H. Ayuntamiento Municipal es una estructura de gobierno local en la cual se integran diferentes miembros con responsabilidades específicas, elegidos de forma democrática para gestionar los asuntos municipales.

La administración del municipio se rige por lo dispuesto en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), el cual incluye objetivos, metas, estrategias y acciones a corto y mediano plazo, así como programas y asignaciones presupuestarias destinadas a abordar las necesidades más apremiantes de la comunidad. El PMD vigente fue elaborado para la administración 2021-2024, en donde la estructura programática señala el programa de evaluación para resultados, en el que propone la adopción del sistema de evaluación del rendimiento en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo para fortalecer la administración municipal, uno de los indicadores establece capacitar a las autoridades y dependencias Municipales (H. Congreso del Estado de Guerrero, 2021-2024)

El H. Ayuntamiento Municipal de Chilpancingo cuenta con una unidad municipal de evaluación del desempeño (UMED), en la que se realiza el proceso de evaluación de los programas presupuestarios (Presupuesto Basado en Resultados, Programa Operativo Anual), sin embargo, carece de evaluación del desempeño de los servidores públicos de cada área.

Por otra parte, la dirección de Capacitación y Formación que forma parte del H. El Ayuntamiento de Chilpancingo realiza actividades de capacitaciones a los servidores

públicos, con el objetivo de preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

El organigrama del H. Ayuntamiento municipal de Chilpancingo, Gro 2021-2022 ilustra la estructura organizativa y delega las responsabilidades dentro del ayuntamiento.

Honorable Cabildo Municipal

La estructura administrativa es la Presidencia Municipal que se divide en:

- Secretaría Particular
 - Coordinación de Asesores de la Presidencia
 - Coordinación de Relaciones Públicas
 - Coordinación de Giras
 - Coordinación de Gabinete
 - Coordinación de General de Atención y Gestión Ciudadana

El Órgano de Control Interno Municipal se divide en:

Dirección de Auditoría Municipal

Dirección de Responsabilidades

Unidad de Auditoría de Obra Pública

Unidad de Auditoría Financiera y Administrativa

Unidad de Quejas y Denuncias

Unidad de Modernización Administrativa y Seguimiento Institucional

Unidad Municipal de Evaluación del Desempeño

Unidad de Transparencia y Contraloría Social.

También los organismos Públicos Descentralizados o Paramunicipales se dividen en:

Sistema Municipal para el desarrollo Integral de la Familia

Patronato de la Feria de Navidad y Año Nuevo

Organismo Operador de Agua Potable y Alcantarillado de Chilpancingo

Instituto de Vivienda de Chilpancingo (INVICH)

Instituto de la Mujer.

El Ayuntamiento se conforma por 13 secretarías que se dividen en:

- Secretaría General del H. Ayuntamiento conformada por:

Subsecretaría de asuntos políticos y religiosos

Dirección de Gobernación

Procuraduría de Barrios y Colonias

Coordinación de Órganos Auxiliares

Dirección de Asuntos Religiosos

Archivo General y Gaceta Municipal

Oficina de Sesiones y Actas de Cabildo

Subsecretaría de Asuntos Jurídicos conformada por:

la Coordinación Jurídica Dirección de Registro Civil

Subdirecciones de Panteones

Dirección de Actividades Cívicas

Coordinación de Jueces Calificadores

Coordinación de Reglamentos, Acuerdos y Convenios.

- Secretaría de Finanzas y Administración conformada por:

Coordinación de Informática y Tecnologías de la Información

Subsecretaría de Finanzas

Dirección de Ingresos

Dirección de Tesorería

Dirección del Presupuesto

Dirección de Cuenta Pública

Dirección de Catastro y Predial

Subdirección de Catastro y Predial

Dirección de Licencias Comerciales

Dirección de Ejecución Fiscal.

Subsecretaría de Administración

Dirección de Recursos Humanos

Subdirección de Recursos Humanos

Dirección de Adquisiciones y Recursos Materiales

Dirección de Servicios Generales

Dirección de Capacitación y Formación.

- Secretaría de Seguridad Ciudadana Municipal está conformada por:

Órgano de Control Interno de la SSCM
Delegación de Barandillas
Unidad de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos
Subsecretaría de Prevención y Operación Policial
Coordinación Operativa
Dirección del Centro de Comando Control, Comunicación y Cómputo (C-2)
Jefatura del Depósito de Armas de Fuego, Radiocomunicación y Equipo.
Subsecretaría de Administración, Apoyo Técnico y Desarrollo Humano
Dirección de desarrollo humano y Trabajo Social
Dirección de Recursos Materiales y Parque Vehicular
Secretariado Ejecutivo del Sistema Municipal de Seguridad Pública
Centro Municipal de Prevención del Delito y Participación Ciudadana
Departamento de Profesionalización Policial
Subsecretaría de Tránsito
Dirección Operativa
Coordinación Administrativa
Dirección de Licencias, Permisos e Infracciones
Coordinación de Infraestructura Vial
Departamento Jurídico
Departamento de Peritos
Coordinación General de Protección Civil
Coordinación Operativa
Coordinación de Atención de Emergencias
Coordinación de Inspecciones
Honorable Cuerpo de Bomberos

- Secretaría de Desarrollo Urbano, Recursos Naturales y Ecología conformada por:
Unidad de Gestión, Control y Seguimiento
Dirección de Recursos Naturales y Ecología
Unidad de Áreas Verdes y Espacios Públicos
Unidad de Preservación, Protección, Conservación y Educación Ambiental
Unidad de Archivo

Unidad de Área Técnica

Unidad de Control Urbano (Reserva Territorial)

Unidad de Inspección

Unidad de Regularización de la Tenencia de la Tierra.

- Secretaría de Obras Públicas conformada por:

Subsecretaría de Obras Públicas

Dirección Administrativa de Obra Pública

Dirección Técnica de Obras Públicas

Departamento de Proyectos y Presupuesto

Departamento de Supervisión de Obra

Departamento de Maquinaria y Almacén.

- Secretaría de Planeación y Presupuesto conformada por:

Subsecretaría de Planeación y Asignación Presupuestal

Dirección de Planeación para el Desarrollo Municipal

Dirección de Seguimiento a Programas de Inversión

Unidad de Información Estadística y Geográfica.

- Secretaría de Desarrollo Social y Humano conformada por:

Subsecretaría de Desarrollo Social

Dirección de Atención a Discapacitados

Unidad Especializada de Atención a Víctimas de Violencia

Dirección de Atención a la Diversidad Sexual

Unidad de Género.

Subsecretaría de Desarrollo Humano

Dirección de Educación

Dirección de Cultura y las Artes

Dirección de Atención Municipal de la Juventud

Dirección de Cultura Física y Deporte

Dirección de Programas Sociales.

- Secretaría de Salud municipal conformada por:

Subsecretaría de Salud y Asistencia Social

Dirección de Epidemiología

Dirección de la Clínica de Atención Integral a la Mujer

Dirección de Regulación, Control y Fomento Sanitario

Jefatura de Laboratorio Clínico

Dirección de Control de Canino y Felino

Dirección Administrativa y Recursos Financieros.

- Secretaría de Desarrollo Económico, Comercio y Fomento Turístico conformada por:

Dirección de Desarrollo Económico

Unidad de Fomento Empresarial, Capacitación y Empleo

Dirección de Fomento Turístico

Dirección de Planeación, Vinculación y Proyección Turística

Unidad de Mejora Regulatoria y Competitividad

Dirección de Comercio

Administración del Mercado de Petaquillas

Administración del Mercado de los Ángeles

Administración del Mercado de San Francisco

Administración del Mercado de Benito Juárez

Administración del Mercado del P.R.I.

Administración del Mercado Baltazar R. Leyva Mancilla.

- Secretaría de Servicios Públicos Municipales

Subsecretaría Operativa

Dirección de Limpia

Dirección de Alumbrado Público

Dirección de Imagen Urbana

Coordinación Administrativa

Dirección de Residuos Sólidos

Dirección del Rastro.

- Secretaría de Desarrollo Rural conformada por:

Dirección de Desarrollo Agrícola e Infraestructura Rural

Unidad de Gestoría de Proyectos, Programas y Apoyos

Dirección de Ganadería, Fomento Forestal y Pesca

Unidad de Atención a la Mujer Rural.

En la cima de la estructura administrativa se encuentra la Presidencia Municipal y cada área se encarga de diferentes aspectos de la administración pública. Por ello, este estudio analiza de forma general como percibe la ciudadana el desempeño laboral de los servidores públicos que integran el H. Ayuntamiento Municipal de Chilpancingo, Gro.

3.3. Perfil, funciones y obligaciones de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro.

En la administración pública municipal, los funcionarios públicos actúan en representación de los intereses del estado mexicano. Para ocupar un cargo público, se deben cumplir ciertos requisitos constitucionales y legales para cada posición administrativa.

En el artículo 108 Constitucional señala que la administración pública se compone de diversas instituciones, pero estas no pueden ser concebidas sin las personas que le dan vida, es decir, a los servidores públicos, a los representantes de electos, los funcionarios empleados y, en general, cualquier individuo que ocupe un cargo dentro de las instituciones (H. Congreso de la Unión, 1917).

Las instituciones y órganos públicos van a tener una serie de funciones en las que los principales objetivos son brindar soluciones, prestación de servicios para los ciudadanos y tratar de conservar el poder público, el bienestar social, mantener condiciones de vida aptas para los ciudadanos.

Es importante conocer los requerimientos constitucionales, debido a que las normas establecidas señalan la manera de designar a los servidores públicos. Para que estos funcionen como tal es necesario conocer qué hay detrás de ellos, a veces es inevitable saber si no están inhabilitados, si no cuentan con antecedente penales, si cuentan con el perfil idóneo para desempeñar esa función pública que el estado les está encomendando, puesto que los servidores públicos representan ya la parte del Estado y éste es un ente administrativo que funciona a través de ellos.

De acuerdo con la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos menciona en el artículo 7 que los trabajadores de las instituciones públicas están

sujetas a normas, que van a permitir desempeñar sus funciones con los principios de imparcialidad, lealtad, honradez y eficiencia (H. Congreso de la Unión, 2002).

Los principios generales de las personas dentro de la administración pública son los siguientes:

- o Integridad: que el servidor público sea íntegro, intachable, incorruptible, que sea honesto, que dé resultados, es decir, el trabajador va a ser ejemplo. La integridad de un funcionario es una cualidad fundamental.
- o Principio de neutralidad: que el funcionario que va a desempeñar una función pública que le encomendó el Estado y él sólo tiene que fungir como funcionario neutro de esa área.
- o Responsabilidad: cuando un funcionario público actúa bajo el sentido responsable, es eficiente en cuanto a su horario, a sus tareas, a su comportamiento y conducta hacia sus compañeros, será un funcionario exitoso. Así como también debe de actuar de manera transparente, en la que sus acciones deben ser totalmente imparcial, que sus acciones sean apegadas a derecho.
- o Transparencia: es un elemento fundamental en el funcionario público, ya que, si actúa de manera transparente y no esconde nada, tendrá un trabajo más exitoso (Dermisaky, 2011).

En el Municipio de Chilpancingo de los Bravo existe una clasificación que permite distinguir a los trabajadores del gobierno municipal y se formalizan a través de un nombramiento que puede ser:

Definitivo: Es aquel documento emitido para ocupar un puesto permanente y se concede como base al trabajador, ya sea para el empleado de base o de confianza.

Interino: Se otorga para ocupar un puesto permanente mientras el titular tiene una licencia sin goce de sueldo por un período máximo de seis meses.

Provisional: Se emite para ocupar un puesto vacante mientras el titular tiene una licencia sin goce de sueldo por un período superior a seis meses o de forma indefinida.

Por obra determinada: Es temporal y se concede únicamente para realizar un proyecto específico.

Por tiempo fijo: Tiene una fecha de vencimiento estipulada en el nombramiento y deja de tener efecto una vez que finaliza ese periodo.

Eventual: se otorga ese tipo de nombramiento al trabajador que se encuentre prestando sus servicios al Ayuntamiento y se encuentre cobrando por honorario tal y como lo estipula su contrato (H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro., 2021-2024).

De acuerdo con la Ley número 51: Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, de los Municipios y de los Organismos Públicos Coordinados y Descentralizados del Estado de Guerrero en el capítulo V de las obligaciones de los trabajadores en el artículo 34 señala que los trabajadores tienen la responsabilidad de desempeñar sus funciones conforme a las leyes y reglamentos que los rigen, cumplir con las obligaciones del reglamento interno de trabajo, ser puntual en sus labores y mantener confidencialidad en los asuntos relacionados con su empleo (H. Congreso del Estado de Guerrero, 1976). Es necesario conocer los elementos normativos y aplicarlos en las administraciones públicas municipales, esto permitirá a los funcionarios realizar un trabajo de manera eficiente y eficaz.

3.4. La evaluación del desempeño de los servidores públicos en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro.

Es esencial establecer una comprensión clara del concepto de desempeño antes de abordar la evaluación de este. De acuerdo con Murphy (1990), el desempeño se refiere a las acciones y comportamientos que son relevantes para alcanzar los objetivos de la organización o la unidad en la que trabaja el individuo, y abarca tanto aspectos cognitivos, físicos como sociales que son medibles en términos de habilidad y son cruciales para el logro de los objetivos organizacionales. Estas definiciones contextualizan el desempeño dentro de un proceso estratégico de gestión, lo cual añade complejidad y amplitud al concepto.

En cuanto a la evaluación del desempeño, este se entiende como un procedimiento formal destinado a valorar el cumplimiento de las responsabilidades laborales de un empleado. Según Werther & Davis (2000), implica analizar el rendimiento general del trabajador y

desempeña un papel fundamental que se lleva a cabo de diversas formas en todas las organizaciones modernas.

Cepeda (2001) destaca tres elementos cruciales en la evaluación del desempeño: los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y los aspectos subjetivos del evaluador, los cuales son fundamentales para una evaluación precisa y relevante para las instituciones y el desarrollo de los trabajadores.

La evaluación del desempeño no solo permite medir objetivamente la calidad del trabajo y las habilidades del empleado, sino que también busca mejorar su desempeño laboral y aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo, además, proporciona retroalimentación valiosa a los empleados, identificando sus fortalezas y debilidades y promoviendo su capacitación en línea con los objetivos organizacionales (Funiber, 2011). Desde una perspectiva de clima laboral, este proceso también puede mejorar las relaciones entre jefes y subordinados (Delahanty More, 1995).

Sin embargo, a pesar de los aspectos positivos del proceso, la ejecución también enfrenta debilidades relacionadas con los evaluadores y la complejidad en la implementación de herramientas y métodos que garanticen una evaluación imparcial.

En resumen, el desempeño laboral es fundamental para el óptimo funcionamiento de una organización, definiéndose como el conjunto de acciones y comportamientos significativos destinados a alcanzar los objetivos. La evaluación del desempeño, un proceso formal para evaluar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado resulta esencial para determinar su eficiencia y áreas de desarrollo.

Este proceso, que incluye estándares, mediciones y elementos subjetivos, permite una evaluación adecuada y el progreso de los trabajadores. Además de mejorar la eficiencia y la productividad, la evaluación del desempeño brinda retroalimentación valiosa a los empleados, lo que contribuye a fortalecer las relaciones laborales. A pesar de sus aspectos positivos, enfrenta desafíos en su implementación, como la subjetividad de los evaluadores y la complejidad de los métodos de evaluación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se detalla la metodología empleada para llevar a cabo el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación. Se brinda una descripción exhaustiva de los aspectos metodológicos esenciales, incluyendo el diseño de la investigación y los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento utilizado.

Este capítulo constituye un paso crucial en el proceso investigativo, pues ofrece una visión clara y estructurada de cómo se ha llevado a cabo el estudio, permitiendo así una comprensión más profunda de los resultados y su relevancia en el contexto de la investigación.

4.1. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que solo a través de la comprobación de los datos que se obtuvieron de las personas encuestadas, es posible que se permita conocer el nivel de percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. en el periodo de 2021-2022.

El tipo de investigación es de carácter no exploratorio y descriptivo.

4.2. Universo/Muestra

Para ejecutar la aplicación del instrumento para recolectar datos, se tomó como población objetivo o universo de esta investigación a los individuos con edades comprendidas entre los 18 y los 65 años y más del Municipio de Chilpancingo.

En este trabajo de investigación se realizó un tamaño de muestra de población finita, en este caso se tomó el número de población de Chilpancingo, Gro, el cual es de 283,354 habitantes. De acuerdo con los cálculos realizados, se obtuvo un total de 384 muestras, con un nivel de confianza del 95%, asegurando así que la encuesta mantuviera el mejor estándar de confiabilidad, y un margen de error del 5% considerado aceptable, con una prevalencia del 50% como parámetro esperado para la evaluación. El siguiente apartado detalla el

procedimiento empleado para determinar el tamaño de muestra correspondiente a este trabajo de investigación.

El procedimiento para calcular la muestra se llevó a cabo de la siguiente forma:

Cuadro 2.	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Confianza										
Z	1.6 4	1.7	1.7 5	1.8 1	1.8 8	1.9 6	2.0 5	2.17	2.3 3	2.58

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Sampieri (2008).

Fórmula: $n = Z^2 (N)(P)(Q) / E^2 (N-1) + Z^2 (P)(Q)$

En donde:

Cuadro 3. Parámetros		
Valor	Significado	Parámetro
N=	Universo Poblacional	283,354
Z=	Factor de Confiabilidad	95% =1.96
P=	Probabilidad de éxito	50= 0.5
Q=	Probabilidad de fracaso	50= 0.5
E=	Error muestral	5% =0.05
n=	Tamaño de muestra	=?

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Sampieri (2008).

Cuadro 4. Fórmula de Población Finita
$n = Z^2 (N) (P)(Q) / E^2 (N-1) + Z^2 (P) (Q)$
$n = (283,354) (1.96)^2 (0.5) (0,5) / (0.05)^2 (283,354-1) +(1.96)^2 (0.5) (0.5)$
$n=272133.18/ 708.38 +0.9604$

n=272133.18/ 709.34
n=383.64

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Sampieri (2008).

Por consiguiente, se obtuvo una muestra poblacional de 384 individuos para la implementación del instrumento en el Municipio de Chilpancingo de los Bravo.

4.3. Instrumento y diseño del muestreo

La validez de la investigación se basa en la disponibilidad de información verificable que respalde la premisa planteada por la hipótesis de investigación. Por lo tanto, la elección de un método de recolección de datos es crucial, dado que hay varias opciones disponibles, como entrevistas cara a cara, observación directa, encuestas, entre otras. En este caso, se optó por recopilar datos a través de un cuestionario. Al respecto, Sampieri indica que los coeficientes de fiabilidad cuantitativa oscilan entre 0 y 1, donde 0 representa una confiabilidad nula y 1 denota una confiabilidad total (Sampieri, 2008).

El instrumento que se utilizó en esta investigación consiste en un cuestionario que comprende 14 preguntas con respuesta cerrada. La recolección de datos se llevó a cabo de manera virtual a través de un formulario en línea de Google. El cuestionario se estructuró en tres secciones distintas: la primera sección aborda información demográfica de los participantes, como sexo, edad, escolaridad y lugar de residencia; la segunda sección, evalúa la percepción del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo en el periodo 2021-2022, en términos de eficiencia, perfil profesional y cumplimiento de sus funciones; finalmente, en la tercera sección se realizaron preguntas sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes que los servidores públicos poseen y cómo estas influyen en su desempeño laboral.

La validación del instrumento se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, ampliamente reconocido por su utilidad en la medición de la fiabilidad de las preguntas. Se llevó a cabo un cuestionario piloto con 30 ciudadanos del municipio de Chilpancingo,

seleccionados aleatoriamente el 10 de enero de 2022. Este cuestionario piloto se diseñó intencionalmente debido a la disponibilidad de tiempo y lugar para su aplicación. El coeficiente alfa de Cronbach general del cuestionario piloto fue de 0.70, lo que indica un nivel “aceptable” de correlación, ya que un valor superior a 0.61 sugiere una correlación alta, como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Fiabilidad del Alfa de Cronbach	
Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Media
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2012).

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.700	12

Este instrumento permitió generalizar sobre la percepción de desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, porque integra preguntas de valoración en la que los ciudadanos pueden calificar si los servidores públicos cuentan con las habilidades, conocimientos y aptitudes para realizar un desempeño eficiente en su puesto de trabajo.

Por otro lado, para cumplir con el objetivo de la investigación se seleccionó una muestra aleatoria simple, la cual es adecuada para este trabajo porque se trata de un estudio con diseño de investigación tipo descriptivo y correlacional.

El muestreo se realizó a través de la base de datos del programa IBM SPSS Statistics, para que la muestra fuera lo más representativa posible respecto al universo. Para calcular el porcentaje de la muestra del universo poblacional (n), los 384 ciudadanos representan el 100% de la población de Chilpancingo de los Bravo.

4.4 Proceso de Recolección de Datos

Para el proceso de recolección de datos, se aplicaron encuestas de forma aleatoria a ciudadanos del municipio de Chilpancingo de los Bravo, así como también se envió el cuestionario a través de grupos de correo electrónico, WhatsApp y Facebook, posteriormente se procedió a realizar la captura y análisis de datos estadísticos. Se utilizó la plataforma de software estadístico IBM SPSS Statistics versión 29, porque proporciona herramientas avanzadas y descriptivas que permiten realizar una mejor codificación.

4.5 Análisis y resultados de la aplicación

A continuación, se presentan las tablas de frecuencia, resultado de la aplicación del instrumento recolector de datos, en donde se especifica el número de respuestas a cada ítem de la encuesta realizada, por el porcentaje que representa y el número total de respuestas.

Cuadro 6. Sexo					
	Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	214	55.7	55.7	55.7
	Masculino	170	44.3	44.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 7. Edad					
	Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 24 años	63	16.4	16.4	16.4

25 a 34 años	88	22.9	22.9	39.3
35 a 44 años	168	43.8	43.8	83.1
45 a 54 años	57	14.8	14.8	97.9
65 a más	8	2.1	2.1	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 8. Escolaridad				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin escolaridad	4	1.0	1.0	1.0
Primaria	4	1.0	1.0	2.1
Secundaria	66	17.2	17.2	19.3
Preparatoria o Bachillerato	105	27.3	27.3	46.6
Licenciatura	174	45.3	45.3	91.9
Posgrado	31	8.1	8.1	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 9. ¿Es originario/a del Municipio de Chilpancingo de los Bravo?				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	355	92.4	92.4	92.4
No	29	7.6	7.6	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 10. ¿Qué entiende usted por desempeño laboral?				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Que el empleado termine a tiempo su trabajo	10	2.6	2.6	2.6
	Que el empleado cumpla con las metas y objetivos propuestos	12	3.1	3.1	5.7
	Cuando el empleado cumple realmente con lo que requiere el puesto	80	20.8	20.8	26.6
	Es el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados	282	73.4	73.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 11. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo en el periodo 2021- 2022?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy mal	58	15.1	15.1	15.1
Mal	129	33.6	33.6	48.7
Regular	110	28.6	28.6	77.3
Bueno	68	17.7	17.7	95.1
Excelente	19	4.9	4.9	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 12. ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo realizan las funciones y obligaciones de su puesto de trabajo de forma eficiente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	1.3	1.3	1.3
Casi nunca	41	10.7	10.7	12.0
Ocasionalmente	175	45.6	45.6	57.6
Frecuentemente	147	38.3	38.3	95.8
Muy frecuentemente	16	4.2	4.2	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 13. ¿Considera importante que los servidores públicos que trabajan en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuenten con un perfil adecuado para desempeñar sus funciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin importancia	30	7.8	7.8	7.8
Moderadamente importante	58	15.1	15.1	22.9
Importante	264	68.8	68.8	91.7
Muy importante	32	8.3	8.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 14. ¿Para qué sería importante generar procesos de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Conocer el buen o mal desempeño de los servidores públicos	77	20.1	20.1	20.1
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	59	15.4	15.4	35.4
Otorgar incentivos a los servidores públicos	39	10.2	10.2	45.6
Conocer las fortalezas y debilidades de los servidores públicos	63	16.4	16.4	62.0
Fortalecer el rendimiento de los servidores públicos	146	38.0	38.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro. 15 ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuentan con los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar de forma eficiente su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	135	35.2	35.2	35.2
No	249	64.8	64.8	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 16. ¿Cómo califica las habilidades de los servidores públicos para atender y resolver las demandas de los ciudadanos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy mal	21	5.5	5.5	5.5
Mal	42	10.9	10.9	16.4
Regular	190	49.5	49.5	65.9
Bueno	118	30.7	30.7	96.6
Excelente	13	3.4	3.4	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 17. ¿Considera que el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo está relacionado con la falta de competencias laborales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	294	76.6	76.6	76.6
No	90	23.4	23.4	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Cuadro 18. ¿Qué importancia merece que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo tomen cursos de capacitación para mejorar sus competencias laborales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin importancia	7	1.8	1.8	1.8
De poca importancia	30	7.8	7.8	9.6
Moderadamente importante	31	8.1	8.1	17.7
Importante	264	68.8	68.8	86.5
Muy importante	52	13.5	13.5	100.0
Total	384	100.0	100.0	

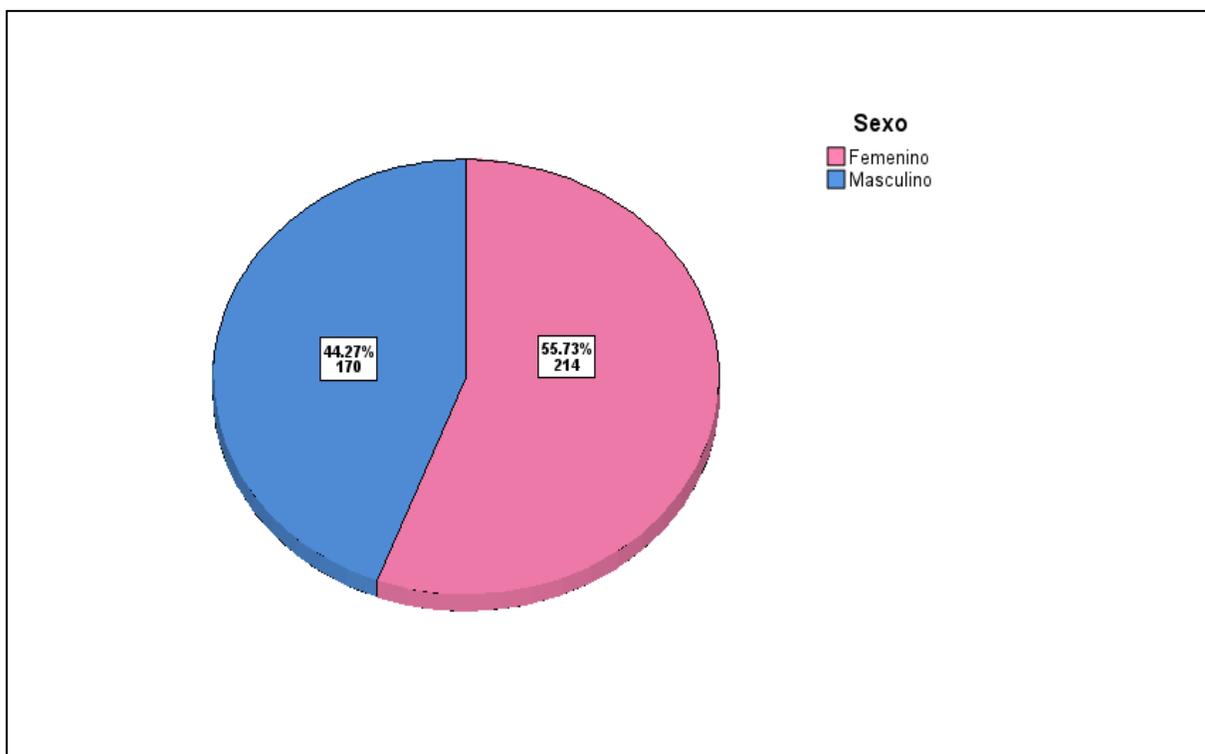
Cuadro 19. ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo al recibir capacitación mejoraría el desempeño de sus funciones laborales?					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	338	88.0	88.0	88.0
	No	46	12.0	12.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Cuadro; 6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19. Elaboración propia.

4.5.1. Datos demográficos

Los resultados de la primera sección corresponden a los datos demográficos de las personas encuestadas del Municipio de Chilpancingo de los Bravo.

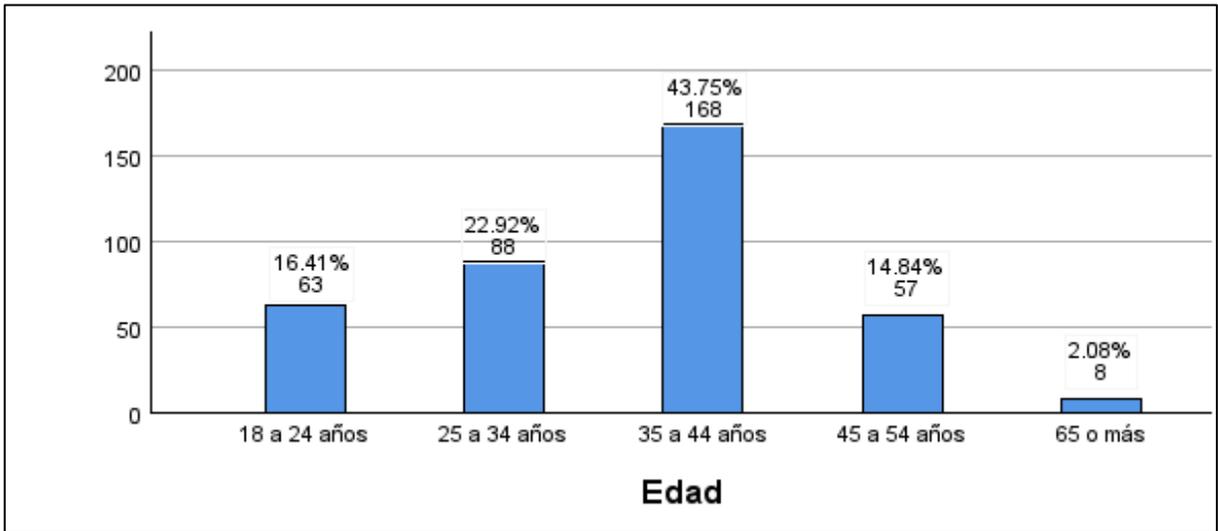
Gráfica 2. Sexo de la población encuestada del Municipio de Chilpancingo, Gro.



Fuente: Elaboración propia

La participación de la encuesta se integra de la siguiente forma; de los 384 encuestados, el 55.73% corresponde al sexo femenino, mientras que el 44.27% corresponde al sexo masculino, como se puede observar en el gráfico. Lo que quiere decir que más mujeres opinaron sobre el desempeño laboral de los trabajadores del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro.

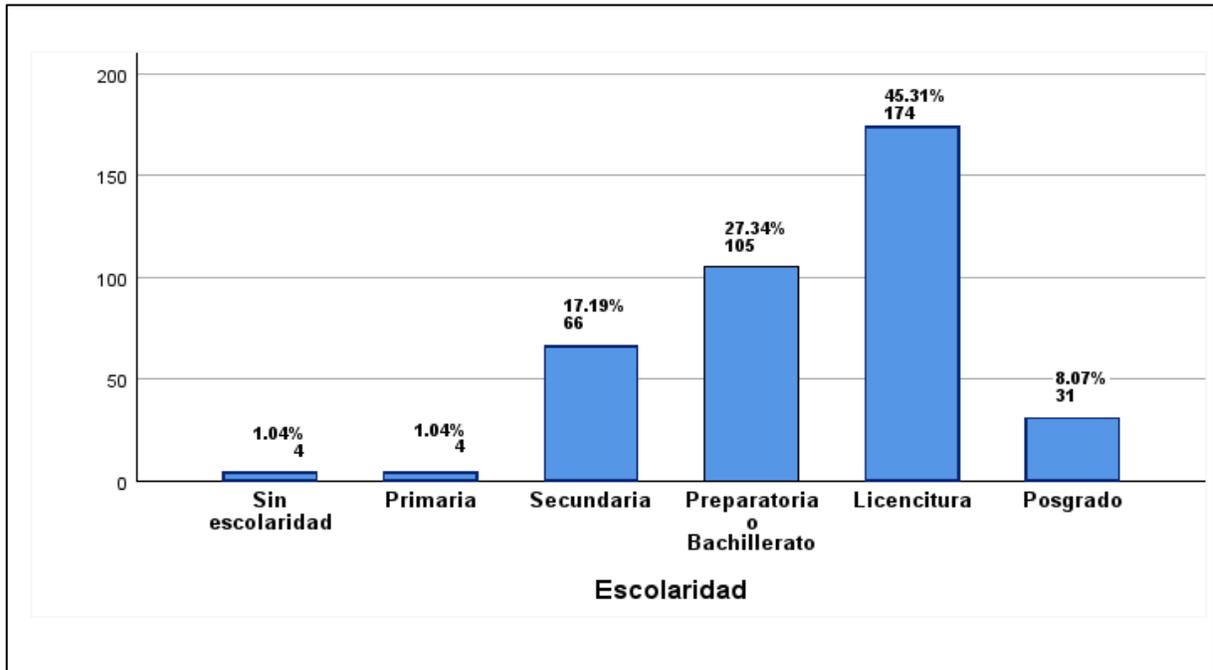
Gráfica 3. Edad de la población del municipio de Chilpancingo de los Bravo



Fuente: Elaboración propia.

Los rangos de edad se concentran con mayor frecuencia entre los 35 a 44 años como se observa en el gráfico, con el 43.75 % fue el más representado en la muestra, seguido del rango de 25 a 34 años con un 22.92 %, entre los rangos de edad de 25 a 44 años se concentró el 66.67% un poco más de la mitad del total de los encuestados. Por otro lado, se puede identificar que la población joven de 18 a 24 años representa el 16.41 %. Finalmente, la población de los rangos de edad sobre los 45 hasta 65 años o más representa el 16.9% de la población adulta.

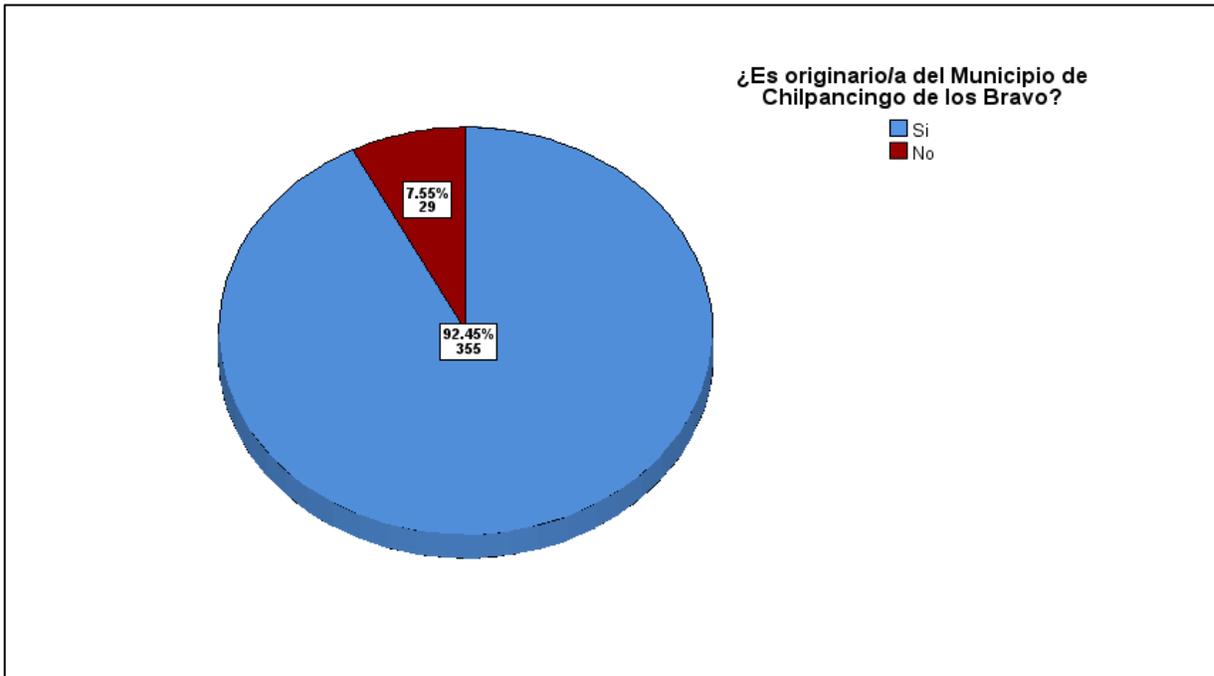
Gráfica 4. Escolaridad concluida de la población del Municipio de Chilpancingo, Gro.



Fuente: Elaboración propia.

La escolaridad de la población encuestada del municipio de Chilpancingo se concentra en el grado de licenciatura. El 45.31% afirma tener concluido el grado de licenciatura, seguido del 27.34% con grado de preparatoria o Bachillerato, el 17.19% con grado de secundaria, mientras que el 8.07% con posgrado, sólo el 1.04% se encuentra con grado de primaria y finalmente el 1.04% se encuentra sin escolaridad.

Gráfica 5. ¿Es originario/a del Municipio de Chilpancingo de los Bravo?



Fuente: Elaboración propia.

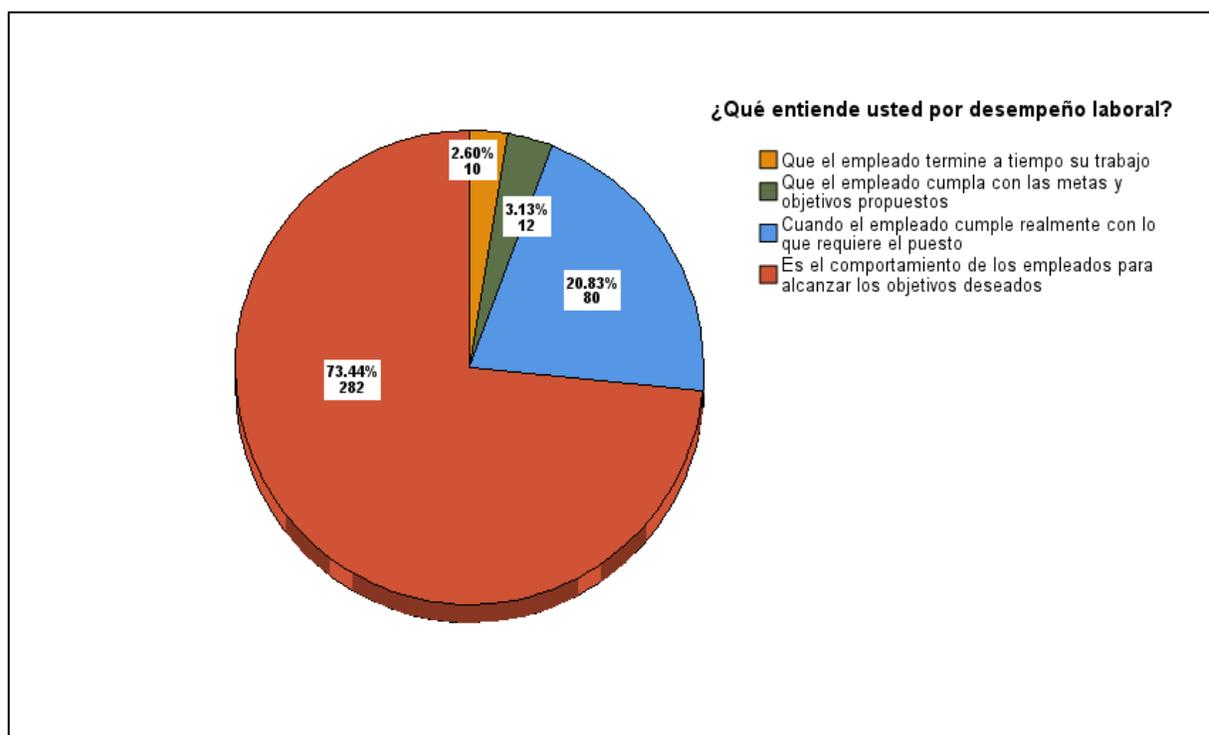
En el caso de la pregunta sobre si es o no originario de Chilpancingo de los Bravo, el 92.45% de la población encuestada afirmó ser originario/a Chilpancingo, al ser originarios del municipio, es probable que estos encuestados estén más familiarizados con el contexto socioeconómico, cultural y político del municipio de Chilpancingo. Este conocimiento contextual puede influir en su percepción para evaluar el desempeño laboral. Sólo el 7.55% no es originario/a del municipio. La alta proporción de encuestados originarios de Chilpancingo de los Bravo sugiere que la mayoría de la población tiene una noción sobre el estado que guarda el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento del municipio de Chilpancingo.

4.5.2. Desempeño laboral

Las diversas opiniones expresadas por la población encuestada respecto a qué entienden por desempeño laboral, el 73% contestó que el desempeño laboral es el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados, mientras que el 20.83% contestó que por desempeño laboral entiende que el empleado cumple realmente con lo que requiere el puesto, seguido del 3.13% que contestó que por desempeño laboral entiende que el empleado cumpla con las metas u objetivos propuestos y finalmente con el 2.60% de la población entiende por desempeño laboral, que el empleado termine a tiempo su trabajo.

Aquí resalta la importancia de la puntualidad y el cumplimiento de plazos en la evaluación del rendimiento laboral. Esta perspectiva puede reflejar una preocupación por la eficiencia y la gestión del tiempo en el ámbito laboral. Lo anterior se puede observar en la gráfica siguiente.

Gráfica 6. ¿Qué entiende usted por desempeño laboral?

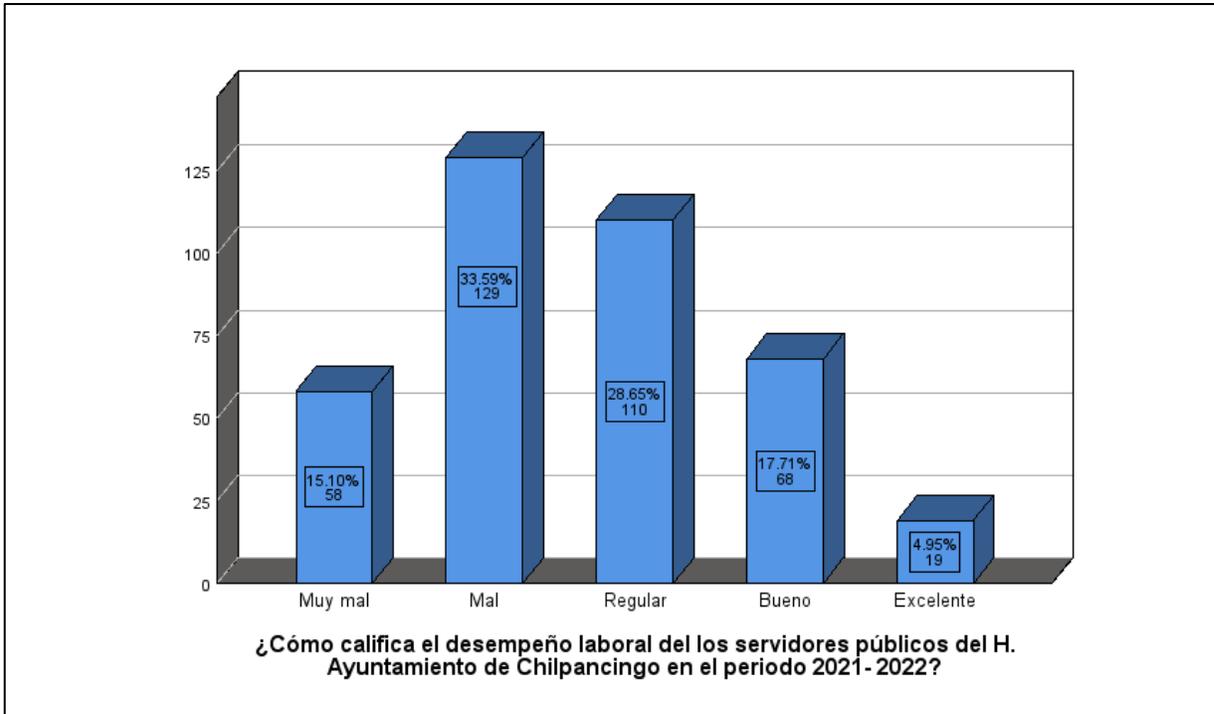


Fuente: Elaboración propia.

Calificación del desempeño laboral de los trabajadores del H. Ayuntamiento municipal

En cuanto a la percepción sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo en el periodo 2021-2022 respondieron lo siguiente:

Gráfica 7. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores del H. Ayuntamiento de Chilpancingo de los Bravo en el periodo 2021-2022?

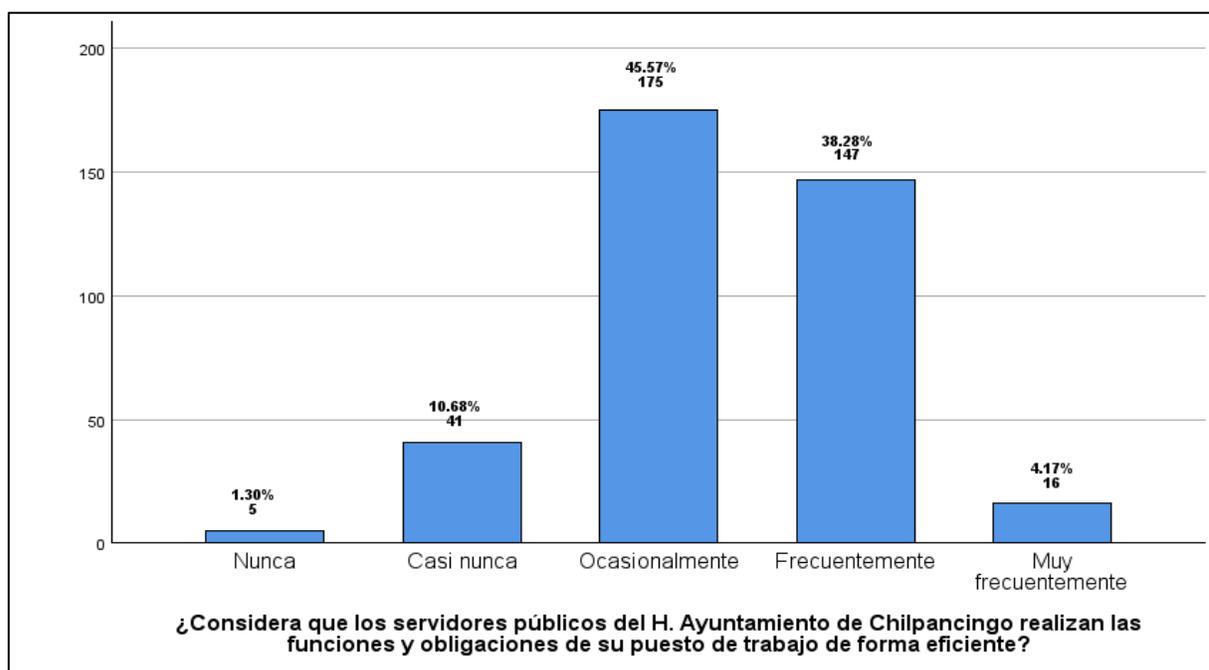


Fuente: Elaboración propia.

El 33.59% contestó desde que percibe mal desempeño, mientras que el 15.10 % percibe muy mal desempeño laboral, seguido del 28.65% que contestó que percibe un desempeño regular de los servidores públicos, así como 17.7 % que contestó un desempeño bueno y finalmente el 4.9 % de la población indicó un excelente desempeño laboral. Aquí es importante mencionar que en esta pregunta se identifica una percepción de 129 (33.59%) encuestados que indican un mal desempeño laboral y el 15.10% (58) indica muy mal desempeño, que sumando ambos da el 48.69% que es casi la mitad de la población que señala un mal desempeño laboral.

Una variable más que afecta directamente a los ciudadanos, es conocer si los servidores públicos realizan las funciones y obligaciones de su puesto de trabajo de forma eficiente al respecto se obtuvo el siguiente resultado.

Gráfica 8. ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro? realizan las funciones y obligaciones de su puesto de trabajo de forma eficiente?

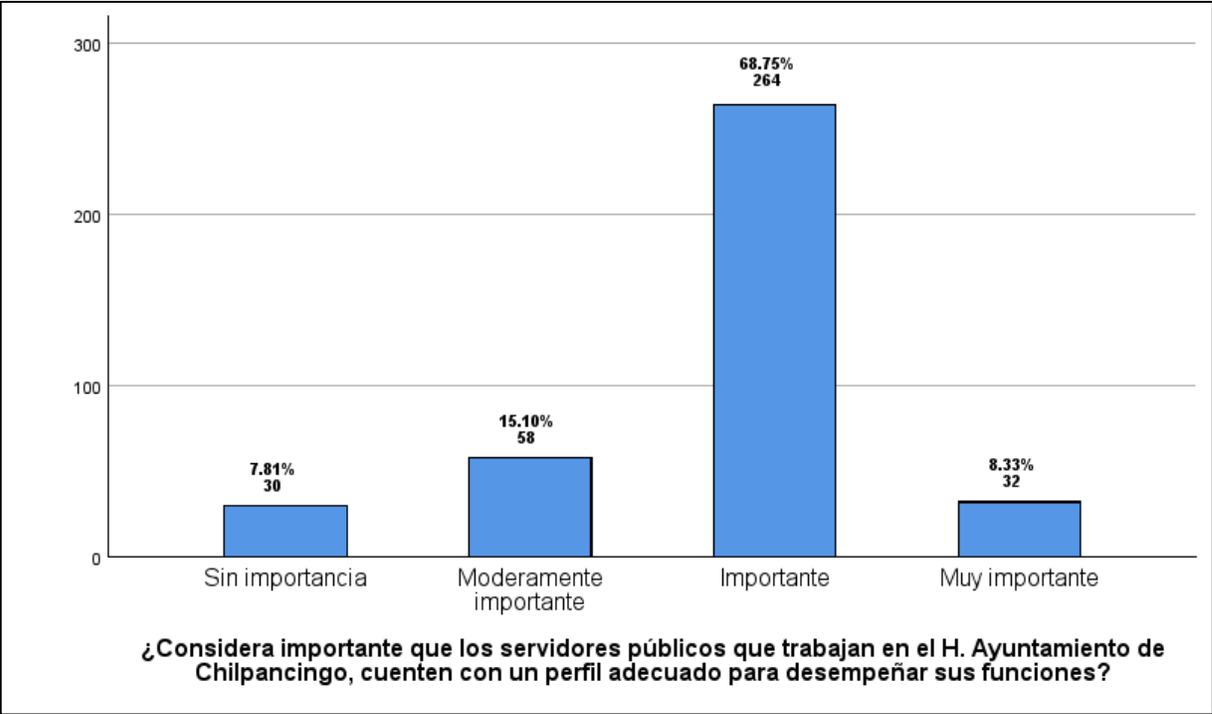


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se muestra que el 45.57% afirmó que el personal del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. ocasionalmente realiza las funciones y obligaciones de forma eficiente, seguido del 38.28% que contestó frecuentemente, mientras que el 10.68% mencionó que casi nunca.

Con relación al perfil de los servidores públicos municipales, surge la necesidad de conocer la opinión de la ciudadanía sobre si considera que es necesario que tengan un perfil adecuado para desempeñar las funciones.

Gráfica 9. ¿Considera importante que los servidores públicos que trabajan en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuenten con un perfil adecuado para desempeñar sus funciones?



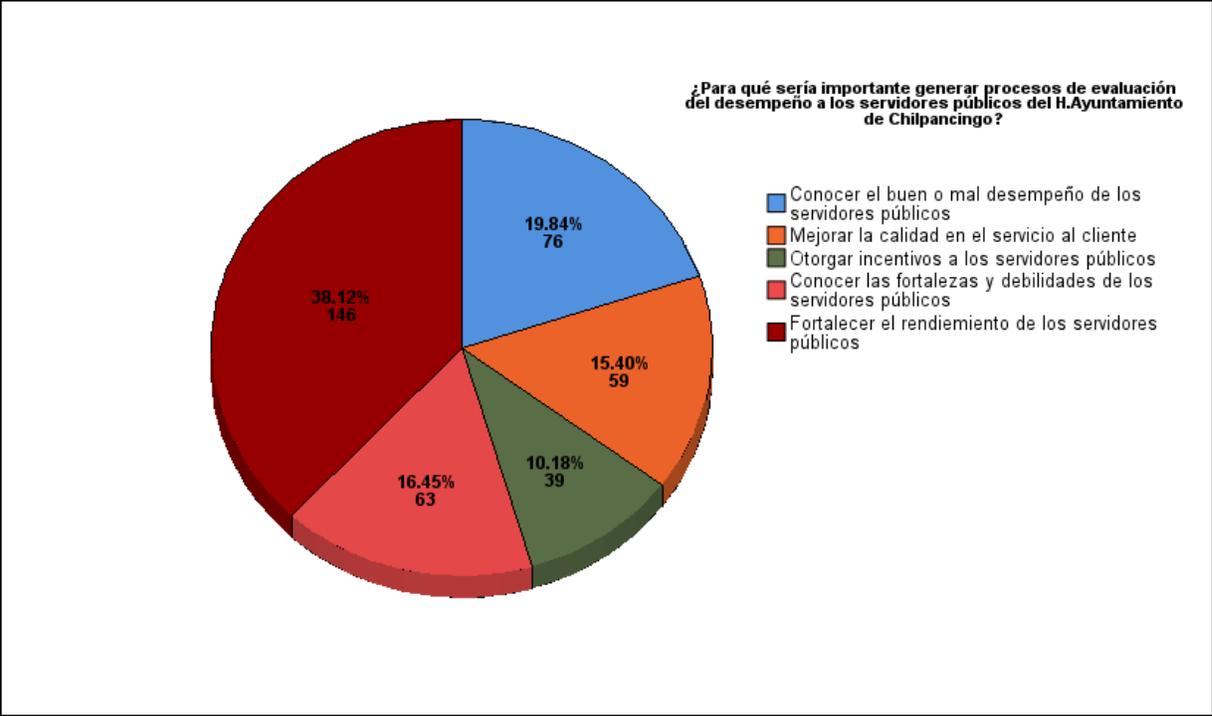
Fuente: Elaboración propia.

El resultado es que el 68.75% de los encuestados respondió que es importante que los servidores públicos que trabajan en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuenten con un perfil adecuado para desempeñar las funciones, así como el 8.33% percibe que es muy importante.

En el siguiente cuestionamiento, se preguntó a la población de Chilpancingo de los Bravo, ¿para qué sería importante generar procesos de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo? las respuestas obtenidas son las siguientes: el 38.12% de la población encuestada contestó que sería importante generar procesos de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo para fortalecer el rendimiento de los servidores públicos, por

su parte el 19.84% contestó que sería importante conocer el buen o mal desempeño de los servidores públicos, mientras que el 16.45 % contestó que, es importante conocer las fortalezas y debilidades de los servidores públicos, el 15.40 % que sería importante mejorar la calidad en el servicio al cliente y finalmente el 10.18% contestó que sería importante otorgar incentivos a los servidores públicos.

Gráfica 10. ¿Para qué sería importante generar procesos de evaluación del desempeño a los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro?

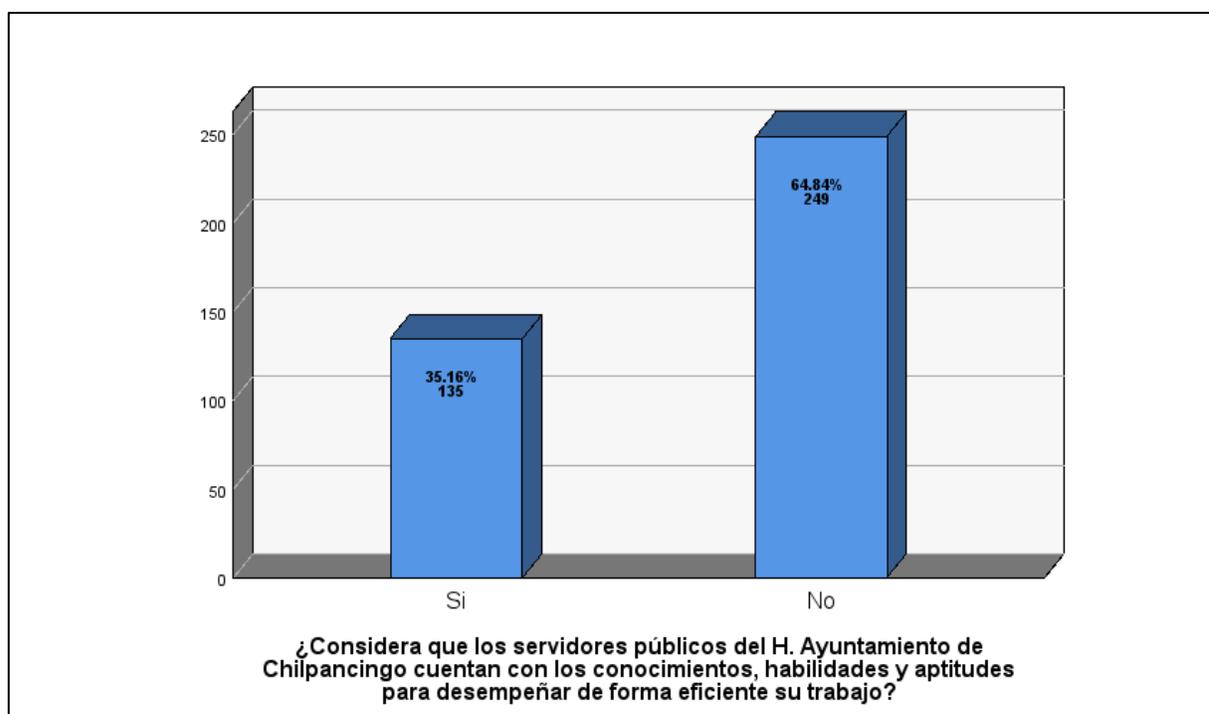


Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Competencias laborales

El 64.84 % de la población encuestada del municipio de Chilpancingo respondió que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo no cuentan con los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar de forma eficiente su trabajo, mientras que el 35.16% afirma que sí.

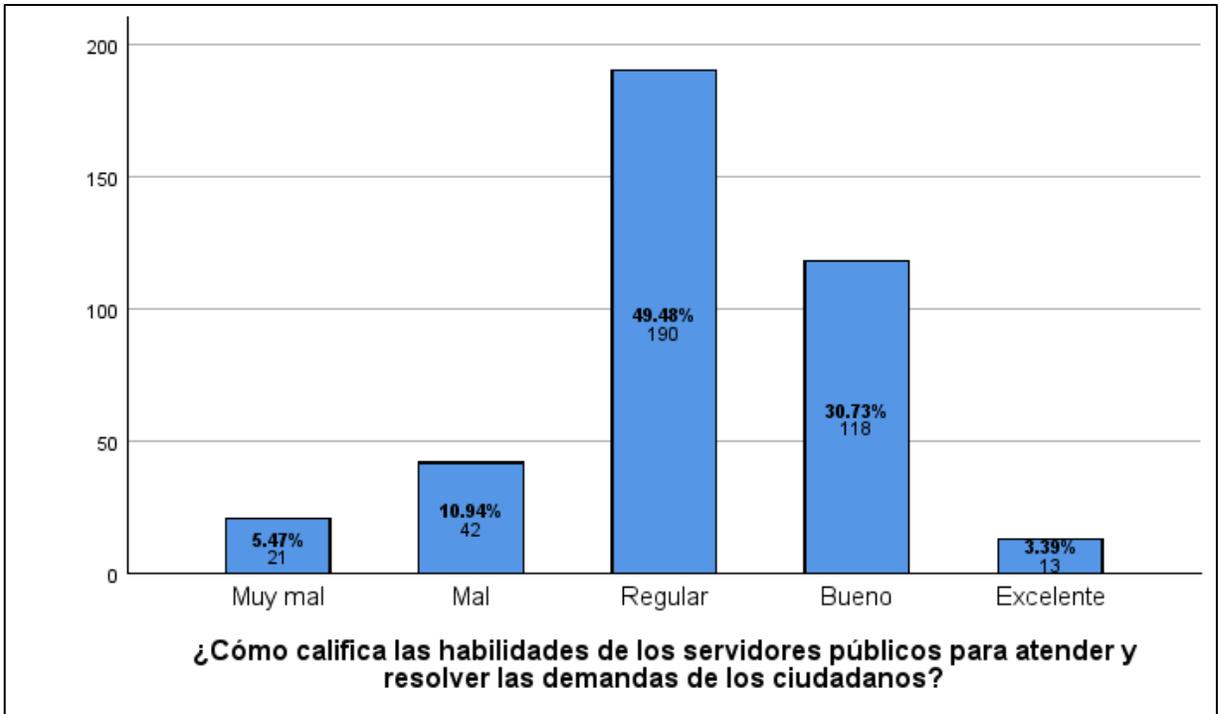
Gráfica 11. ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuentan con los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar de forma eficiente su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Desde su percepción, la población de Chilpancingo califica con el 49.48 % que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo percibe de forma regular las habilidades de los servidores públicos para atender y resolver las demandas de los ciudadanos, mientras que sólo el 10.94% califica como mal y 5.47 muy mal.

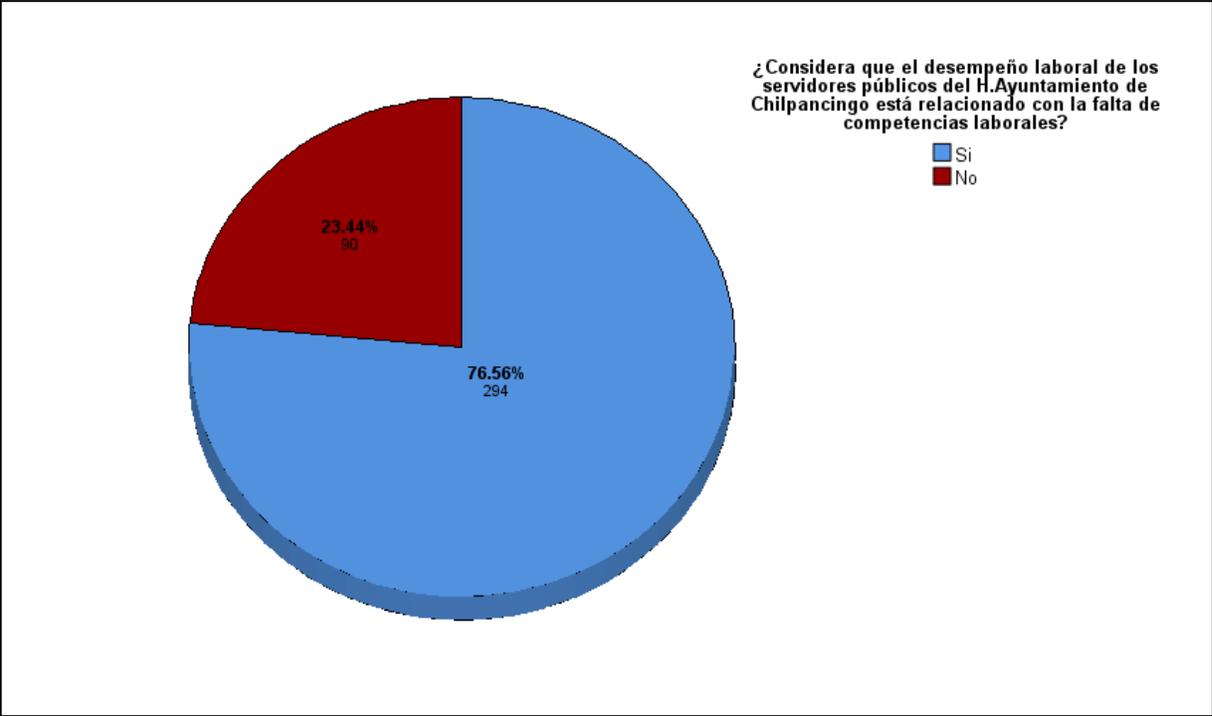
Gráfica 12. ¿Cómo califica las habilidades de los servidores públicos para atender y resolver las demandas de los ciudadanos?



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al desempeño laboral, el 76.56% de la población considera que el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo si está relacionado con la falta de competencias laborales, mientras que el 23.44% que considera que no.

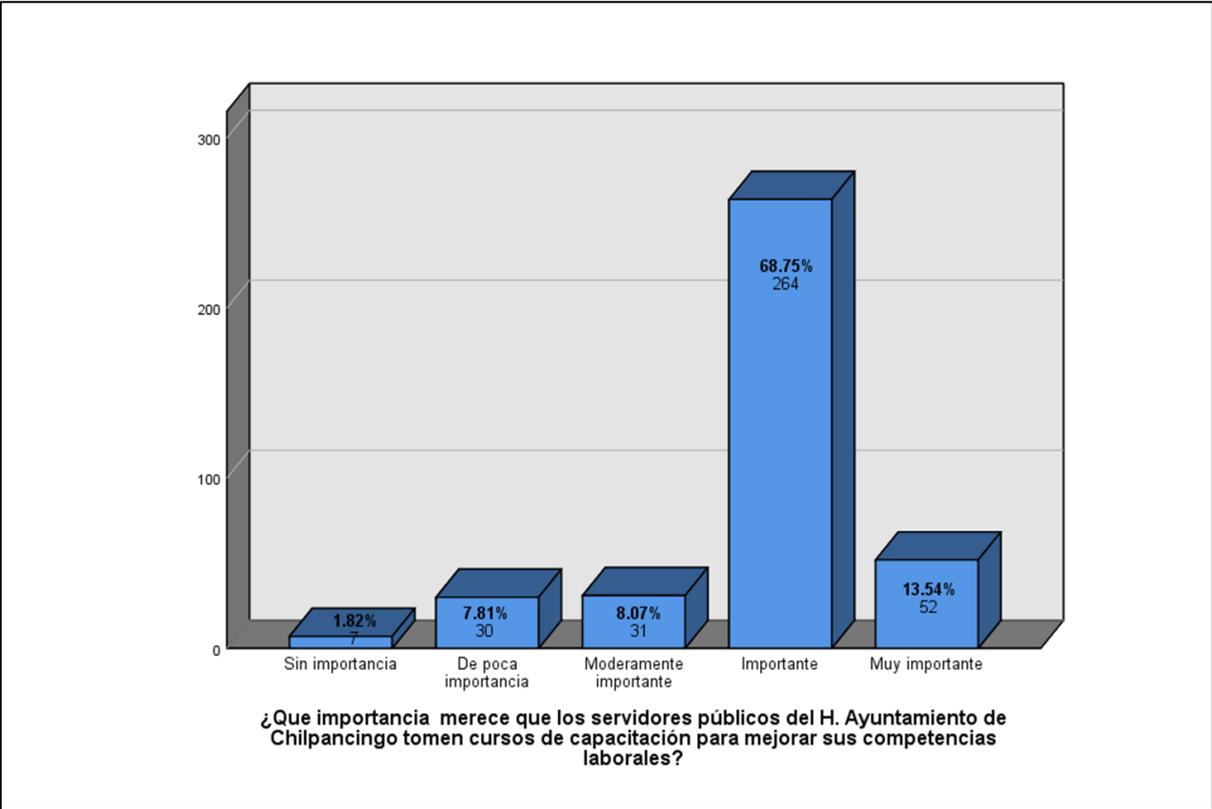
Gráfica 13. ¿Considera que el desempeño laboral de los servidores públicos del Honorable Ayuntamiento de Chilpancingo está relacionado con la falta de competencias laborales?



Fuente: Elaboración propia.

El 68.74 % de los encuestados respondieron que consideran importante que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo tomen cursos de capacitación para mejorar las competencias laborales, mientras que sólo el 7.81% indicó de poca importancia y el 1.82% indico sin importancia.

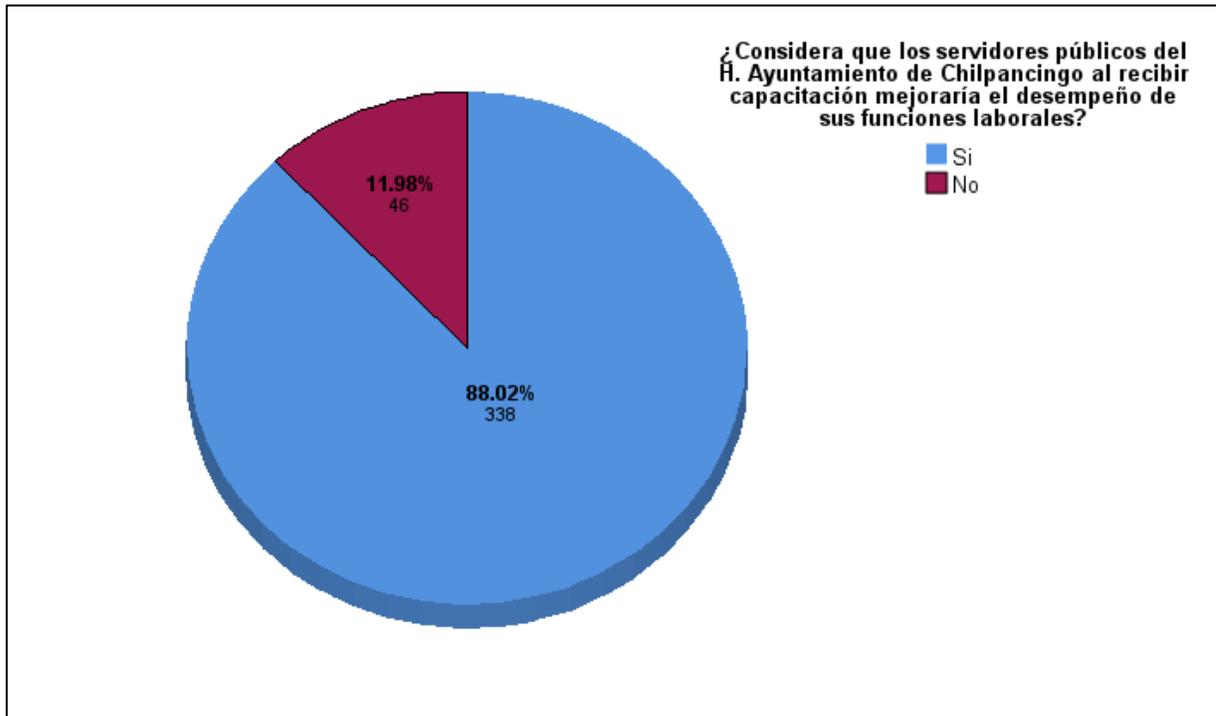
Gráfica 14. ¿Qué importancia merece que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo tomen cursos de capacitación para mejorar sus competencias laborales?



Fuente: Elaboración propia.

El 88.02% de personas encuestadas considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo al recibir capacitación si mejorase el desempeño de sus funciones laborales, mientras que 11.98% indicó que no.

Gráfica 15. Desde su perspectiva ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo al recibir capacitación mejoraría el desempeño de sus funciones laborales?



Fuente: Elaboración propia.

Resultados y Discusión

La percepción del desempeño laboral de los servidores públicos del H. El Ayuntamiento de Chilpancingo y la opinión sobre si este desempeño está relacionado con la falta de competencias laborales están estrechamente relacionadas.

De acuerdo con los datos recopilados, el 48.69% de la población encuestada percibe un mal desempeño laboral por parte de los servidores públicos, siendo el 33.59% quienes lo consideran mal y el 15.10% muy mal. Estos porcentajes son significativos y reflejan una preocupación importante en la percepción de los ciudadanos sobre el desempeño de los servidores públicos.

Además, 76.56% de la población considera que el desempeño laboral de los servidores públicos está relacionado con la falta de competencias laborales. Esta alta proporción de personas que ven una conexión entre el desempeño deficiente y la falta de competencias laborales sugiere que la comunidad ve la capacitación y el desarrollo de habilidades como aspectos cruciales para mejorar el rendimiento de los trabajadores del Ayuntamiento.

Otro punto relevante es la percepción generalizada de deficiencias en la capacitación y preparación de los empleados municipales, ya que casi dos tercios de la población (68.84%) considera que los servidores públicos no cuentan con las competencias necesarias para realizar eficientemente sus labores. Esta percepción tiene implicaciones significativas en la calidad de los servicios públicos proporcionados y en la satisfacción general con la gestión municipal.

Además, la relevancia asignada por la población sobre que los servidores públicos cuenten con un perfil adecuado para desempeñar las funciones refleja la importancia que se le otorga a la competencia y la capacidad profesional de los empleados municipales. Este hallazgo subraya la necesidad de una fuerza laboral bien preparada y calificada para satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad.

El estudio también destaca la urgente necesidad de abordar la falta de competencias laborales en el ámbito municipal, considerando la alta proporción de la población que vincula esta carencia con el desempeño laboral deficiente de los servidores públicos.

En consonancia con las conclusiones de Campbell (1990), se enfatiza en la importancia de competencias técnicas, habilidades interpersonales, adaptabilidad, compromiso, motivación, ética y profesionalismo para el éxito individual y organizacional en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

Finalmente, los resultados hallados en la investigación permiten destacar la necesidad de que el H. Ayuntamiento de Chilpancingo invierta en capacitación y desarrollo profesional de sus servidores públicos, así como en estrategias que promuevan la excelencia y la eficiencia en el servicio público. Al hacerlo, no solo se mejorará la percepción del desempeño laboral por parte de los ciudadanos, sino que también se fortalecerá la legitimidad y la confianza en la administración municipal.

Conclusiones y Recomendaciones

1. **Importancia del desempeño laboral en el sector público:** se destaca a lo largo de la investigación, evidenciando su creciente relevancia y adopción de enfoques y estrategias similares a las empleadas en el sector empresarial. Esto refleja una búsqueda continua de mayor eficiencia y responsabilidad de los servidores públicos, con el objetivo adicional de mejorar la satisfacción de los ciudadanos y su percepción del desempeño laboral.
2. **Evolución histórica y teórica:** se observa una evolución histórica del concepto del desempeño laboral, desde sus antecedentes en la mejora de las condiciones de vida hasta la implementación de modelos de gestión más orientados a resultados. Además, se destaca la contribución de diversos teóricos, cuyas ideas han enriquecido la comprensión del desempeño laboral y la gestión del talento humano.
3. **Importancia de la Evaluación del desempeño:** se presenta como una herramienta fundamental para medir, valorar y mejorar el rendimiento de los servidores públicos. La implementación efectiva requiere principios organizativos, integrales y transparentes, así como la aplicación de métodos objetivos.
4. **Percepción ciudadana:** la percepción ciudadana sobre el desempeño de los servidores públicos es crucial, ya que influye en la legitimidad y confianza en las instituciones públicas. El Capítulo 4 proporciona una visión detallada de cómo se percibe el desempeño de los servidores públicos en un contexto específico, destacando la necesidad percibida de mejorar las competencias laborales a través de capacitación.

Para finalizar, la investigación ofrece una visión integral del desempeño laboral en el servicio público, desde sus antecedentes históricos hasta la percepción ciudadana en el Municipio de Chilpancingo de los Bravo. Esto proporciona una base sólida para realizar acciones destinadas a mejorar las competencias de los servidores públicos en el municipio de Chilpancingo, Guerrero.

Recomendaciones

1. Proponer estrategias de capacitación y desarrollo profesional: proporcionar oportunidades de capacitación para los servidores públicos, ayudándoles a mejorar las habilidades y competencias, lo que puede contribuir a un mejor desempeño laboral.
2. Reconocer y recompensar el buen desempeño: implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para aquellos empleados que demuestren un excelente desempeño laboral, lo que puede ayudar a motivar a otros a mejorar.
3. Evaluar y ajustar continuamente: realizar evaluaciones periódicas del desempeño de personal del H. Ayuntamiento de Chilpancingo de los Bravo y recopilar retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, V., L. F. (2015). En *Gobernanza y gestión Pública* (pág. 40 (45)). México: Fondo de Cultura Económica.
- ALGAMA, D. E. (26 de Abril de 2009). *Preocupación por la Calidad y Orientación al Ciudadano-Cliente*. (J. Zafrilla Sánchez, & T. Laencina López , Edits.) Región de Murcia: Escuela de Administración Pública.
- Arias, C. (2006). *Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Horizonte pedagógico*. México: Trillas.
- Bastida Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2008). *Gestión Pública*. Perú: IDEA Internacional.
- Belmont, C. E. (ene/jun de 2014). La reforma laboral en México: La mitificación de la empresa y los ajustes en las relaciones laborales. *SCIELO*, 27(80).
- Camejo, A. (2008). El Modelo de gestión por Competencias y la Evaluación del desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia*, 97-116. Obtenido de <https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Centro de Estudios Urbanísticos, Municipales y Territoriales. (1982). *Manual de Servicios Municipales*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. México: Mac Graw Hill. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (octava edición ed.). México: McGrawHill Educación.
- Cienfuegos, F. R., & Aguilar, D. E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Delahanty, M., & D. (1995). *La autoevaluación hacia la mejora del desempeño laboral*. México: Trillas .
- Dermisaky, P. P. (2011). La Responsabilidad de los Servidores Públicos. *Revista Boliviana de Derecho Redalicy*, 10-21 (16).
- Drucker, P. F., & Collins, J. C. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Wiley.

- Enciclopedia Guerrerense. (11 de 03 de 2020). *Guerrero Cultural Siglo XXI*, A. C. Obtenido de <https://enciclopediagro.mx/indice-municipios/municipio-de-acapulco-de-juarez/>
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: MC Graw Hill.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Estambul: Bussibes y Economis.
- Flores, G. J. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. *Revista Evaluar*, 10(1). Obtenido de <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/298>
- Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*.
- Funiber, F. U. (2011). Evaluación del desempeño por competencias.
- González, A. E., Martínez, J. M., & López, C. G. (1997). *Gestión Pública: Fundamentos, Técnicas y Casos*. Madrid España: Ariel.
- Gorriti, B. M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 367-387.
- Guerrero, O. (2004). El mito del nuevo management público. En *Gerencia Pública: una Aproximación Plural* (pág. 67). México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
- H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. (2021-2024). Reglamento Interno y de las condiciones generales de trabajo para los servidores públicos municipales.
- H. Congreso de Guerrero. (2015). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 08*. México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (1917-1918). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero*. México: Periódico Oficial del Estado de Guerrero.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (1976). *Ley número 51, Estatuto de los trabajadores al servicio del estado, de los municipios y de los organismos públicos coordinados y descentralizados del estado de Guerrero*. Chilpancingo, Gro.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (1989). *Ley de trabajo de los servidores públicos del Estado de Guerrero Número 248*. México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (2017). *Ley Número 465 de Responsabilidades Administrativas para el Esatdo de Guerrero*. México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (2021-2024). *Plan Municipal de Desarrollo*. Recuperado el 02 de Enero de 2024, de <https://congresogro.gob.mx/63/ayuntamientos/plan-municipal/plan-municipal-chilpancingo-de-los-bravo.pdf>
- Ibañez, M. M. (3 de 6 de 2000). Evaluación del Trabajador. *Gestión en el Tercer Milenio*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm
- INEGI. (2020). Panorama sociodemográfico de Guerrero. En *Censo 2020 en Población y Vivienda*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Mertens, L. (1996). *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas*. Guanajuato, México: Cinteford/OIT.
- Meterns, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cintefor.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Murphy, k. (1990). Job performance and productivity. (157).
- Novik, M., & Gallar, M. A. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales* (Primera ed.). Montevideo: Cintefor/ OIT.
- Organ, D. W. (1990). Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior* .
- Padilla, R. P. (13 de 01 de 2024). *Historia de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Gestión de personas y Administración Pública: <https://pedropadillaruz.es/wp-content/plugins/cookie-law-info/lite/frontend/images/revisit.svg>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización* . Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pérez, M. A. (2009). Evaluación del Desemepño Laboral. 50-51.
- PMDU. (2021). *Plan Municipal de Deasrrollo Urbano*. Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 13 de 03 de 2024, de <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n?m=form>
- Restrepo, M. M. (Enero-junio de 2009). Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza. *Diálogos de Saberes*, 167-185.
- Reynoso, L. M. (2007). El Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos. *Revistas Jurídicas UNAM*.
- Robinson, S. L., & Benett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555- 572.
- Rodriguez, E. M., & Ramírez, B. P. (1991). *Administración de la Capacitación* (Primera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). *Counterproductive behaviors at work. Handbook of industrial, Work and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: Publicaciones Sage.
- Sampieri, H. R. (2008). Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Me Graw Hill.
- Sánchez, R. A., Marrero, F. C., & Martínez, M. C. (abril-junio de 2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 1-14.
- Santoro, E. (2006). *Percepción social. En Salazar, Montero, M. Psicología social*. (3ra ed.). México: Trillas.

- Schedler, K., & Proeller, I. (2002). *Nuevo management público: La transformación de ideas y prácticas*. Ashgate Publishing, Ltd.
- SEGOB. (2021). *Manual servicios públicos municipales*. Secretaría de Gobernación. México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
- Vargas, L. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. Alteridades.
- Villanueva, L. F. (2015). En *Gobernanza y gestión Pública* (pág. 40 (45)). México: Fondo de Cultura Económica.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York. John Wiley & Sons.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Encuesta: Percepción ciudadana sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. 2021-2022.

Esta encuesta permitirá evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento Municipal de Chilpancingo de los Bravo, con la finalidad de aportar estadísticas para la realización de un trabajo de investigación en la Maestría en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Sección Demográfica

1. Sexo* Marca solo una casilla

- Femenino
- Masculino

2. Edad* Marca solo una casilla

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 a 65 años
- 65 o más

3. Escolaridad Concluida* Marca solo una casilla

- Sin Escolaridad
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria o Bachillerato
- Licenciatura
- Posgrado

4. ¿Es originario/a del Municipio de Chilpancingo? * Marca solo una casilla

- Si
- No

5. ¿Qué entiende usted por desempeño laboral? * Marca solo una casilla

- Que el empleado termine a tiempo su trabajo
- Que el empleado cumpla con las metas y objetivos propuestos
- Cuando el empleado cumple realmente con lo que requiere el puesto

- Es el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados

Sección 1 Desempeño laboral

6. Desde su perspectiva ¿Cómo califica el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo en el periodo 2021- 2022? * Marca solo una casilla

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Mal
- Muy mal

7. Desde su perspectiva ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo realizan las funciones y obligaciones de su puesto de trabajo de forma eficiente? * Marca solo una casilla

- Muy Frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

8. Desde su perspectiva ¿Considera importante que los servidores públicos que trabajan en el H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuenten con un perfil adecuado para desempeñar sus funciones? * Marca solo una casilla

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Sin importancia

9. Desde su perspectiva ¿Para qué sería importante generar procesos de evaluación del desempeño a los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo? *Marca solo una casilla

- Conocer el buen o mal desempeño de los servidores públicos
- Mejorar la calidad en el servicio al cliente
- Otorgar incentivos a los servidores públicos
- Conocer las fortalezas y debilidades de los servidores públicos
- Fortalecer el rendimiento de los servidores públicos

Sección 2 Competencias Laborales

10. Desde su perspectiva ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo cuentan con los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar de forma eficiente su trabajo? *Marca solo una casilla

- Si
- No

11. Desde su perspectiva ¿Cómo califica las habilidades de los servidores públicos para atender y resolver las demandas de los ciudadanos? *Marca solo una casilla

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Mal
- Muy mal

12. Desde su perspectiva ¿Considera que el desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo está relacionado con la falta de competencias laborales? *Marca solo una casilla

- Si
- No

13. Desde su perspectiva ¿Qué importancia merece que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo tomen cursos de capacitación para mejorar sus competencias laborales? *Marca solo una casilla

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente
- De poca importancia
- Sin importancia

14. Desde su perspectiva ¿Considera que los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo al recibir capacitación mejoraría el desempeño de sus funciones laborales? *Marca solo una casilla

- Si
- No