

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL PERIODO DEL 2019-2020¹

Cinthia José Moreno Torrez²
Hanicksa Francela Ramírez Machado³
Luz del Carmen Sánchez Lanuza⁴
Beverly Estela Castillo Herrera⁵

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis sobre el proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí en el periodo 2019 –2020; con el objetivo de analizar el proceso evaluativo y proponer estrategias que mejoren dicho proceso en la Alcaldía. De acuerdo al nivel de conocimiento es una investigación aplicada y según su enfoque filosófico es cuali-caunti o mixta, se llevaron a cabo entrevistas a los jefes de área y a colaboradores al azar y encuestas a los colaboradores de las distintas áreas. Los principales resultados demuestran que los colaboradores conocen el método de evaluación y los distintos parámetros con los que se les evalúa y aseguran que las evaluaciones han mejorado su rendimiento laboral en la Alcaldía y a su vez la Alcaldía les ha proporcionado mejores condiciones laborales después de las evaluaciones como parte de la motivación que la institución brinda, por otro lado, algunos colaboradores expresaron que el método utilizado es antiguo y necesita actualizarse. Se proponen estrategias para la mejora del proceso: capacitación a los colaboradores sobre el método de evaluación, mejorar la eficiencia, motivación hacia el personal, automatización en el sistema y comunicación entre jefes y colaboradores 1) Capacitación a colaboradores sobre Evaluación al desempeño; 2) Mejora de la eficiencia laboral de los colaboradores; 3) Motivación al personal; 4) automatización del método de evaluación; 5) Comunicación.

Palabras claves: Evaluación, desempeño laboral, estrategias, Alcaldía Municipal de Estelí

¹ Este artículo se basa en la investigación titulada: Evaluación al desempeño laboral de los colaboradores en la Alcaldía municipal de la ciudad de Estelí en el período del 2019-2020.

² UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: cjmt.24.08@gmail.com

³ UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: hanyramirez1707@gmail.com

⁴ UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: luzsanchez584@gmail.com

⁵ Doctora en Ciencias Sociales y docente titular de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: beverly.castillo@yahoo.com

Evaluation of labor performance of collaborators in Alcaldía municipal of the city of Estelí in the period from 2019-2020.

ABSTRACT.

This article presents an analysis of the process of evaluating the performance of collaborators in the Estelí Municipal Mayor's Office in the period 2019-2020; with the objective of analyzing the evaluation process and proposing strategies that improve said process in the Mayor's Office. According to the level of knowledge, it is an applied research and according to its philosophical approach it is qualitative or mixed, interviews were carried out with the heads of the area and random collaborators and surveys of the collaborators of the different areas. The main results show that the employees know the evaluation method and the different parameters with which they are evaluated and ensure that the evaluations have improved their work performance in the Mayor's Office, and in turn the Mayor's Office has provided them with better working conditions after the evaluations As part of the motivation that the institution provides, on the other hand, some collaborators expressed that the method used is old and needs to be updated. Strategies are proposed to improve the process: training employees on the evaluation method, improving efficiency, motivation towards staff, automation in the system and communication between managers and employees. 1) Training of collaborators about labor performance; 2) improvement of employee efficiency; 3) Motivating staff; 5) automation of the evaluation method; 6) Communication.

Keywords: Evaluation, labor performance, strategies, Mayor's Office.

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía del municipio de Estelí se localiza en el barrio 16 de julio. Tiene como misión cumplir los requerimientos de la ley de acceso a la información pública como una entidad responsable y apegada al marco legal que lo rige y su visión es mantener un estrecho vínculo de comunicación con los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Estelí. (González & Ortiz, 2004, pág. 48)

La Alcaldía de Estelí se encarga de promover el desarrollo humano de cada ciudadano, velando por el progreso de la ciudad y ayudarla a crecer en los diferentes aspectos, económico, social y cultural de la ciudad de Estelí. (Mairena, colaborador de la Alcaldía de Estelí, 2020).

La alcaldía municipal de Estelí, actualmente se encuentra con problemas de coordinación e ineficiencia en el desempeño laboral de sus colaboradores, creando un ambiente tenso entre ellos, afectando el clima laboral, esto se debe, a la falta de seguimiento a los resultados de la evaluación al desempeño, para ir corrigiendo los errores encontrados y mejorar el ambiente laboral en cada área de trabajo.

Otra problemática es el sistema de trabajo para el manejo de información que está desactualizado, no se cuenta con el equipo tecnológico para realizar el trabajo. Por ejemplo, en el área de Recursos humanos, se debe ser cuidadoso, ya que existen alrededor de 400 expedientes que cuentan con documentos personales y laborales. Una de las actividades que se realizan diariamente es la actualización de subsidios, descargue de vacaciones y documentos extra para tener cada expediente ordenado y con la información actualizada. Por lo tanto, trabajar de esa manera con archivos (AMPOS) puede resultar ineficiente, esto afecta significativamente en la evaluación al desempeño porque, el método se puede aplicar de la manera correcta si esto no esta actualizado.

Es importante destacar que cuando no se está tomando en cuenta la evaluación al desempeño laboral, la institución puede presentar problemas en sus colaboradores, que afectan a la institución de manera interna y externa, cuando el equipo no está laborando acorde con la demanda y se refleja en una atención deficiente a la población que solicita los servicios por lo tanto se puede generar una valoración negativa.

El proceso de evaluación a colaboradores está a cargo del área de recursos humanos de la alcaldía de Estelí se ha ido mejorando, aunque actualmente no se encuentra en las condiciones adecuadas, el modelo a seguir ha sido el mismo durante muchos años, no se ha actualizado, los diferentes departamentos no están funcionando adecuadamente, para ayudar a sus colaboradores se necesita dar seguimiento e implementar las debidas estrategias para la mejora. El seguimiento es indispensable para que cada colaborador para corregir errores encontrados.

El Método de evaluación al desempeño que realizan en la alcaldía municipal de Estelí, es un método antiguo, los parámetros que estos siguen para evaluar a los colaboradores son de poca profundidad y no está actualizado de acuerdo a las nuevas tecnologías y necesidades de cada colaborador. El método que implementa la alcaldía es de enfoque cuantitativo, donde se

valora cada parámetro, la evaluación al desempeño que aplica la alcaldía es ineficiente, no abarca a nivel global los indicadores necesarios, no está actualizado de manera adecuada, por ende, no se logra recolectar o evaluar los indicadores según las necesidades de cada colaborador.

Esta etapa, es una de las más importantes, ya que aquí se aplica el instrumento para evaluar el desempeño de la Alcaldía de Estelí. El problema principal, es que por las diferentes funciones que realizan los colaboradores tanto los que laboran dentro como fuera de la institución es difícil realizar de manera adecuada el proceso de evaluación al desempeño, la forma en la que se lleva a cabo es sencilla y con poca explicación antes de realizarla. Cada jefe de área se encarga de aplicar la evaluación al desempeño a los diferentes colaboradores que dependen directamente de su cargo, se estipula un día y hora específica para la evaluación, en ocasiones se pospone por algún inconveniente o porque no se cuentan con las herramientas necesarias para aplicarlo.

Posteriormente de aplicar la evaluación en la alcaldía municipal de Estelí, cada jefe de área ha evaluado a sus colaboradores por medio del método de evaluación al desempeño determinado, tomando en cuenta los parámetros de desempeño individual e institucional estos entregan los resultados al área de Recursos Humanos quienes se encargan de archivar y procesar los resultados obtenidos de la evaluación de cada colaborador en AMPOS, por semestre, año, por orden dirección Asignada, no es la forma más segura y eficiente de hacerlo, esto dificulta así la tarea de llevar un control actualizado sobre la evaluación al desempeño por parte de Recursos Humanos.

Para esta etapa, cada jefe de área analiza el puntaje obtenido de cada colaborador y posteriormente entregar el resultado a ellos mismos para poder ver el resultado y autoevaluarse. El problema en esta etapa es que el seguimiento no se llega a cumplir con eficiencia ya que por cuestiones de tiempo solo se aplica el método y no se da un seguimiento continuo a los resultados. Solo se aplica el método y no se sigue un protocolo de seguimiento eficaz ante resultados insatisfechos.

El método de evaluación del desempeño laboral, es considerado una herramienta de gestión de recursos humanos y permite determinar la actuación de cada una de las personas.

El desarrollo de la evaluación al desempeño, dentro de cualquier institución es de gran interés, puede generar, retroalimentación tanto al colaborador como a los jefes de departamentos, ya que se encuentran dificultades que surgen y afectan la motivación del personal y el desempeño de este mismo, Siendo este un proceso de gran ayuda para establecer estándares de calidad que les proporcione a las instituciones información para mejorar la calidad de su servicio y optimizar sus recursos.

Esta investigación contiene una propuesta de mejora para la evaluación al desempeño en la Alcaldía de Estelí, que puede ser aplicada por el Área de Recursos humanos para fortalecer sus procedimientos en los diferentes departamentos al aplicar la evaluación al desempeño a cada uno de los colaboradores, y servirá de base para darle a futuros investigadores estudios sobre el tema.

El estudio de la evaluación al desempeño es de suma importancia, no solo para el campo administrativo sino para la población en general, ya que es una información relevante para los ciudadanos el conocer cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en las municipalidades.

La base conceptual de esa investigación fueron 3 ejes teóricos: 1) Municipio 2) Desempeño Laboral 3) Estrategias para el Desempeño Laboral.

El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno; Son Personas Jurídicas de Derecho Público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. (La Gaceta, 2004, pág. 4)

El Gobierno Municipal es la entidad territorial que está a cargo del territorio municipal o municipio, éste goza de autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites convenidos por la Constitución y las leyes de descentralización de cada país. El gobierno y la administración de los Municipios corresponden a las autoridades municipales, las que desempeñarán sus atribuciones de conformidad con la Constitución Política y la presente Ley, a fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones de su comunidad (La Gaceta, 2004, pág. 4)

El desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado como tal. Es el grado que cumple los requisitos de su trabajo, donde es revisada la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el colaborador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización, el desempeño laboral es considerado la fortaleza más importante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2004, pág. 35)

el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarla. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 35)

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia. (Contreras, 2013, pág. 12)

MATERIAL Y MÉTODO

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada ya que se pretende analizar un problema sobre la evaluación al desempeño en la alcaldía de la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la mejora del funcionamiento de cada uno de los colaboradores en la Alcaldía de Estelí.

De acuerdo al enfoque filosófico esta es una investigación cuali-cuanti, cualitativamente porque analiza a profundidad los diferentes problemas en el proceso de la Evaluación al desempeño y cuantitativa analiza la relación entre las variables que influyen en la evaluación del desempeño a través de la medición numérica y en la alcaldía de la ciudad de Estelí.

El universo de estudio es la Alcaldía de Estelí, que tiene un total de 400 colaboradores distribuidos en cinco áreas administrativas los que están contenidos en 24 departamentos. Esta institución se localiza en el barrio 16 de julio, y se encarga de promover el desarrollo humano de cada ciudadano, velando por el progreso de la ciudad y ayudarla a crecer en los diferentes aspectos económico y cultural de la ciudad de Estelí.

El tipo de muestreo es probabilístico. En base al universo de 400 colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí se calcula el tamaño de la muestra en base a la fórmula de población finita. El tamaño de la muestra se calculó con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue de 196 colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí.

En esta investigación se utilizaron dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada, y la encuesta. Se diseñaron entrevistas para aplicar al responsable de Recursos Humanos, otra para el gerente de la Alcaldía, y la tercera para los colaboradores. La encuesta a ser aplicada a los colaboradores que trabajan en las diferentes áreas de la Alcaldía de Estelí.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Alcaldía de Estelí está organizada según el nivel jerárquico donde la principal autoridad que es el consejo municipal, como staff, auditoria interna, luego el alcalde / vicealcaldesa y sus divisiones según las direcciones asignadas, cada Dirección tiene asignadas áreas que hacen posible las funciones asignadas por la alcaldía Municipal.

La Alcaldía municipal de Estelí está organizada en 24 departamentos y tiene empleado a un total de 400 trabajadores que desempeñan diferentes funciones, de acuerdo a la ley de municipios.

“La Alcaldía de Estelí está organizada en Dirección Superior, Direcciones, Departamentos y áreas de servicio, primero se encuentra el consejo municipal, después se rige por la gerencia, los directores, jefes de departamento y áreas de apoyo”. (Talavera, Responsable de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

A continuación, se describen las funciones de cada dirección de la alcaldía de Estelí:

1. Dirección Administrativa Financiera.

Esta dirección se encarga de manejar los procesos operativos, tanto administrativos como financieros de todos los sistemas ejecutores de la Alcaldía, este administra los gastos de

funcionamiento. A su vez se encargan de supervisar las operaciones contables, presupuestos, ingresos, así como los procesos relacionados con RRHH como contrataciones de talento. La Dirección de finanzas garantiza que se realicen las transacciones económicas y que estas se desarrollen conforme a lo estipulado y a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2. Dirección de Servicios Municipales.

La Dirección de Servicios municipales es la que administra todo lo relacionado a la población y sus necesidades, planifican el desarrollo territorial tanto rural o urbano garantizando el crecimiento integral de la ciudad. Garantiza las prestaciones de los servicios comunales a la población tales como programas de higiene, limpieza y embellecimiento comunal.

3. Dirección de Obras Municipales.

La dirección de obras municipales de la alcaldía municipal de Estelí cuenta con diversas funciones entre ellas está de dar el permiso a las subdivisiones de predios urbanos y rurales, proyectos de obras de urbanización y de construcciones en general que se realizan en las diferentes áreas en la ciudad y a sus alrededores, fiscaliza la ejecución de dichas obras al momento de su recepción. Brinda Ayuda al desarrollo urbano y rural, velando por el cumplimiento de las normas legales que establece la ley.

4. Dirección de Planificación Territorial.

La Dirección de planificación territorial cuenta con diversas funciones entre ellas está Promover, elaborar y tramitar los instrumentos de ordenación del territorio. Planifica el desarrollo y seguimiento de planes de regeneración urbana y rural que impulse o desarrolle el Departamento. Impulsa proyectos de ayuda al pueblo promoviendo y coordinando la infraestructura de las zonas.

5. Dirección de Participación Ciudadana.

“Tiene un enfoque de atención a la población en sus diferentes problemáticas fomentando el trabajo municipal, divulgando las diferentes actividades. Recepciona las problemáticas dando respuestas, ante todo, se tiene comunicación directa con la población, la cual permite saber cuál es la opinión de ellos y en que se puede mejorar”. (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

La participación Ciudadana cabe en todas las fases de ciclo de la Alcaldía de políticas y programas planteadas frente al pueblo para las actividades políticas establecidas, donde cada ciudadano puede participar con el fin de alcanzar la igualdad política y social para apoyar el desarrollo de cada programa que tenga un impacto nacional y municipal.

La misión de la Alcaldía de Estelí se enfoca en: Utilizar eficientemente los recursos de la municipalidad en la creación y procura de las condiciones básicas esenciales para el desarrollo integral del municipio y la institución, administrando la prestación de los servicios

públicos de competencia municipal e impulso de los servicios y obras municipales con participación popular.

En tanto, la visión de la Alcaldía se refiere a: Establecer las normativas y procedimiento que en base a la estructura organizativa de la Alcaldía municipal de Estelí y que, de acuerdo a los ámbitos de competencias, atribuciones, objetivos y metas señaladas por la ley, registrarán, los aspectos relacionados a las funciones y atribuciones del personal que labora en la institución. Fortaleciendo así la gestión administrativa y operativa municipal y coadyuvando al desarrollo de las personas en el municipio.

El proceso de evaluación al desempeño en la Alcaldía Municipal de Estelí

El sistema de control implementado en la Alcaldía facilita la recaudación y organización que contribuye a que cada uno de los colaboradores logre sus objetivos en puesto de trabajo y por ende cumplir con las metas establecidas por la institución.

Existe un proceso para poder llevar a cabo este sistema de control administrativo para lograr la eficiencia en los resultados, el Gerente de la Alcaldía Municipal de Estelí detalla:

“El departamento de Recursos Humanos agrega a cada colaborador con todos sus datos donde estará clasificado como empleado, grupo, departamento, posteriormente al ingreso de datos de los colaboradores se procede a agregar la huella del colaborador, es necesario un sistema de control como este, pues nos permite saber con exactitud las salidas y entradas de cada colaborador y es una forma de monitorear su asistencia y por ende su cumplimiento en la institución”.
(Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

El método adoptado en el Manual de Evaluación al Desempeño es la valoración de factores y niveles de desempeño, mediante un sistema de puntos combinado el proceso de supervisión directa en los puestos de trabajo, observación y valoración de los factores determinantes en la eficiencia laboral con base a estándares de desempeño y al proceso de entrevistas de evaluación de manera directa a cada empleado.

El manual cuenta con dos hojas en la cual la principal muestra los factores determinantes de eficiencia laboral que se evalúan en el desempeño individual de los colaboradores. Los factores de evaluación son los siguientes:

- Dominio de funciones: dominio de funciones en el determinado cargo.
- Calidad: grado de calidad del producto de su trabajo.
- Actitud: la actitud que asume el colaborador como servidor público en su relación con el público.
- Capacitación: avances y/o resultados obtenidos en su superación profesional.
- Interrelación: calidad humana en sus relaciones laborales con los demás.
- Organización: capacidad de ordenamiento de su trabajo: individual y colectivo.
- Disciplina: grado de asistencia, respeto a las normas laborales e institucionales.
- Iniciativa: capacidad de plantear soluciones ante problemas laborales

- Oportunidad: cumplimiento de tareas según lo previsto.
- Cumplimiento: categoría de compromiso y cumplimiento cuantitativo de metas o tareas en condiciones normales.

Cada ítem es evaluado en una escala del 1 al 5 los cuales se miden con diferentes grados de relevancia cualitativa y cuantitativa. Posteriormente se suman ambos puntajes y se divide entre dos, el resultado final de la división será el porcentaje otorgado a cada colaborador como evaluación al desempeño

Los Resultados obtenidos de la evaluación al desempeño aplicada por la alcaldía 2019-2020, se le aplico a 400 colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí, donde se evaluaron 20 ítems como indicadores principales, esto indica el nivel de cumplimiento y aprendizaje de los colaboradores a nivel de direcciones, donde cada conocimiento e indicador evaluado muestra el porcentaje obtenido. Cabe señalar que han sido evaluaciones aplicadas donde cada colaborador ha demostrado con satisfacción que han mostrado cambios importantes.

Los resultados de la Evaluación 2019-2020 a trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí, muestran el cumplimiento de participación de los colaboradores al 100%, el dominio de funciones permite analizar que los colaboradores de la alcaldía tienen un cumplimiento adecuado de las funciones asignadas por sus subordinados.

El área de Recursos humanos, una vez aplicada la evaluación al desempeño, cada responsable de área recoge los instrumentos ya llenos por los colaboradores y los Recepciona según dirección y en un archivo (denominado AMPO) que está asignado para dicha función.

“Cada Dirección muestra un porcentaje obtenido de la suma de cada indicador evaluado, aunque no se ha obtenido al 100% la evaluación de cada trabajador de la puntuación esperada, se puede decir que en cada evaluación muestran resultados satisfactorios, esperando mejorar siempre que se puede, hay trabajadores que a veces obtienen resultados poco satisfactorios pero eso no indica que este haciendo mal su trabajo, pero siempre estamos pendientes de cómo ayudar y hacer que el colaborador pueda subir el resultado en su evaluación” (Talavera, Jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

La evaluación al desempeño de la Alcaldía de Estelí, posteriormente de aplicar la evaluación ha implementado diversas formas de apoyar a los colaboradores, de forma que se les pueda ayudar según su resultado.

Gracias a la evaluación al desempeño, la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí, ha implementado diversas formas de apoyar a los colaboradores, posteriormente de aplicar la evaluación, de forma que se les pueda ayudar según su resultado. Según la entrevista a los colaboradores detallan:

“la necesidad de una capacitación es notable en las diferentes especialidades que se requieren por cada área, antes y después de ser evaluados para poder lograr completa eficiencia en sus funciones laborales” (Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

“Las evaluaciones son de manera individual por cada área, se fortalece cada sistema de carrera que hay en cada área de trabajo, donde se han establecido programas para poder ayudar a cada trabajador, de manera que pueda crecer personal y profesionalmente, dándole la oportunidad de tener en sus funciones dentro de la institución”. (Mendoza, Entrevista a Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Factores que inciden en el desempeño laboral desde la óptica de los colaboradores

En la investigación se aplicó una encuesta a 196 colaboradores, cuyos datos generales muestran que un 45% tiene 31 a 40 años de edad, el 54% es del sexo Femenino, y el 47% tienen 6 a más años de laborar en la Alcaldía Municipal de Estelí.

El 97% de los encuestados asegura conocer cada parámetro con el que su jefe los evalúa cada semestre. Sin embargo, el 9% afirmó desconocer los parámetros con los que son evaluados. Existen diferentes Parámetros que se evalúan en la evaluación al desempeño para así saber el cumplimiento en los diferentes ámbitos de cada colaborador.

Según colaboradores entrevistados: *“Los parámetros que nuestros jefes de área nos evalúan son diferentes donde podemos autoevaluarnos y saber en qué aspecto estamos fallando”* (López, Colaboradores Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Según Jefa del departamento de Obras Municipales:

“Al momento de aplicar la evaluación al desempeño laboral, no es que se desconozca el significado de los parámetros, sino que no hay una explicación clara por parte de RRHH a los colaboradores en general” (Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

El 53% de los colaboradores no ha permanecido en la misma área, han sufrido cambios de puestos como ascensos ya sea en la misma área o en otra y un 47% expresa que en el tiempo que llevan de laborar ahí no han sufrido cambios y han permanecido en el mismo puesto desde que llegaron. La licenciada Yamileth Benavides, jefa de Área de Recursos Humanos detalla que a los colaboradores se les brinda la oportunidad de ascender de puesto, de acuerdo a su desempeño.

“Con el paso del tiempo algunos colaboradores han cambiado de puestos, cada jefe de área ha visto el crecimiento profesional que han tenido a través de los años y de acuerdo a su desempeño, estos han sido promovidos de puestos, eso es algo que como Institución nos interesa mucho, el hecho que nuestros colaboradores se superen no solo profesionalmente sino personalmente habla de nuestros valores como Institución.” (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

Según Gráfico N. 1 se observa los parámetros que son evaluados cada uno de los colaboradores. Se detalló de forma general cada uno de los parámetros que se evalúan, donde el 59% de los encuestados opinaron que cuando se les aplicaba la evaluación al desempeño se les evaluaba con todos los parámetros.

Por otro lado, el 6% afirma ser evaluado por responsabilidad de poder cumplir cada una de las orientaciones planteadas por cada área o función.

Esto es un eje importante porque es necesario saber todos los aspectos de los diferentes ámbitos para evaluar al colaborador y saber en que obtuvo mayor o menor porcentaje y que tanta dificultad tiene el colaborador

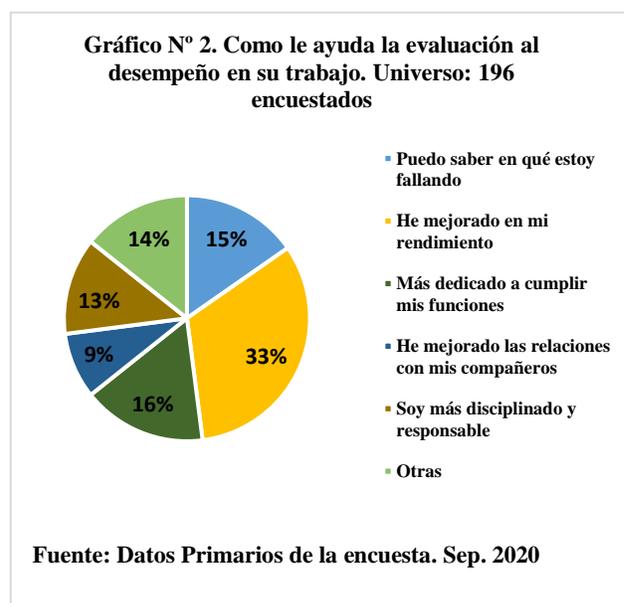
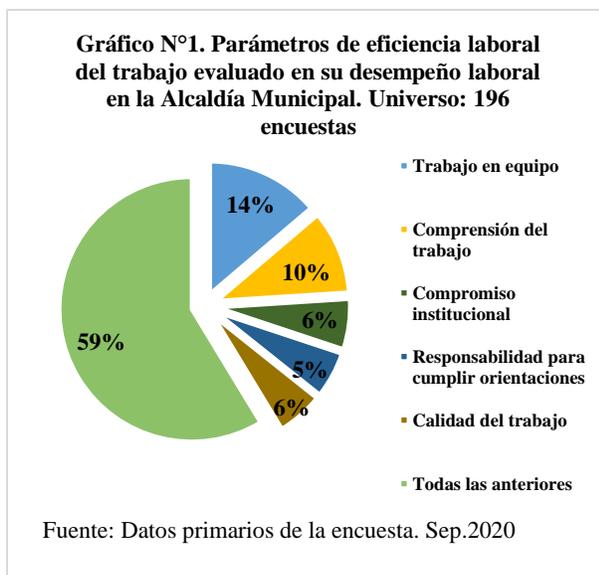


Gráfico N°2. Según las encuestas realizadas a los colaboradores se demuestra la factibilidad de la evaluación al desempeño en el colaborador, este llega a ayudar en los diferentes aspectos, el 33% expresó que les ha ayudado a mejorar en su rendimiento para poder realizar las diferentes funciones demandadas por su cargo en el área de trabajo, lo cual permite una mayor eficiencia laboral. Sin embargo, el 09% de los colaboradores encuestados expresó un déficit de mejora en las relaciones laborales compañeros.

La evaluación al desempeño permite medir los diferentes parámetros en los

cuales está siendo evaluado el colaborador, cabe señalar, que este puede aportar más en un ámbito que otro.

“Después que se aplica la evaluación, se procede a analizar los resultados de cada colaborador y los que tienen bajo porcentaje de evaluación, cada jefe hace sus respectivas recomendaciones verbales, si su comportamiento no mejora se le aplica el reglamento disciplinario”. (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

“La evaluación al desempeño nos ha ayudado de distintas maneras, permitiéndonos mejorar día a día en las diferentes funciones asignadas en la institución, cada vez se logra corregir los errores encontrados en las evaluaciones anteriores y mejorar en nuestro rendimiento” (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

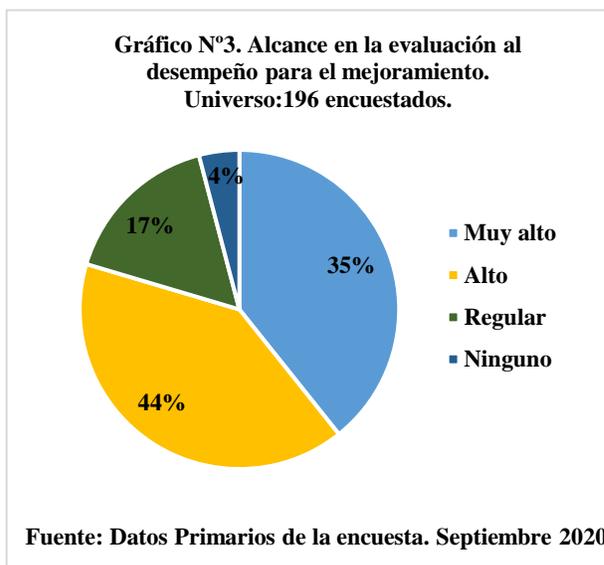


Gráfico N° 3. es importante para la Alcaldía de Estelí saber cuál es el alcance que sus colaboradores han tenido mediante la evaluación al desempeño. Según las encuestas realizadas, se demuestra que el 44% de los encuestados han logrado un alcance alto en su evaluación, esto significa que el colaborador ha logrado eficiencia y muestra alcanzadas sus perspectivas. El 4% de los encuestados expresaron no tener ningún alcance.

“Cuando un colaborador de la Alcaldía resulta afectado en su evaluación, se reúne con el jefe de área,

se sanciona con memorándum por escrito, si el colaborador llega a agotar la vía reglamentaria, será necesario llevar a otras instancias superiores, como comisiones disciplinarias o comisiones bipartitas como lo establece la ley”. (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

“ Cada jefe de área se autoevalua para dar solución a los diferentes problemas de manera que pueda ser objetiva, empleador y empleado conforme a los resultados obtenidos, se hacen planes conforme al alcance que se espera de los trabajadores para poder fortalecer cada evaluación a los trabajadores”. (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

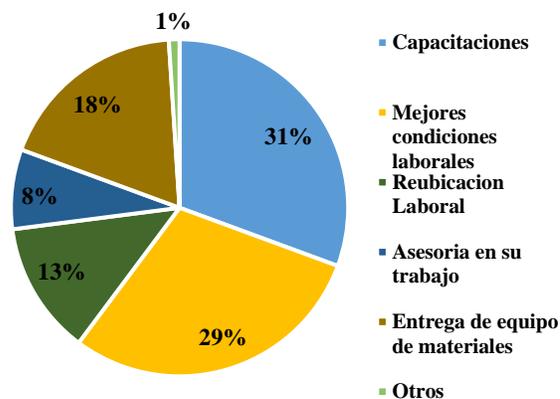
Según el gráfico N.4 refleja como la alcaldía ha ayudado a sus colaboradores después de realizarse la evaluación al desempeño, se obtuvo un porcentaje de 31% que son las capacitaciones que se les brindan a ellos en diferentes situaciones, por otro lado, el 8% afirma que se les ayuda en la asesoría en el trabajo que realizan.

La alcaldía por medio de programas les ayuda a sus colaboradores de diferente manera para lograr con eficiencia el desempeño laboral.

“Después de aplicar la evaluación al desempeño se prioriza y se trata de cumplir en un 85% lograr ayudar a los colaboradores para que ellos se sientan motivados, cada evaluación representa la eficiencia en cada una de sus funciones, se le apoya de manera que pueda sobresalir en su trabajo y alcanzar un porcentaje satisfactorio” (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

“Cada colaborador, hace parte de la institución y se trata de ayudarlo lo mas que se pueda, de manera que se le apoya de diferentes forma, superando cada vez las expectativas de los colaboradores” (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Gráfico N. 4. Después de la evaluación al desempeño ¿De qué manera la Alcaldía lo apoya para mejorar su trabajo? Universo: 196 encuestas



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Según las y los colaboradores de la Alcaldía de Estelí al aplicar la encuesta expresaron las sugerencias conforme al método de evaluación, el 53% de los encuestados expresaron que se actualizara el método de evaluación que se aplica ya que no consideran que es un método que por años ha sido el mismo, el 37% de los encuestados sugieren incluir más ítems o diferentes parámetros de manera que se pueda evaluar de forma eficiente a cada uno. Sin embargo, el 10% expresó cambiar por completo el método aplicado. Los métodos de evaluación deben ser aplicados y valorados según las necesidades y el rubro de la empresa.

“El método de evaluación al desempeño aplicado por la Alcaldía de Estelí es limitado y no abarca los aspectos necesarios que los colaboradores consideran, la relación de las y los colaboradores no es directa con el departamento de recursos humanos, es decir, no es una comunicación fluida y las sugerencias existentes no son expresadas”. (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

El nivel de evaluación en una escala de mayor a menor satisfacción con respecto al método aplicado por la alcaldía de Estelí. Existe una buena satisfacción del 49% con el método que se aplica, sin embargo, el 8% mostró deficiencia conforme a este.

“El método de evaluación al desempeño que se emplea en la alcaldía de Estelí es obsoleto, aunque permite analizar diferentes parámetros no es eficiente al 100% en las perspectivas, no se toma en cuenta las sugerencias emitidas de cada uno de los colaboradores”. (Rugama, jefa de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

“Este es un método totalmente eficiente, mediante el cual podemos saber como estamos siendo valorados, cuenta con los aspectos necesarios para poder medir

nuestros niveles de conocimientos y autoevaluarnos". (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020) .

Propuesta de estrategia de mejora al proceso de evaluación al desempeño laboral

Con el propósito de definir estrategias que ayuden a la mejora del proceso de evaluación al desempeño en la Alcaldía municipal de Estelí, se determinaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza evaluación al desempeño de colaboradores. • Evaluación al desempeño anual y semestral. • Buenas relaciones interpersonales. • Diversidad de profesionales en cada área. • Salario Competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar nuevas tecnologías para la aplicación de la evaluación al desempeño laboral. • Becas de estudio a colaboradores que puedan fortalecer su desempeño laboral. • Nuevos métodos de evaluación al desempeño.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe motivación de la institución hacia los colaboradores. • Manejo de información ineficiente de los colaboradores sobre el método de evaluación al desempeño. • No hay comunicación efectiva por parte de colaboradores y jefes de área. • Poca capacitación al personal sobre el método de evaluación al desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Evaluación Inadecuado.

Considerando las debilidades para convertirlas en fortalezas, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, se proponen las siguientes estrategias que se enfocan en la mejora del proceso de evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de Estelí.

Estrategia 1: Capacitación a colaboradores sobre evaluación al desempeño Laboral.

Objetivo: Implementar capacitaciones trimestralmente para un mejor desempeño Laboral.

Actividades:

1. Capacitación a los colaboradores acerca del contenido del método de evaluación al desempeño.
2. Identificar las debilidades y fortalezas principales de cada colaborador para un mejor desempeño laboral.

3. Seguimiento posterior a la capacitación sobre la aplicación de la evaluación al desempeño.
4. Evaluación de los aprendizajes obtenidos en capacitaciones.
5. Fortalecimiento de conocimientos de la evaluación al desempeño en la Alcaldía de Estelí.

Estrategia 2: Mejora de la eficiencia laboral de los colaboradores

Objetivo: Implementar instrumento para la eficiencia laboral de cada colaborador de la alcaldía de Estelí.

Actividades:

- 1- Capacitación constante a colaboradores sobre la eficiencia laboral.
- 2- Interacción entre jefes y subordinados para mejora de la eficiencia.
- 3- Asignación funciones a cada colaborador en su área de trabajo
- 4- Fomentación de creatividad y la motivación de los colaboradores.
- 5- Modificación conductas incorrectas en el trabajo que puedan perjudicar sus funciones.
- 6- Tener una organización estratégica en sus funciones.
- 7- El departamento de Recursos Humanos realice supervisiones de forma mensual para poder determinar el nivel de cumplimiento de los colaboradores.

Estrategia 3: Motivación al personal.

Objetivo: Lograr una satisfacción eficaz de los colaboradores en el área de trabajo.

Actividades:

- 1- Organización de charlas motivacionales de manera mensual.
- 2- Ofrecimiento de cursos de formación académica (ingles, computación)
- 3- Premiación a los colaboradores que se han desatacado en sus funciones.
- 4- Reconocimiento de cada colaborador por el buen desempeño obtenido en su trabajo.
- 5- Aumento de salario a trabajadores que han logrado destacarse en sus funciones.
- 6- Promover un mejor ambiente laboral entre colaboradores y trabajo en equipo.
- 7- Implementación de un plan de motivación.
- 8- Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan desempeñar bien su trabajo donde puedan estar cómodos y motivados.

Estrategia 4: Automatización del método de evaluación al desempeño.

Objetivo: Analizar los resultados de Evaluación al Desempeño de forma eficiente y eficaz.

Actividades:

1. Distribución de recursos tecnológicos por cada área.

2. Integrar nuevos equipos Tecnológicos para el procesamiento de evaluación al desempeño.
3. Capacitación a los colaboradores sobre el manejo de los equipos.
4. Mantenimiento mensual de los equipos.

Estrategia 5: Comunicación Efectiva entre los colaboradores

Objetivo: Formar un alto nivel de comunicación eficaz entre los colaboradores.

Actividades:

- 1- Implementación de reuniones entre los jefes de área con los colaboradores.
- 2- Disposición de los responsables de área para escuchar cada inquietud de los colaboradores de cada área.
- 3- Realizar reuniones de grupos focales donde se expongan los problemas por cada área.
- 4- Comunicación directa donde se tomen en cuenta las diferentes opiniones entre jefe y responsable de área.
- 5- Dar a conocer por medio de las reuniones la importancia de la comunicación entre colaboradores para un mejor desempeño laboral.

CONCLUSIONES

El desempeño laboral es de suma importancia en la Alcaldía municipal de Estelí para poder evaluar el estado en que cada colaborador se encuentra, si esta está dando su máximo desempeño para cumplir con las funciones asignadas por la institución para que de acuerdo con los resultados de esta misma se puedan tomar decisiones. La revisión del rendimiento laboral por lo general se determina que se eleve la elegibilidad de un empleado, y decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

- El método de evaluación al desempeño laboral que se aplica en la alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí es un instrumento que ayuda a la medición de la conducta y el rendimiento que tienen los trabajadores, para el logro objetivos y de sus metas.
- En la Alcaldía municipal de Estelí, las evaluaciones al desempeño se aplican cada semestre (2 veces al año) o anual, según la necesidad de la institución, lo que permite un mayor éxito institucional para el cumplimiento de sus metas. Esta periodicidad permite identificar algún imprevisto en el desempeño del personal, e implementar a tiempo posibles soluciones.
- El responsable de cada área ejerce la dirección y el control de su personal, para ello se involucra en las decisiones y problemas de cada colaborador, dándole seguimiento al obstáculo de su área para encontrar soluciones asertivas a las debilidades de cada actividad que se realiza.

- En este estudio se confirma que la aplicación de la evaluación al desempeño realizada por el área de Recursos Humanos incide en la mejora del desempeño laboral del área de trabajo de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí.
- Se logró reconocer los conocimientos que poseen los colaboradores sobre el método de evaluación que se aplica en la Alcaldía municipal de Estelí. Se observó que cierta parte del personal está abierta a un cambio de este método ya que el que modelo que aplican siempre ha sido el mismo.
- La mayoría de los colaboradores en la Alcaldía Municipal son profesionales, y se les da la oportunidad de crecer profesionalmente mediante los diferentes cargos que pueden optar e ir escalando a un mejor puesto. Así, se demuestra la aplicación de la Ley de carrera administrativa, No.476, donde las instituciones estatales tienen el deber de brindar capacitación y el crecimiento laboral de cada trabajador.
- Los factores que influyen en la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los colaboradores son: motivación, capacitación constante, una buena comunicación, brindar herramientas necesarias para que ellos puedan desempeñar de la mejor manera su función en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal de Estelí. (2016). *Caracterización del municipio de Estelí*. Estelí: Alcaldía del municipio de Estelí.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Quebecor World Bogotá. Recuperado el 22 de Junio de 2020
- Contreras, E. R. (2013). *Pensamiento y Gestión*. Barranquilla: Universidad del norte colombia. Recuperado el 22 de Junio de 2020
- Dávila, E. D. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigida a Jefe de Seguridad internade la Alcaldía Municipal de Estelí. (L. d. Sánchez Lanuza, Entrevistador)
- Díaz, M. Y., & Gutiérrez, F. M. (2016). *El sistema de administracion de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas publicas y privadas de los municipios de Matagalpa y Jinotega, año 2015*. Matagalpa: FAREM-MATAGALPA.
- González, M. L., & Ortiz, Y. d. (2004). *Incidencia de la comunicacion gerencial en el desarrollo de las actividades en el area de recursos humanos en la alcaldia municipal de Esteli*. Estelí, Nicaragua: Farem- Estelí. Recuperado el 23 de Junio de 2020
- La Gaceta. (2004). *Ley de carrera administrativa municipal; Ley 502*. Mangua, Nicaragua: Diario Oficial. Recuperado el 22 de Junio de 2020
- López, J. M. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a Colaboradore de la Alcaldía Municipal de Estelí. (H. F. Machado, Entrevistador)
- Mairena, R. (20 de Abril de 2020). Entrevista a colaborador de la alcaldia municipal de Esteli. (L. d. Sánchez, Entrevistador)
- Mendoza, D. M., Hernández, A. P., & Benavidez, C. Y. (2019). *Desempeño Laboral en el area de servicios administrativos del hospital escuela San Juan de Dios de la ciudad*

de Esteli en el periodo 2018-2019. Estelí, Nicaragua: Farem-Estelí. Recuperado el 25 de Mayo de 2020

Meza, E. J. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigida a Gerente de la Alcaldía Municipal de Estelí. (L. d. Sánchez, Entrevistador)

Quinn, J., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estrategico* . Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S,A.

Rugama, H. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a jefe de departamento de obras municipales de la Alcaldia Municipal de Estelí. (C. J. Moreno Torrez, Entrevistador)

Talavera, Y. B. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a Responsable de Recursos Humanos . (H. F. Machado, Entrevistador)