



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

**Año: XII**

**Número: Edición Especial**

**Artículo no.:77**

**Período: Diciembre del 2024**

**TÍTULO:** La evaluación del desempeño en la administración pública: la necesidad de implementarla y promoverla a través de la formación organizacional.

**AUTORES:**

1. Máster. Fanny Elizabeth Montalvo González.
2. Dr. Ramón Ventura Roque Hernández.
3. Dr. Rolando Salazar Hernández.

**RESUMEN:** Este estudio exploró la evaluación del desempeño en una entidad pública municipal mexicana, centrándose en la autopercepción del desempeño, las evaluaciones institucionales y factores como el reconocimiento de sus superiores y la afinidad al puesto. Se aplicó un cuestionario a 82 empleados. Los datos se analizaron utilizando técnicas descriptivas y relacionales. Los resultados indicaron la ausencia de evaluaciones institucionales y un bajo nivel de conocimiento de las funciones desempeñadas. Se encontraron relaciones significativas entre reconocimiento de los superiores, frecuencia de felicitaciones y afinidad al puesto. Los hallazgos sugieren la necesidad de implementar sistemas formales de evaluación del desempeño. Se destaca la importancia de promover la evaluación de desempeño y la claridad en las funciones a través de la formación organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** administración pública, evaluación de desempeño, formación organizacional.

**TITLE:** Performance evaluation in public administration: the need to implement and promote it through organizational training.

**AUTHORS:**

1. Master. Fanny Elizabeth Montalvo González.

2. PhD. Ramón Ventura Roque Hernández.

3. PhD. Rolando Salazar Hernández.

**ABSTRACT:** This study delves into the state of performance evaluation in a Mexican municipal government, focusing on employees' self-perceptions, institutional evaluations, and the influence of factors such as supervisory recognition and job fit. A survey of 82 employees was conducted, and data were analyzed using descriptive and correlational techniques. The findings revealed a notable absence of formal institutional performance evaluation systems and a low level of job clarity among employees. Furthermore, significant correlations were identified between supervisory recognition, frequency of praise, and job fit. These results underscore the critical need for the implementation of structured performance evaluation mechanisms within the organization. The study highlights the importance of fostering a culture of performance evaluation and enhancing job clarity through targeted organizational training.

**KEY WORDS:** public administration, performance evaluation, organizational training.

## **INTRODUCCIÓN.**

La evaluación del desempeño es un tema relevante en toda organización del sector público o privado; sin embargo, a pesar de esta importancia, no siempre se le otorga el valor y el peso que merece. Existen varios autores que han contribuido para caracterizar lo que representa la evaluación de desempeño y dimensionar su relevancia; por ejemplo, se sabe que la evaluación del desempeño es un proceso metódico que busca valorar de manera integral el rendimiento actual y las capacidades de crecimiento de cada individuo en su puesto de trabajo (Chiavenato, 2007). En esta concepción, se destaca el desempeño individual presente, pero también su crecimiento de acuerdo con su potencial futuro.

Las evaluaciones con un propósito de desarrollo están diseñadas para impulsar el rendimiento de los empleados a largo plazo. Este tipo de evaluaciones combinan la retroalimentación individualizada con oportunidades de formación continua, con el fin de ayudar a los trabajadores a alcanzar su máximo

potencial (Gómez Mejía et al., 2008); así, es claro que uno de los objetivos es mejorar el desempeño de cada empleado pensando en el presente y en el futuro, y siempre identificando oportunidades de capacitación que puedan incidir significativamente en el potencial de los empleados.

Se puede decir, que la evaluación del desempeño es un proceso estructurado para medir y valorar el rendimiento laboral individual, pero también grupal; sin embargo, a pesar de la importancia de los equipos, la mayoría de las organizaciones tiende a centrar sus evaluaciones en el desempeño de cada empleado; no obstante, una evaluación de desempeño exitosa debe ir más allá de la simple medición, y debería promover el crecimiento profesional a través de la definición de metas y planes de desarrollo (Mondy & Noe, 2005). En este sentido, dentro de una organización o entidad, se debe contar con un programa formal de evaluación del desempeño que trascienda la individualidad para considerar los equipos, las metas y los planes organizacionales.

En la presente investigación, se tuvieron los objetivos de caracterizar y determinar las relaciones existentes entre la evaluación de desempeño laboral de los empleados de una entidad de la administración pública municipal mexicana y diversos factores, tales como el género, la antigüedad, la autopercepción del propio desempeño, la frecuencia de las evaluaciones, el reconocimiento de los superiores, la existencia de una descripción del puesto y el conocimiento de esta, la percepción de afinidad al puesto, así como el conocimiento de los parámetros institucionales de evaluación de desempeño.

En los siguientes apartados, se encuentran los antecedentes del tema, la descripción de los materiales y métodos, los hallazgos del estudio, su discusión, y finalmente, las conclusiones.

## **DESARROLLO.**

### **Antecedentes.**

La evaluación del desempeño en el sector público es un componente fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y es uno de los temas del desarrollo contemporáneo de la administración pública (Guan et al., 2022). Este proceso no solo permite medir el progreso laboral, sino que también

orienta la promoción de los empleados, facilita la calificación periódica, y mejora la calidad del trabajo realizado. Para garantizar la eficacia de este proceso, es necesaria la alineación de la evaluación del desempeño con las metas institucionales (Ittner & Larcker, 2003). La evaluación de desempeño, concretamente en la administración pública, consiste en valorar el rendimiento del personal de la función pública, quien es responsable de brindar servicios públicos de alta calidad (Furculita, 2023).

Por otra parte, la motivación juega un papel central en la vida laboral de los empleados. Mantener niveles óptimos de motivación puede lograrse a través de evaluaciones de desempeño efectivas, que incluyan estímulos y retroalimentación constructiva. La retroalimentación, sobre todo cuando incluye aspectos sensibles o de mejora, debe ser objetiva y basada en fuentes creíbles para minimizar la resistencia de los empleados (Winstone et al., 2022); así, la autoevaluación es una herramienta valiosa que proporciona información decisiva y fomenta la comprensión de los problemas de rendimiento por parte de los empleados (Gómez Mejía et al., 2008).

La eficacia de la evaluación de desempeño en el gobierno está influenciada principalmente por su rol en el establecimiento de objetivos anuales, la planificación estratégica, la fijación de metas y el refuerzo de la responsabilidad de los departamentos (Yan et al., 2023). En el contexto mexicano, el sistema de evaluación de desempeño en el sector público mexicano está vinculado al ejercicio del ingreso y del gasto público (Gobierno de México, 2024), cuya auditoría la realiza la Auditoría Superior de la Federación (Cámara de diputados, 2024). Este sistema se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que establece objetivos generales para un período de seis años. La vinculación directa entre la evaluación del desempeño y los programas sociales derivados del PND subraya la importancia de alinear estos procesos con los objetivos establecidos en los planes de desarrollo tanto nacionales como locales.

La implementación de sistemas de evaluación de desempeño en el sector público mexicano cobró relevancia con la entrada en vigor de las leyes de transparencia, las cuales buscan reflejar la función de los actores políticos a nivel nacional y local. En este sentido, la evaluación de desempeño no debe ser

percibida como una medida punitiva, sino como una herramienta para establecer y alcanzar objetivos en todos los niveles de gobierno.

Los métodos modernos de evaluación del desempeño laboral se enfocan en los factores que generan valor en las organizaciones (De Toni & Tonchia, 2001). Estos sistemas, a diferencia de los tradicionales, están orientados al consumidor o cliente y se basan en la satisfacción de necesidades y el valor creado por la institución.

En el sector gubernamental, la medición del desempeño institucional presenta desafíos únicos debido a la diversidad de políticas y programas que pueden variar significativamente entre administraciones. La heterogeneidad de políticas y programas gubernamentales sujeta a ciclos políticos y a las particularidades de cada nivel de gobierno (municipal, estatal y nacional), dificulta la alineación de las evaluaciones con objetivos y metas comunes. La identificación de un patrón de evaluación universalmente aplicable a todos los tipos de gobiernos es una tarea compleja (El Araby & Ayaad, 2020).

Un estudio realizado en un municipio mexicano reveló que no existen niveles de desempeño bajos entre los funcionarios públicos analizados; sin embargo, se identificaron diferencias de género significativas en las relaciones entre la satisfacción con el jefe y el desempeño laboral. En las mujeres, el aumento del desempeño está relacionado con la satisfacción por obtener reconocimiento y por las relaciones con los supervisores, mientras que en los hombres, se destaca la relación entre el aumento del desempeño y la satisfacción por el ambiente físico y las relaciones con superiores (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015).

La evaluación del desempeño en el sector público también funciona como un mecanismo de rendición de cuentas y promoción de servicios públicos de calidad. Los resultados favorables derivados de estas evaluaciones legitiman las decisiones y acciones de los servidores públicos, fomentando un mayor respaldo a las instituciones. Para lograr altos niveles de credibilidad y profesionalizar la gestión pública, la legitimidad es un factor decisivo (Uvalle Berrones, 2009).

El cuadro de mando integral ha emergido como una herramienta valiosa para la medición y gestión del desempeño en la administración pública. Este método, orientado a la implementación de estrategias, permite medir y gestionar el desempeño del personal, aumentando la eficacia de las instituciones públicas (Hoque, 2014); sin embargo, su implementación en el sector público requiere adaptaciones específicas para abordar los diversos problemas sociales, económicos y políticos inherentes a este ámbito.

Hoque (2014) también destaca que la cultura organizacional, el liderazgo y la colaboración del personal son factores críticos que intervienen en la gestión del desempeño. La selección de medidas adecuadas y el establecimiento de un sistema de evaluación consistente son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa de mejora del desempeño en el sector público.

La corrupción persiste como un obstáculo en la administración pública (Rodríguez Montaña & Álvarez Ordaz, 2021), lo que subraya la importancia de implementar evaluaciones de desempeño rigurosas y transparentes. Estas evaluaciones no solo deben promover la eficiencia en la gestión pública, sino también servir como un mecanismo de control y prevención de prácticas corruptas. Al alinear las evaluaciones del desempeño con los objetivos organizacionales, se contribuye a una gestión pública más eficiente y eficaz, indispensable para prevenir y combatir la corrupción.

## **Método.**

### ***Participantes.***

Los participantes fueron 82 empleados adscritos a entidades de la administración pública de un gobierno municipal mexicano en el año 2021. Fueron elegidos a través de un muestreo por conveniencia.

En el estudio participaron 45 personas de género femenino (55%) y 37 de género masculino (45%). La antigüedad laboral promedio del género femenino fue de 3.80 años (desviación estándar = 2.10) y del género masculino fue de 3.64 años (desviación estándar = 2.39). La antigüedad máxima para el género femenino fue 7.30 años, mientras que para el género masculino fue de 11.80 años. Algunos de los cargos

desempeñados por los participantes fueron: jefes, coordinadores, directores, técnicos, asistentes y auxiliares.

### ***Diseño de la investigación.***

La presente propuesta es una investigación de tipo cuantitativo, transversal y tiene un alcance descriptivo-relacional. Los estudios descriptivos se centran en medir y cuantificar las características de un fenómeno o población en un momento dado; por su parte, los estudios correlacionales exploran la relación entre dos o más variables, buscando determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre ellas (Hernández Sampieri et al., 2018).

### ***Instrumento de recolección de datos.***

Se diseñó un cuestionario (ver Tabla 1) que permitiera al participante externar sus respuestas sobre si había recibido una evaluación de desempeño; de ser así, que describiera su resultado; asimismo, se le solicitó que emitiera una calificación para evaluar su propio desempeño laboral. A la vez, se le interrogó sobre si sus superiores le toman en cuenta, si es felicitado por algún logro obtenido, si considera que conoce sus funciones, si le fue entregada una descripción de puesto, y si conoce de la existencia de parámetros y planes de mejoramiento para medir su desempeño. Durante el proceso de diseño del cuestionario se contó con el apoyo de dos expertos que revisaron las preguntas y evaluaron su pertinencia, claridad y contenido.

El cuestionario se entregó a los participantes impreso en una hoja de papel blanca. Una vez respondidos todos los cuestionarios, se procedió a registrar las respuestas de cada una de las personas en una hoja de cálculo de Excel. A cada respuesta se le asignó un código para su captura y posterior interpretación.

Tabla 1. Instrumento de recolección de datos.

<b>Id</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Escala de respuesta</b>
<b>P1</b>	En una escala de 1 a 10, siendo 10 el más alto, ¿cómo califica el desempeño de su trabajo?	1 a 10
<b>P2</b>	¿Le han realizado una evaluación de desempeño en su cargo durante el último semestre?	Sí / No

<b>P3</b>	De ser “Sí” su respuesta, escriba brevemente los resultados.	Texto libre
<b>P4</b>	¿Qué tan frecuente es tomado en cuenta su desempeño por parte de su superior?	De manera frecuente / Algunas ocasiones / Nunca
<b>P5</b>	Mi superior reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas	Completamente en desacuerdo / En desacuerdo / Neutro / De acuerdo / Completamente de acuerdo
<b>P6</b>	Recibe felicitaciones por su desempeño...	Siempre / Algunas ocasiones / Nunca.
<b>P7</b>	¿Considera que conoce al cien por ciento sus funciones sin la necesidad de la ayuda de alguien?	Verdadero / Falso
<b>P8</b>	¿Le fue entregada la descripción de puesto de su cargo?	Sí / No
<b>P9</b>	¿Considera que su perfil es afín con el cargo que desempeña?	Completamente en desacuerdo / En desacuerdo / Neutro / De acuerdo / Completamente de acuerdo
<b>P10</b>	¿Tiene conocimiento de que existan parámetros o planes de mejoramiento para medir su desempeño?	Sí / No

### ***Consideraciones sobre instrumento y procedimientos***

Se eligió la modalidad impresa para entregar el cuestionario; en primer lugar, porque había algunas personas adultas mayores que podrían desconocer el funcionamiento de las plataformas electrónicas; por otra parte, gracias a la modalidad impresa no se requirió una conexión a internet disponible para contestar las preguntas. Los empleados proporcionaron sus respuestas de manera confidencial y privada. Además, se contó con el consentimiento informado de todos los participantes y con el permiso de sus superiores. Las respuestas se capturaron en el programa Microsoft Excel, en donde posteriormente, se realizaron dos revisiones de calidad para asegurar que los datos estuvieran completos y debidamente registrados.

### ***Técnicas de análisis de datos.***

Para analizar los datos se utilizó el programa estadístico Jamovi versión 2.3.28, en donde se importaron los datos previamente capturados en Excel. Las técnicas descriptivas incluyeron el cálculo de la media y desviación estándar, así como mediana y rango inter-cuartil; también se construyeron tablas de frecuencia.

Para los análisis relacionales, en las variables dicotómicas se realizaron pruebas de Xi cuadrada. En los casos en donde el recuento esperado de alguna casilla fue menor de cinco, se aplicó la prueba exacta de Fisher. Para las variables ordinales se utilizó la correlación de Spearman. En todos los casos, se utilizó un nivel de confianza de 95%.

## **Resultados.**

### ***Caracterización de la evaluación de desempeño.***

#### *Autopercepción del desempeño laboral de los empleados.*

Del total de participantes, 81 (98.7%) se autoevaluaron con una calificación de 10 y solamente uno (1.3%) con una calificación de 9; es decir, el personal se autopercibe desempeñándose de una forma perfecta en un sentido positivo.

#### *Evaluaciones de desempeño a los trabajadores.*

Se encontró que a ningún empleado (0%) le fue aplicada una evaluación de desempeño en los seis meses previos a la realización del estudio.

#### *Reconocimiento a los empleados por parte de los superiores.*

En cuanto a qué tan frecuentemente los superiores toman en cuenta el desempeño de sus empleados, 16 de ellos (19.5%) dijeron que nunca; 29 (59.8%) respondieron que solo en algunas ocasiones, y 17 (20.7%) externaron que de manera frecuente.

#### *Reconocimiento del potencial de los empleados y valoración de sus fortalezas.*

La mitad (41 empleados, 50%) estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores reconocen su potencial y aprovechan sus fortalezas; sin embargo, el 50% restante manifestaron estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o en una postura neutral.

#### *Felicitaciones a los empleados por su desempeño.*

Al analizar las respuestas sobre las felicitaciones por el desempeño de los empleados, se encontró que 22 (26.8%) de ellos dijeron nunca recibir felicitaciones, mientras que 50 (61%) dijeron que algunas veces y solo 10 (12.2%) dijeron siempre ser felicitados.

*Descripción del puesto.*

Se encontró que solamente 3 empleados (3.7%) contaban con una descripción de su puesto, mientras que 79 de ellos (96.3%) no lo tenían.

*Percepción sobre el perfil propio y su afinidad al puesto.*

Doce participantes (14.6%) dijeron estar en desacuerdo sobre contar con un perfil afín al puesto que desempeñaban en ese momento. Por otra parte, 70 participantes (85.4%) contestaron que sí contaban con un perfil afín.

*Conocimiento de los empleados sobre los parámetros institucionales de evaluación de desempeño*

El 100% de los participantes respondieron que no tenían conocimiento sobre los parámetros institucionales de evaluación de desempeño.

*Análisis de aspectos relacionados con el desempeño laboral.***+** *Relación entre el reconocimiento al desempeño laboral y género.*

No se encontró suficiente evidencia para determinar una relación entre el reconocimiento al desempeño laboral y el género ( $p=0.506$ ). Ver

Tabla 2.

Tabla 2. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca del reconocimiento a su desempeño laboral por parte de sus superiores y su género.

<b>P5 – Reconocimiento al desempeño laboral</b>	<b>Género</b>		<b>Total</b>
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	
En desacuerdo	21	20	41
De acuerdo	24	17	41
Total	45	37	82

$$X^2=0.443, \text{ g.l.}=1, p=0.506$$

**+** *Relación entre el reconocimiento al desempeño laboral y antigüedad.*

Tampoco se encontró suficiente evidencia para determinar un vínculo entre el reconocimiento al desempeño laboral y la antigüedad de los empleados ( $p=0.269$ ). Ver Tabla 3.

Tabla 3. Tabla de contingencia que analiza la antigüedad y las respuestas del personal acerca del reconocimiento a su desempeño laboral por parte de sus superiores.

<b>P5 – Reconocimiento al desempeño laboral</b>	<b>Antigüedad</b>		<b>Total</b>
	<b>Menos Antigüedad. Menor que mediana (&lt;3.35 años)</b>	<b>Más antigüedad. Mayor o igual que mediana (≥3.35 años)</b>	
No de acuerdo (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutro)	18	23	41
De acuerdo (Totalmente de acuerdo, de acuerdo)	23	18	41
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>82</b>

$$\chi^2 = 1.22, \text{ g.l.} = 1, p = 0.269$$

✚ *Relación entre el conocimiento de las funciones del puesto y el género.*

El resultado de este análisis produjo un valor  $p = 0.323$ , lo que significa que no se encontró suficiente evidencia para establecer una relación entre el conocimiento de funciones y el género del personal (ver tabla 4).

Tabla 4. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca del conocimiento de sus funciones por género.

<b>P7 – Conoce de sus funciones</b>	<b>Género</b>		<b>Total</b>
	<b>FEM.</b>	<b>MASC.</b>	
No	1	3	4
Sí	44	34	78
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>82</b>

Prueba exacta de Fisher;  $p = 0.323$

✚ *Relación entre el conocimiento de las funciones del puesto y antigüedad.*

No se encontró suficiente evidencia para determinar una relación estadísticamente significativa entre el conocimiento de las funciones y la antigüedad del personal ( $p = 0.616$ ). (ver tabla 5).

Tabla 5. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca del conocimiento de sus funciones y su antigüedad laboral.

<b>P7 – Conoce sus funciones</b>	<b>Antigüedad</b>		<b>Total</b>
	<b>Menos Antigüedad. Menor que mediana (&lt;3.35 años)</b>	<b>Más antigüedad. Mayor o igual que mediana (≥3.35 años)</b>	
No	1	3	4
Sí	40	38	78
Total	41	41	82

Prueba exacta de Fisher;  $p=0.616$

✚ *Relación entre el conocimiento de las funciones del puesto y la autopercepción de afinidad al mismo.*

Como se observa en la Tabla 6, no se encontró suficiente evidencia para concluir un vínculo entre el conocimiento de las funciones y la autopercepción sobre la afinidad al puesto desempeñado ( $p=1.00$ ).

Tabla 6. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca del conocimiento de sus funciones y su autopercepción de afinidad con el puesto que desempeña.

<b>P7 – Conoce sus funciones</b>	<b>P9 – Tiene un perfil afín a su puesto</b>		<b>Total</b>
	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	
No	0	4	4
Sí	12	66	78
Total	12	70	82

Prueba exacta de Fisher;  $p=1.00$

✚ *Relación entre el conocimiento de sus funciones y el hecho de contar con una descripción del puesto.*

Tampoco se encontró suficiente evidencia ( $p=1.00$ ) para determinar una relación estadísticamente significativa entre el conocimiento de sus funciones y el hecho de contar con una descripción del puesto (ver Tabla 7).

Tabla 7. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca del conocimiento de sus funciones y el contar con su descripción de puesto.

<b>P7 – Conocimiento de sus funciones</b>	<b>P8 – Descripción del puesto</b>		<b>Total</b>
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	
No	4	0	4
Sí	75	3	78
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>82</b>

Prueba exacta de Fisher;  $p=1.00$

✚ *Relación entre la felicitación por el desempeño laboral y el conocimiento de sus funciones.*

En el análisis para encontrar relaciones entre las felicitaciones recibidas por el desempeño laboral y el conocimiento de las funciones realizadas (Tabla 8), no se encontró evidencia ( $p=0.291$ ) que sugiera una relación entre ambas variables.

Tabla 8. Tabla de contingencia que analiza las respuestas del personal acerca de la felicitación por parte de sus superiores por su desempeño laboral y el conocimiento de sus funciones.

<b>P6 – Los superiores lo felicitan por desempeño laboral</b>	<b>P7 – Conocimiento de sus funciones</b>		<b>Total</b>
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	
No	2	20	22
Si	2	58	60
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>78</b>	<b>82</b>

Prueba exacta de Fisher;  $p = 0.291$

✚ *Relación entre la felicitación por el desempeño y antigüedad.*

Tal como se puede apreciar en la Tabla 9, no se encontraron evidencias ( $p=1.0$ ) para establecer una relación entre la antigüedad de los empleados y la frecuencia en que los superiores los felicitan.

Tabla 9. Tabla de contingencia que analiza la antigüedad del personal y la medida en que son felicitados por parte de sus superiores.

<b>Antigüedad</b>	<b>P6 – Los superiores lo felicitan por su desempeño</b>		<b>Total</b>
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	
Menos Antigüedad. Menor que mediana (<3.35 años)	11	30	41
Más antigüedad. Mayor o igual que mediana ( $\geq$ 3.35 años)	11	30	41
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>82</b>

$$X^2=0.00, \text{ g.l.}=1, p = 1.0$$

✚ *Relación entre la felicitación por el desempeño y el hecho que cuente con una descripción del puesto.*

En el proceso para determinar si existe una relación entre la felicitación por el desempeño y el hecho de que cuenten con una descripción del puesto se obtuvo un valor  $p = 0.560$ , con lo que se concluye que no hay evidencia que determine un vínculo entre ambas variables (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Tabla de contingencia que analiza la respuesta del personal acerca de la felicitación de sus superiores por su desempeño laboral y el que cuenten con su descripción de puesto.

<b>P6 – Sus superiores lo felicitan por su desempeño</b>	<b>P8 – Cuenta con descripción del puesto</b>		
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Total</b>
No	22	0	22
Sí	57	3	60
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>82</b>

Prueba exacta de Fisher;  $p = 0.560$

✚ *Relación entre el reconocimiento de su potencial por parte de los superiores y el conocimiento de sus funciones.*

Para descubrir si existe un vínculo entre el reconocimiento del potencial de los empleados por parte de los superiores y el conocimiento de sus funciones, se condujo la Prueba exacta de Fisher, con la que se obtuvo un valor  $p = 0.616$ , que representa una evidencia insuficiente para establecer una relación entre ambas variables (ver Tabla 11).

Tabla 11. Tabla de contingencia que analiza la relación entre el reconocimiento del potencial de los empleados por parte de sus superiores y el conocimiento de sus funciones.

<b>P5 – Los superiores reconocen su potencial aprovechando sus fortalezas</b>	<b>P7 – Conoce sus funciones</b>		<b>Total</b>
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	
En desacuerdo	3	38	41
De acuerdo	1	40	41
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>78</b>	<b>82</b>

Prueba exacta de Fisher;  $p=0.616$

✚ *Relación entre el reconocimiento al desempeño, el perfil para el puesto y antigüedad.*

Para analizar los posibles vínculos entre las variables ordinales se construyó una matriz con los valores de la correlación de Spearman (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Matriz de correlaciones de Spearman que analiza el grado de asociación entre variables ordinales.

		<b>Antigüedad a Sept 2021</b>	<b>P5</b>	<b>P9</b>	<b>P4</b>	<b>P6</b>
Antigüedad a Sept 2021	Corr. Spearman	—				
	Valor p	—				
P5 – Los superiores reconocen potencial y aprovechan sus fortalezas	Corr. Spearman	-0.120	—			
	Valor p	0.283	—			

		Antigüedad a Sept 2021	P5	P9	P4	P6
P9 – Tiene un perfil afín al puesto	Corr. Spearman	0.112	0.216	—		
	Valor p	0.318	0.052	—		
P4 – Su desempeño es tomado en cuenta por su superior	Corr. Spearman	0.018	0.708***	0.293**	—	
	Valor p	0.873	< .001	0.007	—	
P6 – Su superior lo felicita por su desempeño	Corr. Spearman	-0.115	0.699***	0.319**	0.735***	—
	Valor p	0.304	< .001	0.004	< .001	—

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Al analizar los valores significativos identificados con asteriscos, se puede observar, que existe una correlación de fuerte a muy fuerte entre la frecuencia en que es tomado en cuenta el desempeño del empleado por parte del superior (P4) y el reconocimiento por parte del superior al potencial del empleado aprovechando sus fortalezas (P5) (Coeficiente de correlación = 0.708,  $p < 0.001$ ), lo que significa que a mayor frecuencia en que es tomado en cuenta el desempeño actual de los empleados por parte del superior, más serán tomados en cuenta su potencial y fortalezas.

Se identifica una correlación de fuerte a muy fuerte entre las variables P5, ya mencionada, y P6 que corresponde a la frecuencia de felicitación al empleado por su desempeño (coeficiente de correlación = 0.699,  $p < 0.001$ ), lo cual indica, que entre más se tome en cuenta el potencial y fortalezas del empleado, mayor será la frecuencia de felicitación por parte de su superior.

De la misma manera, se distingue una correlación de fuerte a muy fuerte entre las variables P4 y P6, ambas ya mencionadas, (coeficiente de correlación = 0.735,  $p < 0.001$ ), lo cual indica, que al aumentar la frecuencia en que es tomado en cuenta el desempeño del empleado por parte del superior, también incrementa la frecuencia de felicitación por parte de su superior.

También se detectaron correlaciones de débiles a moderadas entre las variables P9, que corresponde a la percepción del empleado acerca de la afinidad de su perfil con el cargo designado, y P6, que representa la

frecuencia de felicitación al empleado por su desempeño, (coeficiente de correlación = 0.319,  $p = 0.004$ ), y de la misma manera, entre las variables P9 y P4, ambas ya mencionadas (coeficiente de correlación de 0.293,  $p = 0.007$ ). De esta manera, a mayor afinidad auto percibida al puesto, su desempeño es mayormente tomado en cuenta por su superior y mayores son las felicitaciones por su desempeño.

En la interpretación de todas estas correlaciones, es importante destacar, que por la naturaleza del estudio, en ningún caso se debe asumir causalidad.

### **Discusión.**

En el presente artículo se analizó la evaluación de desempeño laboral de los empleados de la administración pública en un municipio de México. Se destaca la incertidumbre debido a la falta de evaluaciones formales y parámetros institucionales establecidos para medir el desempeño laboral.

Los hallazgos también revelaron un conjunto de correlaciones significativas entre las variables relacionadas con la percepción del empleado sobre el reconocimiento de su desempeño y potencial por parte de su superior. Se destaca una relación muy fuerte entre la frecuencia con la que el superior considera el desempeño del empleado y el reconocimiento de su potencial, así como entre este último y la frecuencia de felicitaciones. Estos hallazgos sugieren una estrecha vinculación entre la valoración del desempeño actual y la identificación de fortalezas futuras y potencialidades del empleado, lo que se traduce en un mayor reconocimiento por parte del superior.

La correlación entre la percepción del empleado sobre la afinidad de su perfil con el cargo y la frecuencia con la que su desempeño es considerado como la frecuencia de felicitaciones, aunque más débil, indica que los empleados que perciben una mayor congruencia entre sus habilidades y el puesto tienden a recibir un mayor reconocimiento por parte de sus superiores.

Es necesario interpretar estos resultados con cautela, ya que la esencia correlacional de esta investigación no permite establecer relaciones causales; es decir, si bien se observaron vínculos entre estas variables, no es posible afirmar que una sea la causa directa de la otra, ya que podrían existir otros factores no

considerados, que influyan en estas relaciones; así, se requiere de más investigaciones para profundizar en el entendimiento de estos vínculos.

Adicionalmente, también se debe considerar que este estudio está basado en las percepciones de los empleados, y estas pueden contener sesgos; por ejemplo, la tendencia de los empleados a autoevaluar su desempeño de manera extremadamente positiva pone en duda la validez de sus autopercepciones.

Es importante, que en investigaciones futuras se trabaje con un instrumento más sólido que incluya indicadores objetivos de desempeño para establecer relaciones confiables entre las variables estudiadas; asimismo, un muestreo probabilístico ayudaría a generalizar los resultados; por otra parte, para lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado, se podrían introducir variables tales como el clima organizacional, la cultura empresarial y el estilo de liderazgo.

Es fundamental reflexionar sobre las implicaciones de estos resultados; por ejemplo, la falta de parámetros para la evaluación del desempeño podría llevar a la pérdida de control en los procesos operativos y a la realización de actividades de forma ineficiente. La falta de evaluaciones podría generar un ambiente laboral adverso, con falta de comunicación, desmotivación y falta de interés en las actividades; de esta manera, se recomienda implementar un sistema de evaluación de desempeño para medir el trabajo del personal, planificar eficientemente las funciones laborales, y detectar competencias desapercibidas en los empleados.

Existen importantes áreas de oportunidad para brindar formación organizacional a los encargados de la toma de decisiones y de la implementación de estrategias en la administración pública; por ejemplo, existe la posibilidad de asesorar y capacitar para implementar sistemas formales de evaluación del desempeño, proporcionar claridad en las funciones y responsabilidades de los empleados, y reforzar el reconocimiento y la retroalimentación por parte de los superiores. Estas mejoras pueden contribuir a incrementar la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, lo cual beneficiaría la calidad y eficiencia de los servicios públicos proporcionados.

## **CONCLUSIONES.**

El presente estudio aportó al entendimiento de la compleja realidad de la evaluación del desempeño en el sector público. La ausencia de sistemas formales de evaluación del desempeño constituye una brecha importante en la gestión del talento en el servicio público municipal estudiado. Esta situación genera incertidumbre y puede conducir a una disminución de la eficiencia y la motivación del personal. Los resultados respaldan la necesidad de implementar instrumentos de evaluación sólidos y transparentes que permitan medir el desempeño individual y colectivo, así como identificar áreas de mejora.

Se requiere implementar un sistema de evaluación del desempeño en la administración pública y realizar auditorías internas para fortalecer este esfuerzo; además, los hallazgos mostraron la importancia de contar con descripciones detalladas de puestos, manuales de organización, y un sistema de aprendizaje continuo. Las recomendaciones también apuntan a mejorar el reclutamiento y selección de personal, así como a promover el reconocimiento, la motivación y el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño laboral en la administración pública a través de la formación organizacional.

Esos resultados proporcionan un punto de partida para implementar buenas prácticas en la administración pública, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Cámara de diputados. (2024). Auditoría superior de la federación. <https://www.asf.gob.mx/Default/Index>
2. Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
3. Chiavenato, I. (2007). Evaluación de desempeño. En *Administración de recursos Humanos* (pp. 241–269). McGraw-Hill.

4. De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 46–71. <https://doi.org/10.1108/01443570110358459>
5. El Araby, M. A., & Ayaad, N. el D. S. (2020). Dilema de la evaluación del desempeño institucional en el sector gubernamental. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(2), 115–139. <https://doi.org/10.1108/jhass-08-2019-0026>
6. Furculita, T. (2023). Practical aspects regarding the performance evaluation process of public officers in the Republic of Moldova. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 28, 136–145. <https://doi.org/10.47743/jopafl-2023-28-12>
7. Gobierno de México. (2024). Sistema de evaluación del desempeño. <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>.
8. Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall.
9. Guan, Q., Zou, S., Liu, H., & Chen, Q. (2022). Performance Evaluation Method of Public Administration Department Based on Improved DEA Algorithm. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/2338680>
10. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar, B. L. (2018). *Métodos de investigación* (6a ed.). McGrawHill.
11. Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2013.10.003>
12. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95, 139.
13. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena edición).

14. Rodríguez Montaña, L. C., & Álvarez Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. En *Contabilidad y Gestión* (Vol. 28). <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
15. Uvalle Berrones, R. (2009). El valor institucional de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9802>
16. Winstone, N., Boud, D., Dawson, P., & Heron, M. (2022). De la retroalimentación como información a la retroalimentación como proceso. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 47(2), 213–230. <https://doi.org/10.1080/02602938.2021.1902467>
17. Yan, H., Shang, H., & Liu, H. (2023). The role and influencing factors of government performance evaluation: A test of Chinese public officials' perceptions in Gaoming district. *Chinese Public Administration Review*, 14(4), 199–223. <https://doi.org/10.1177/15396754231195575>

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Fanny Elizabeth Montalvo González.** Maestra en Administración de Negocios. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Correo: [a2023410107@alumnos.uat.edu.mx](mailto:a2023410107@alumnos.uat.edu.mx)
2. **Ramón Ventura Roque Hernández.** Doctor en Educación. Doctor en Ciencias de la Computación. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Correo: [rvhernandez@uat.edu.mx](mailto:rvhernandez@uat.edu.mx)
3. **Rolando Salazar Hernández.** Doctor en Ciencias de la Computación. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Correo: [rsalazar@docentes.uat.edu.mx](mailto:rsalazar@docentes.uat.edu.mx)

**RECIBIDO:** 12 de septiembre del 2024.

**APROBADO:** 9 de octubre del 2024.