

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES
DE LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE BUENAVENTURA CONTRATADOS
BAJO LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL AÑO 2013.**

BRYAN GIOVANNY MONTAÑO MINA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2014

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES
DE LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE BUENAVENTURA CONTRATADOS
BAJO LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL AÑO 2013.**

BRYAN GIOVANNY MONTAÑO MINA

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

URBANO ANGULO MOSQUERA

Economista Industrial

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar el título profesional de Administrador de Empresas.

Director
Urbano Angulo Mosquera
Economista Industrial

Jurado

Buenaventura, Junio 2014.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Mariela Mina Angulo por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, a mi padre Tulio Montaña Cuero, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. A mis hermanas y hermano por ser ejemplos demostrados a lo largo de toda mi vida y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

A mis amigos y colegas por estar a mi lado en los momentos de mi vida universitaria y estar siempre en las buenas y malas, siempre los recordaré.

A mi novia, por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de esta etapa, por haberse convertido en esa lucecita al final del túnel. Te amo.

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. A mi Madre y padre, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser ejemplos para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento. Este Trabajo de Grado es el resultado de lo que me han enseñado en la vida, ya que siempre han sido personas honestas, entregadas a su trabajo, y unos grandes líderes, además de esto, a mis hermanos por todo su apoyo incondicional.

Agradezco también al Personal Directivo de la Universidad del Valle, Coordinador de Programa, Profesores y personal de servicios generales, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi Director de Trabajo de Grado Urbano Angulo Mosquera, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. MARCO DE REFERENCIAS	20
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES	20
3.2 MARCO CONTEXTUAL	21
3.2.1 Buenaventura y su historia Distrital	21
3.2.2 Alcaldía Distrital de Buenaventura	22
3.2.2.1 Reseña histórica	22
3.2.2.2 Funciones de la Alcaldía	22
3.2.2.3 Misión	25
3.2.2.4 Visión	25
3.2.2.5 Política de Alcaldía	26
3.2.2.6 Objetivos de Calidad	26
3.2.2.7 Principio y Valores	26
3.2.2.8 Organigrama	27
3.3 MARCO TEÓRICO	28
3.3.1 Gestión de Talento Humano	28
3.3.2 Recursos Humanos	31
3.3.3 Evaluación de la prestación de servicios	32
3.3.4 Análisis de los niveles de desempeño	32
3.3.5 Proceso de evaluación del desempeño	32
3.3.6 Contratación del personal	34
3.4 MARCO CONCEPTUAL	36
3.5 MARCO LEGAL	40
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE	43

	DATOS	
5.1	FUENTES PRIMARIAS	43
5.2	FUENTES SECUNDARIAS	43
5.3	POBLACIÓN	43
5.4	MUESTRA	43
5.5	TIPO DE MUESTREO	44
5.5.1	Muestreo Probabilístico	44
6.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
6.1	Área: Orientación de Resultados	46
6.2	Área: Calidad	52
6.3	Área: Relaciones Interpersonales	60
6.4	Área: Iniciativa	64
6.5	Área: Trabajo en Equipo	69
6.6	Área: Organización	71
6.7	Área: conocimiento	76
7.	CONCLUSIONES	80
8.	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA	84
	REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	85
	ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1. Planta cargos en el corte noviembre 2013 Alcaldía Distrital de Buenaventura	23
Tabla 2. Modelo evaluación de desempeño aplicado en la Alcaldía Distrital de Buenaventura	88

LISTA DE FIGURAS

		Páginas
Figura 1.	Organigrama Administración Distrital de Buenaventura	27
Figura 2.	Proceso de Gestión de Talento Humano	30
Figura 3.	¿Termina su trabajo a tiempo?	46
Figura 4.	¿Cumple con las tareas que se le encomienda?	48
Figura 5.	¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?	50
Figura 6.	¿No comete errores en el trabajo?	52
Figura 7.	¿Hace uso racional de los recursos?	54
Figura 8.	¿No requiere de supervisión frecuente?	56
Figura 9.	¿Se muestra profesional en su trabajo?	58
Figura 10.	¿Se muestra respetuoso y amable en su trabajo?	59
Figura 11.	¿Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros?	60
Figura 12.	¿Brinda una adecuada orientación a los clientes?	61
Figura 13.	¿Evita los conflictos dentro del equipo?	62
Figura 14.	¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?	64
Figura 15.	¿Se muestra asequible al cambio?	65
Figura 16.	¿Se anticipa a las dificultades?	66
Figura 17.	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	67
Figura 18.	¿Muestra aptitud para integrarse al cambio?	69
Figura 19.	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	70
Figura 20.	¿Planifica sus actividades?	71
Figura 21.	¿Hace uso de Indicadores?	73
Figura 22.	¿Se preocupa por alcanzar las metas?	74
Figura 23.	¿Tiene pleno conocimiento de los objetivos de la entidad?	76
Figura 24.	¿Conoce con exactitud los principios y valores?	77
Figura 25.	¿Tiene pleno conocimiento de la misión y visión?	78
Figura 26.	¿Conoce la política de la organización?	79

LISTA DE ANEXOS

	Páginas
Anexo A. Diseño de una evaluación de desempeño	87

INTRODUCCIÓN

Debido a que el término Globalización se refiere a la tendencia de las empresas en expandir sus ventas y su producción a nuevos mercados, creando nuevas alianzas y aumentando inmensamente la competencia global, las teorías administrativas y las estructuras de la organización se vieron en la obligación y/o necesidad de cambiar y reestructurarse de tal modo que se logre una permanencia o liderazgo en el mundo global.

Es precisamente el liderazgo y la competitividad lo que busca la Administración Distrital de Buenaventura y es lo que se pretende con ésta investigación, identificar el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la organización, puesto que la Alta Gerencia reconoce que para lograr ese liderazgo, debe disponer de un personal apto y capacitado el cual se adecúe a cada uno de los procesos que se realizan en su parte interna y entorno.

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento organizacional le ha conferido una importancia singular a la integración de personal y la evaluación de desempeño, de ahí que sean tantas y tan variadas las contribuciones a su campo de estudio. De hecho muchos pensadores la han incluido como una parte del proceso administrativo y consideran el cambio de roles de la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos de simple selector a socio estratégico y agente de cambio, lo que se ha traducido en que se le considere una área fundamental en las organizaciones. Lo anterior implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para sustentar el estudio propuesto y plasmado en el marco teórico.¹

Actualmente la necesidad de considerar a los Recursos Humanos como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por *Frederick Taylor* (1988: 18) “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no

¹ HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Andrés. Reclutamiento, selección del personal y acogida, Recursos Humanos. Edición 2003. P. 64.

puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de bienestar para el empleado y viceversa”.²

Por lo tanto, ésta investigación, tipo monografía la cual se realizó en la Alcaldía Distrital de Buenaventura abarca los conceptos: administración de personal, contratación de personal, contrato de prestación de servicios, recurso humano, evaluación de desempeño laboral, teorías y conocimientos necesarios para el entendimiento del método propuesto en el desarrollo de la presente investigación.

Con la finalidad de identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, la metodología implementada en esta investigación utiliza el estudio exploratorio/descriptivo porque permite formular problemas posibilitando una investigación precisa, clara y objetiva, por otro lado permite delimitar los hechos que conforman el problema investigado. Además, ésta metodología contempla trabajo de campo que involucra evaluaciones de desempeño laboral que se aplicaron aun número determinado de colaboradores, éstas arrojaron datos que luego se estudiaron y analizaron dando resultados que permitieron identificar el nivel en el que se encuentra la organización.

De igual forma, en ésta investigación se estudiaron los procesos de gestión y administración de los recursos humanos y análisis de los niveles de desempeño de los servidores en la administración Distrital de Buenaventura, a través de métodos de recolección de información como entrevistas y evaluaciones, para así poder contrastar teorías administrativas y procesos organizacionales en la Entidad, con análisis de los datos generados por dichas técnicas de recolección de datos. Para la respectiva tabulación de estas valoraciones y de los datos obtenidos se utilizó el programa Excel Windows XP, y fue necesario explicar cada uno de ellos a través de figuras en las que se representaron cada una de las respuestas obtenida de los colaboradores evaluados, para posteriormente concluir y realizar las respectivas sugerencias sobre los niveles de desempeño que obtuvieron estos contratistas.

² TAYLOR, *Frederick* (1988) Principios de administración científica. Ed. Herreros Hermanos. México, P. 18.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial se encuentran inmersas en un entorno lleno de incertidumbres, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de todo tipo, debido a constantes cambios como la globalización, tratados de libre comercio, alianzas estratégicas, entre muchos otros. Para poder enfrentar éstos cambios, las organizaciones se ven en la necesidad de utilizar herramientas que le permitan obtener el mayor rendimiento posible de su capital humano y así lograr mayor competitividad y con ello mejor posicionamiento en el mercado.

Una organización es un medio por el cual dos o más personas de forma consciente y voluntaria realizan acciones recíprocas para lograr un fin preestablecido, lo cual llevan a cabo a través de la comunicación, y trae como consecuencia la permanencia y desarrollo de la misma. Éstas personas en retribución a su labor deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo antes dicho, las empresas deben contar con un área que se encargue exclusivamente de administrar el talento humano dentro de ellas, la misma desarrolla cinco subsistemas que comprenden: Admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. De ellos se derivan una serie de procesos vitales para toda organización: El reclutamiento, selección, diseño de cargos, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros. Estos son algunos de los procesos que vienen a constituir herramientas útiles para la toma de decisiones y ampliar las capacidades de trabajo de cada organización, y son necesarios para el buen funcionamiento de las mismas. En otras palabras, la administración de recursos humanos “ARH” se encarga de adquirir personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas dentro de la organización.

Al respecto, Rodríguez (2007:7) alude que la administración de recursos humanos: “Consiste en la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.”

De esto se infiere que la ARH tiene como función principal dirigir todos aquellos procesos relacionados con el recurso humano que se llevan a cabo dentro de una

organización, encargándose de su planificación, organización, dirección y control, sirviendo así de guía para aumentar las capacidades y habilidades humanas requeridas por la misma.

De los procesos anteriormente nombrados, la evaluación de desempeño constituye uno de los más necesarios en toda organización en el campo de la ARH, ya que complementa a otros, pues por éste medio se puede verificar, evaluar y direccionar si procesos como, la selección, capacitación o diseño de cargos, entre otros, han sido adecuados y, en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas para mejorarlos.

La evaluación del desempeño, es una herramienta de gran importancia que utilizándola periódicamente y de manera adecuada permitirá a la empresa obtener información objetiva, para la toma de decisiones más acertada sobre cómo dirigir a su capital humano en miras de obtener resultados tanto para el empleado como para la organización en general.

Sin embargo, algunas de éstas medidas no son tomadas en cuenta al momento de contratar, inducir, capacitar, o evaluar al personal contratado a la organización puesto que se ha podido notar que la selección de personal no se realiza en su totalidad, utilizando un estricto proceso de selección que permite la contratación de servidores públicos a la organización. Algunos de los cuales ignoran el tipo de contrato, duración de jornada laboral, duración de contrato, objeto del contrato; permitiendo así que el nivel de desempeño laboral se vea afectado por todas estas premisas.

La Alcaldía Distrital de Buenaventura utiliza diversos modelos de contratación de personal como los contratos de prestación de servicios, el cual no presenta una estabilidad o prestaciones sociales, entre otras. Por consecuencia, el nivel de desempeño de estos servidores se puede ver afectado por dichas variables que ostenta éste modelo de contratación del personal.

La estabilidad laboral y prestaciones sociales que no permite el modelo de contrato de prestación de servicios, son las principales causas de desmotivación laboral en los servidores de las instituciones, creando numerosas consecuencias, por ejemplo: Genera en algunos casos deficiente prestación del servicio para el cual fue contratado, incumplimiento en las tareas establecidas, entre otras.

La Administración Distrital de Buenaventura, recurre a éste tipo de contrato de prestación de servicios por la insuficiencia en el número de su personal de planta para realizar una labor que se necesita o en ocasiones por no contar al interior con personal idóneo para adelantar una labor calificada.

Los servidores públicos contratados bajo la modalidad de Prestación de Servicios, no son nombrados debido a que la Administración Distrital los requiere en

ocasiones para atender situaciones especiales y/o excepcionales, no para constituir nuevos cargos. También, cuando la labor a realizar justifica y evidencia contratarlo en términos de un contrato de Prestación de Servicios. Cuyos procedimientos de selección están determinados en el artículo 30 de la Ley 80 de 1993 “por medio de la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.³

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, puesto que de éste depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo enfocándose al cumplimiento de la misión, visión, valores, entre otros.

Este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito. Es por ello que la empresa debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto, es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise, capacite y así tener motivado a su capital humano orientándolos al rendimiento, como a la eficiencia y tomar en cuenta sus aspiraciones de crecimiento junto a la organización.

Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficaz y les permitan desarrollar sus actividades con efectividad, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de ésta manera los colaboradores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Cada día las empresas necesitan de un personal capacitado y habilitado, para poder atender a las exigencias del mercado tan cambiante como es hoy. Es aquí donde las personas se constituyen como el elemento básico para lograr el éxito empresarial. Sin embargo, pueden existir factores que pueden afectar de una u otra forma la eficiencia laboral de los trabajadores.

³ Ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto general de contratación de la Administración Pública”

El planteamiento está enmarcado dentro de la línea de investigación sobre la evaluación del nivel de desempeño laboral de los servidores de la administración distrital contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013.

En el caso del contrato laboral, se debe regir por lo dispuesto en el código civil y otras normas. El contrato laboral resulta muy incómodo por las obligaciones legales que se adquieren, como son las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, entre otros, razón por la cual muchas empresas optan contratar el personal mediante contrato de servicios, ya que éste no implica nada más que el valor y las condiciones que se pacten, el cual está regulado por el código civil.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se orienta a la Evaluación del Nivel de Desempeño Laboral del personal contratado mediante la modalidad de contrato de Prestación de Servicios en el año 2013; aplicando un formato diseñado por el investigador debido a que el utilizado por la entidad es suministrado por la Comisión Nacional de Servicio Civil “CNSC” y se le aplica solo a los de carrera administrativa por lo tanto, el estudio busca responder el siguiente interrogante:

- ¿Cuál es la evaluación del nivel de desempeño laboral de los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación planteada busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración de los recursos humanos, evaluación de desempeño y contratación del personal encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación, niveles de desempeño laboral y rotación del recurso humano) que afectan el servicio en la Administración Distrital de Buenaventura.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se empleo técnicas de recolección de datos muy específicas (la entrevista y la evaluación) que permiten conocer el nivel de desempeño laboral de los servidores ya que los resultados de este estudio, servirán para la toma de decisiones por parte de los gerentes de las dependencias de la Administración Distrital, específicamente el área de recursos humanos. A su vez éstas técnicas permitirán contrastar teorías y procedimientos relacionados con la investigación propuesta.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitirá encontrar bases sólidas o soluciones concretas al planteamiento del problema que incide en los resultados de la organización

Mediante éste se buscó dejar lineamientos que pudieran contribuir a la mejora de la organización a través de bases sólidas que mejoren el nivel de desempeño laboral de los servidores, adoptando algunas medidas de la entidad estatal. Y de debate académico sobre el conocimiento existente de la administración de los recursos humanos.

La presente investigación se justifica en la medida que brindará la posibilidad de servir como fuente de consulta y material de apoyo a las organizaciones y universidades, en temas relacionados con lo planteado en el marco teórico, en especial para la Alcaldía Distrital de Buenaventura en el área de recursos humanos como para el programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico.

Ésta investigación le permitirá al investigador en primer lugar, confrontar los conocimientos teóricos con la práctica, posibilitando aplicar lo esencial visto durante la carrera, con un trabajo real y concreto, contrastando teorías desarrolladas para administrar personal; y en segundo lugar, optar el título Administrador de Empresas de la Universidad del Valle.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de desempeño laboral de los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y Aplicar una evaluación de desempeño laboral a los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013
- Analizar el nivel de desempeño laboral de los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013.

3 MARCOS DE REFERENCIAS

Estos marcos de referencias describen los lineamientos por los cuales se basa esta presente investigación, a continuación se desglosan cada uno de ellos:

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En lo relacionado al tema de investigación “EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE BUENAVENTURA CONTRATADOS BAJO LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL AÑO 2013”, no se conocen estudios que hayan buscado iguales metas y otras similares, que sirvan como base para el desarrollo del presente tema, que dieran las pautas necesarias acerca de cómo enfocar el problema mencionado anteriormente, en cuanto a la Alcaldía Distrital de Buenaventura se refiere, puesto que, las únicas evaluaciones laborales que se realizan en esta entidad solo por ley se hacen a los servidores de carreras administrativas y no a los contratistas, todo esto con el propósito de alcanzar unos resultados confiables que validen la seriedad de la investigación.

Este tema se desarrollará tomando dos puntos de vista: el teórico por medio del cual se verá el criterio de autores acerca del desempeño de los empleados y el práctico, donde se observarán algunos estudios que puedan relacionarse directamente con el tema de la presente investigación.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

3.2.1 Buenaventura

Buenaventura es el Municipio más extenso del Valle del Cauca. Con más de 6.000 Km², goza de una privilegiada posición geoestratégica. En él se alberga el Terminal Marítimo más importante de Colombia.

Su ubicación se encuentra a 3°. 50` 00" de latitud norte y 77°. 00` 00" de longitud oeste con una extensión de 6.078 kilómetros cuadrados y a una altura de 7 metros sobre el nivel del mar. Para sus residentes la población hoy fluctúa entre los 350 y 450 mil habitantes. Dispone de energía eléctrica, acueducto, alcantarillado telecomunicaciones, transporte aéreo, marítimo fluvial, terrestre y férreo. Es un Puerto de rada abierta con protección natural dentro de una bahía interior abrigada.

Por razón de su topografía el municipio goza de todos los climas, variando la temperatura desde los 28°. En partes bajas hasta cero grados en las cimas de la cordillera, la precipitación es continua todo el año logrando promedios de 8.000 mm. Anuales. Sus tierras se distribuyen así: Piso Térmico cálido en 5.300 Km²., medio en 640 Km²; frío en 58 Km² y Páramo en 30 Km².⁴

La parte continental está unida por el refaccionado puente "El Piñal", arteria vial de la ciudad que fue adicionado con doble calzada en 1975 y ahora en 1997 aumentado con un nuevo puente gemelo, independiente pero alterno con cuatro vías carretables, su propia línea férrea y su propia vía de acceso.⁵

Para su comunicación con el interior del País, Buenaventura cuenta con dos carreteras: La Antigua y descuidada Simón Bolívar que la une con Cali en un recorrido de 142 kilómetros y la Buga- Madroñal -Buenaventura de excelente conservación denominada " Alejandro Cabal Pombo" en memoria de su principal impulsor, que en el sitio de Lobo Guerrero al margen derecho empalma con la vía a Cali y por el margen izquierdo con la vía a Buga; la extensión partiendo de Buenaventura es de 124 kilómetros a Cali y a Buga 121 kilómetros.

⁴ LOZANO BATALLA, Roberto. (2006) Historia antigua de Buenaventura. Disponible en: <www.buenaventura.2xq.net/hantigua.html> consultado: 28 octubre de 2013. Hora: 11:52. a.m.

⁵ Ibid., P. 11.52 a.m.

3.2.2 Alcaldía Distrital de Buenaventura

3.2.2.1 Reseña histórica

La Alcaldía Distrital de Buenaventura ha pasado por varios sucesos, el primero de estos, el mercado Público de Buenaventura era donde mucho tiempo después fue la Alcaldía Municipal que destruyó un incendio, luego a finales de los años 40 y comienzo de los 50, la administración de la Alcaldía quedó en el edificio de la Calle Primera que ahora ocupa el Club Buenaventura y en cuyo sector padeció dos incendios. En 1968, domingo 7 de abril. Después se ubicó en el sector oriente donde ahora funciona el Centro Administrativo Municipal: CAM.; el 13 de julio de 2013 el CAM pasa a ser Centro Administrativo Distrital: CAD.⁶

3.2.2.2 Funciones de la Alcaldía

El CAD tiene como función administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley mediante nueve (9) secretarías de despacho: gabinete, planeación y ordenamiento territorial, seguridad ciudadana, educación, salud, convivencia para la sociedad civil, tránsito, infraestructura vial, desarrollo económico; cuatro (4) direcciones técnicas: deporte, cultura, ambiente, vivienda; y cinco (5) áreas de gestión: dirección de recursos humanos, dirección de administración y gestión financiera, control interno, control interno disciplinario, prevención y atención de desastres. Todas estas categorizadas por ley como dependencias. De éstas, dieciocho (18) servidores públicos son de libre nombramiento y remoción y en promedio de estas cuatrocientos treinta y ocho (438) servidores públicos son contratados bajo la modalidad de prestación de servicios.

Sin embargo la entidad se excede de la mínima cuantía que establece la comisión nacional de servicio civil en cuanto a lo de contrataciones se refiere, establece que una entidad de carácter pública como la Administración Distrital de Buenaventura no puede propagarse en la mínima cuantía en contratación de personal de planta y por prestación de servicios, esto se puede contrastar con el siguiente cuadro que resume la planta de cargos en el corte de noviembre de 2013:

⁶ LOZANO BATALLA, Roberto (2006) Historia antigua de Buenaventura, Disponible en: www.buenaventura.2xq.net/hantigua.html consultado: 28 octubre de 2013. Hora 11.52 a.m.

Tabla 1: Planta cargos en el corte noviembre 2013 Alcaldía Distrital de Buenaventura.

ADMINISTRACIÓN	ALCALDE	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	OTROS OFICIALES	TOTAL
CARRERA ADMINISTRATIVA		0	0	26	25	86	0	137
PERÍODO DE PRUEBA		0	0	0	1	0	0	1
PROVISIONALES		0	0	37	47	92	0	176
LIBRE NOMBRAMIENTO		17	4	4	2	7	0	34
PERÍODO	1		0	0	0	0	0	1
OFICIALES		0	0	0	5		33	38
TOTAL CENTRAL	1	17	4	67	80	185	33	387

SALUD OPERATIVA	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
CARRERA ADMINISTRATIVA	0	0	0	0	2	2
PROVISIONALES	0	0	2	0	8	10
TOTAL SALUD OPERATIVA	0	0	2	0	10	12

TOTAL PLANTA DE CARGOS								399
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----

Fuente: Alcaldía Distrital de Buenaventura

Los contratistas de acuerdo a la ley 80 de 1993 en su artículo 30, no manejan manual de funciones o procedimiento, sino que ellos manejan una labor específica la cual debe estar establecida en el contrato, sin embargo al no presentarse esto lo que permite que algunos contratistas o servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, no tengan sentido de pertenencia con la organización y el papel del estado no se vea sumergido en este aspecto.

Como se pudo evidenciar el personal contratista de la Alcaldía Distrital de Buenaventura es mucho mas que el personal de la planta de cargos, esto lo que demuestra es que son mas las actividades desempeñadas por estos contratistas que por el personal de planta. Sin embargo en su totalidad el personal contratado por prestación de servicios no se contrata a esta entidad por méritos, sino que a través de un estricto proceso de selección de personal, ya que en su mayoría no cumplen con el perfil del cargo el cual han sido contratados.

3.2.2.3 Misión

“La Administración Distrital garantiza la respuesta a la demanda de bienes y servicios básicos de la población mediante la implementación y puesta en marcha de una política social efectiva y participativa, el manejo transparente de lo público, una gerencia inspirada en los principios de la gestión de calidad, la seguridad humana como factor transversal de desarrollo y el fomento de ventajas competitivas asociadas a la localización geoestratégica del Distrito en la cuenca del Pacífico.”

3.2.2.4 Visión

“Buenaventura es en el 2019 un Distrito - región feliz que enaltece la vida por medio de la confianza, unido, saludable y en paz, que revive la tolerancia y la convivencia pacífica, eje de ejemplo de desarrollo nacional, regional y local, que aprovecha sus recursos naturales de manera sostenible, su biodiversidad, biotecnología y posición geoestratégica (mejor esquina del mundo), y que potencia para el beneficio de los habitantes su condición de ser una Ciudad - Puerto, donde se hacen realidad las ideas y proyectos colectivos generadores de desarrollo humano y rentabilidad financiera, se fortalece la identidad cultural del Pacífico, se garantizan los derechos humanos y reivindicaciones étnicas y territoriales y se desarrolla en armonía, equidad y equilibrio la zona rural y urbana.”

3.2.2.5 Política de calidad

“La Administración del Municipio de Buenaventura se compromete a implementar el Sistema de Gestión de Calidad para ejecutar sus diferentes Planes de Desarrollo, generando bienestar a la comunidad mediante el aprovechamiento de su condición de Ciudad Puerto, su diversidad étnica y de recursos naturales, a través de la ejecución y mejoramiento continuo de los procesos y la calidad en el servicio, contando para ello con funcionarios idóneos y la participación ciudadana, bajo el cumplimiento de los derechos fundamentales.”

3.2.2.6 Objetivos de Calidad

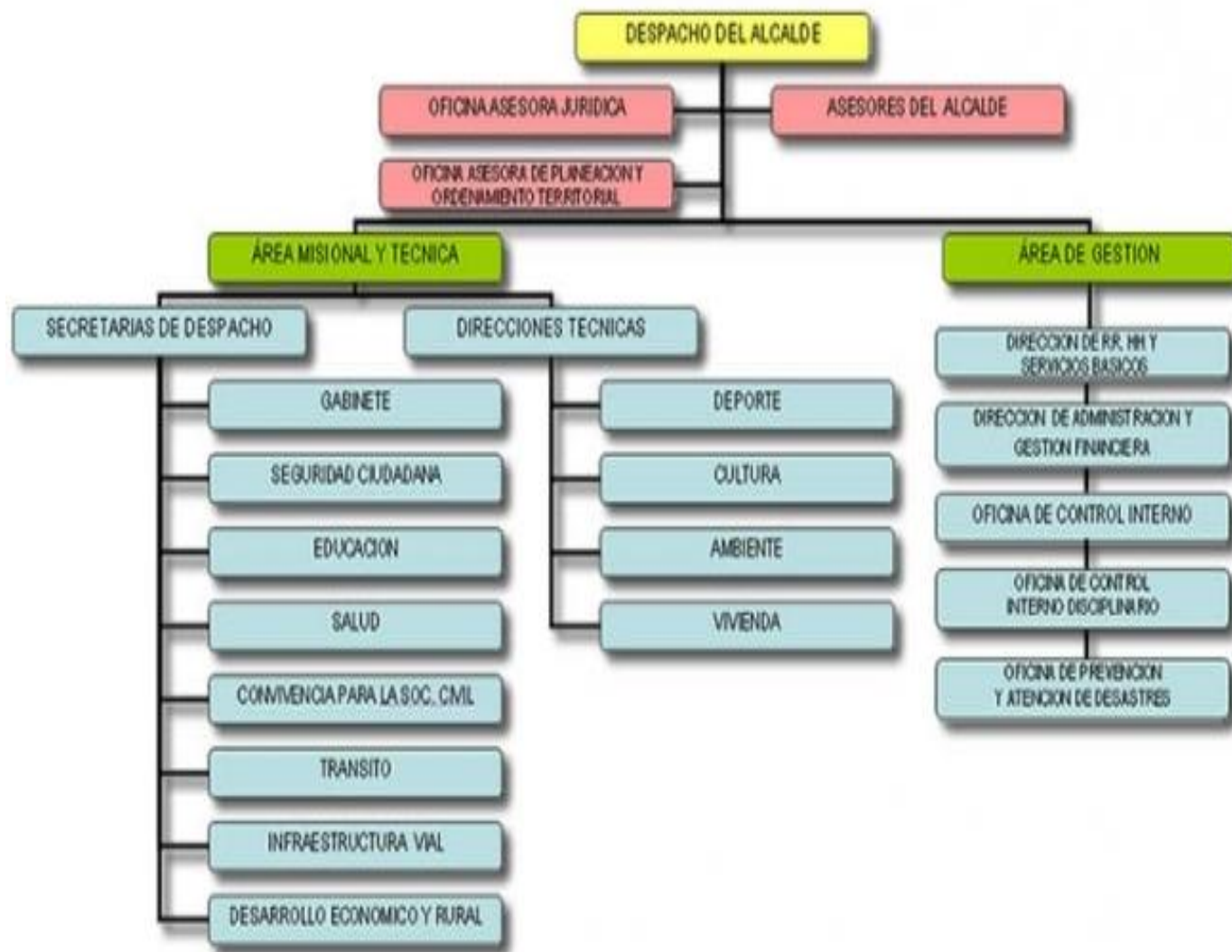
- “Trabajar permanentemente en un Sistema de Control Interno que permita cumplir con eficiencia, eficacia, economía y transparencia todas las actuaciones adelantadas desde la Administración Municipal.
- Establecer Plan de mejoramiento continuo que permita evaluar y rediseñar la ejecución de los diferentes procesos.
- Desarrollar continuamente un Sistema Integral de Gestión Administrativa para la Administración Municipal de Buenaventura.
- Capacitar periódicamente a los funcionarios de la Administración Municipal para facilitar el desarrollo de los diferentes procesos que se generen en la entidad.
- Aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño del personal, que permita la satisfacción de la comunidad en la prestación de los servicios.”

3.2.2.7 Principios y valores

- “Transparencia
- Integridad
- Eficacia y efectividad de la gestión pública
- Respeto por la ciudadanía
- Respeto por el servidor público
- Responsabilidad
- Servicio
- Confianza
- Compromiso
- Participación
- Lealtad
- Solidaridad
- Equidad”

3.2.2.8 Organigrama

Figura 1. Organigrama Administración Distrital de Buenaventura



Fuente: Alcaldía Distrital de Buenaventura.

3.3 MARCO TEÓRICO

En el contexto teórico planteado para la presente investigación articula y tiene relación con los conceptos de gestión de talento humano, recursos humanos, contratación de personal, evaluación de desempeño y modelos teóricos para su realización los cuales están referenciados así:

3.3.1 Gestión del Talento Humano: unos de los autores nombrados en cuanto a capital humano se refiere a Idalberto Chiavenato, el cual en su libro titulado “Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano” (2002), afirma que la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años⁷.

Después de revisar a Chiavenato (2002:9), él retoma a *Dessler* (2001:2), para inferir en que la Gestión del Talento Humano “es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”⁸.

Los objetivos fundamentales de la Gestión del Talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicho departamento en la empresa: “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivarlos, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. (2002). *McGraw Hill*. México. P. 9

⁸ *DESSLER, Gary*. Administración de personal. Octava edición. México. (2001). P. 6

Por lo tanto, en la organización se debe implementar el proceso de la Gestión del Talento Humano que facilita el trabajo de administrar la labor de los colaboradores. Se parte de los conceptos de *Dessler*, Certo, en especial Chiavenato ya que él es el autor más leído en América Latina, que ha escrito y referenciado sobre la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, y expone los procesos de forma completa, sencilla y detallada. A continuación se detalla este proceso con cada una de las actividades a aplicar en cada etapa.

Figura 2: Procesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. (2002). *McGraw Hill*. P. 13

Según Chiavenato (2002:13) para desarrollar y aplicar una buena Gestión del Talento humano se debe desarrollar varias actividades, como son la admisión de personas, análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, motivación, de las personas entre otras.

No obstante para definir este marco de referencia se investigaron otras bases teóricas que ilustran los parámetros teóricos en los que se afirma esta investigación para conocer el campo de la administración moderna relacionada con las personas.

3.3.2 Recursos Humanos: la administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño⁹.

Se define como cubrir y mantener cubiertas las posibilidades en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad¹⁰.

La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control, procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer las necesidades del personal¹¹.

Los recursos humanos se refieren al personal que hace una contribución valiosa al sistema administrativo de una empresa para el alcance de las metas. Esta contribución es el resultado de su productividad en los cargos que desempeña¹².

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. *McGraw Hill*. México. P. 9

¹⁰ CANNICE KOONTZ, *Wehrich*. (2008). Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. Décimo Tercera Edición. México. P. 307.

¹¹ SOLARTE GARCIA, Mónica. SANCHEZ, Karen y ZAPATA, Álvaro. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Editorial Universidad del Valle. Colombia. P. 222.

¹² CERTO, Samuel. (2001). Administración moderna. Edición 8. Pearson. Colombia. P. 256

Por consiguiente todos estos conceptos concluyen en que los recursos humanos son las personas disponibles que posee la organización para poder alcanzar sus metas en tiempo determinado, sin embargo, la administración de estos debe contar con los siguientes aspectos: capacitación, diseño de cargos, remuneración, evaluación del desempeño, selección, entre otras que puedan generar un buen control del personal.

3.3.3 Evaluación de la prestación de servicios: esta evaluación busca determinar los niveles de desempeño requeridos para lograr las metas de la organización, y conducirla al uso óptimo de los recursos con que cuenta para la realización de los procesos que se mantienen en la entidad. Esto conlleva dos actividades: el análisis de los niveles de desempeño y el ajuste de los estándares requeridos. Para ello se parte de las metas institucionales que deba alcanzar la entidad, y del resultado de la revisión y análisis de los procesos¹³

Con el fin de obtener esta información, se puede hacer uso del material que tengan las oficinas de planeación y control interno, o el que se haya elaborado para dar cumplimiento al estatuto anticorrupción. También se puede consultar los estudios elaborados por otras entidades gubernamentales y no gubernamentales. Adicionalmente, se pueden utilizar las observaciones directas, la memoria institucional y entrevistas.

3.3.4 Análisis de los niveles de desempeño: se trata de comparar los logros de la entidad en la provisión de servicios y/o productos contra las metas previamente establecidas, y analizar de manera especial la oportunidad y calidad de los servicios. Ello permite identificar y cuantificar la capacidad que tiene la entidad para cumplir las metas y de este modo establecer niveles de mejoramiento en el uso de los recursos.

3.3.5 Proceso de evaluación del desempeño: en todo momento y circunstancias, las personas evalúan lo que acontece a su alrededor, por lo tanto, las organizaciones no están exentas de la preocupación de evaluar el desempeño de los colaboradores. (Chiavenato: 197).¹⁴ “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada

¹³ Cartilla de Administración pública, (2009). 11° Guía de la modernización de entidades públicas. Escuela superior de administración pública. ESAP. Colombia. P. 40

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. *McGraw Hill*. (2002). Cuarta edición. Colombia. P.197

persona, en función de las actividades que cumple de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo”.

El proceso de evaluación del desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de las faltas de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en fortalezas y debilidades detectadas.

Ofrece a la gerencia de recursos humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo, y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para el aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, puede emplearse con dos fines, calificativos y de desarrollo. (Chiavenato. 2002: 201).

La valoración laboral juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Es esencial para una administración efectiva. Debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes. Así como el desempeño como gerente. Un método efectivo es evaluar a los gerentes contra objetivos verificables. Este enfoque es operacional, relacionado con la labor del gerente relativamente objetivo. No obstante, una persona puede tener un buen desempeño (o malo) debido a la suerte o factores fuera de su control. El enfoque de administración por objetivos debe ser completado por la evaluación¹⁵.

Comprende los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados que la organización espera¹⁶.

¹⁵ CANNICE KOONTZ, *Wehrich*. (2008). Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. Décimo Tercera Edición. México. P. 361.

¹⁶ SOLARTE GARCIA, Mónica. SANCHEZ, Karen y ZAPATA, Álvaro. (2008). Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana. Editorial Universidad del Valle. Colombia. P. 223

Al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño de un colaborador en la medida en que haya alcanzado los objetivos de la organización¹⁷.

La calidad de vida en el trabajador se ve afectada por muchos factores: supervisión, condiciones de trabajo, pagos, prestaciones sociales y el diseño del puesto; sin embargo, es la naturaleza del empleo lo que afecta el desempeño de manera más íntima al colaborador¹⁸.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo¹⁹.

Por consiguiente debe existir una evaluación del desempeño constante que permita determinar si se han alcanzado con los objetivos o metas planteadas por la organización; una evaluación que permita determinar esos factores que pueden afectar el desempeño eficaz de los trabajadores de la organización.

3.3.6 Contratación del personal: la ley laboral contempla varias modalidades o clases de contrato, según su duración y forma de pago. Los contratantes, a su vez, están en libertad de estipular las cláusulas que a bien tengan con el fin de regular las condiciones del contrato, siempre que no contraríen la ley en perjuicio de algunas de las partes.²⁰

Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien

¹⁷ CERTO, Samuel. (2001). Administración Moderna, Edición 8. Pearson. Colombia. P.117.

¹⁸ Equipo de consultores, administración de personal y recursos humanos, (1992). *McGraw Hill*, tomo III. México. P. 9.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano, *McGraw Hill*, México. P. 201.

²⁰ Cartilla Laboral. (2008). Edición Legis. Colombia. P. 28.

presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.²¹

Sobre el “contrato de prestación de servicios”, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-154/97, Magistrado Ponente HERNANDO HERRERA VERGARA, señaló que “un contrato de prestación de servicios era la actividad independiente desarrollada, que puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia consistente en la potestad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.”²²

El contrato de prestación de servicios se celebra por el Estado en aquellos eventos en que la función de la administración no puede ser suministrada por personas contratadas con la entidad oficial contratante o cuando requiere de conocimientos especializados, para lo cual se establecen las siguientes características: a) La prestación de servicios versa sobre una obligación de hacer para la ejecución de labores en razón de la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia, con la cual se acuerdan las respectivas labores profesionales. b) La autonomía e independencia del contratista desde el punto de vista técnico y científico, constituye el elemento esencial de este contrato. c) La vigencia del contrato es temporal y, por lo tanto, su duración debe ser por tiempo limitado y el indispensable para ejecutar el objeto contractual convenido.

En el caso del contrato laboral, se debe regir por lo dispuesto en el código sustantivo del trabajo y otras normas. El contrato laboral resulta muy gravoso por las obligaciones legales que se adquieren, como son las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, entre otros., razón por la cual muchas empresas optan contratar el personal mediante contrato de servicios, ya que éste no implica nada más que el valor y las condiciones que se pacten, el cual está regulado por el código civil. Es importante tener en cuenta, que existen características y condiciones especiales que permiten una u otra forma de contratación.

Un contrato de servicios no supone las mismas condiciones ni requisitos de un contrato laboral, puesto que en el caso de un contrato de servicios, la obligación es de hacer algo, más no de cumplir un horario ni de tener una subordinación permanente, aunque en los dos casos, obviamente hay remuneración.

²¹ Código sustantivo de trabajo. Mono ediciones. P. 26

²² COLOMBIA. Sentencia C-154/97. Contratación de prestación de servicios. Disponible en: <<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1>>> Consultado: 8 septiembre de 2013. Hora: 12:09.p. m.

Es muy común que las empresas por eludir el pago de Aportes parafiscales y la Seguridad social contrate su personal por servicios, pero las labores y las condiciones reales del desarrollo del servicio hacen que se den los presupuestos para ser considerada una relación laboral, pues si existe subordinación, se cumple un horario, entre otros., no se puede hablar de una prestación de servicios.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

Contratista: persona natural o jurídica, consorcio o unión temporal a quien se le ha adjudicado una licitación, concurso o convocatoria, contratación directa y con quien se celebra el respectivo contrato.²³

Contrato: se denomina contrato a todo aquello que realice la administración municipal de Buenaventura, cuyo monto sea superior al 10% de la menor cuantía donde la selección del contratista se realiza a través de convocatorias públicas, o alguna de las causales de contratación directa de conformidad con lo establecido en el artículo 2 de la ley 1150 de 2007.²⁴

Contrato de prestación de servicios: son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos solo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.

En ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebran estrictamente indispensables.²⁵

Interadministrativos: son los que se celebran entre entidades públicas de cualquier orden, con el fin de desarrollar funciones propias de cada una de ellas. Su fundamento jurídico se encuentra en el artículo 95 de la ley 489 de 1998.²⁶

Dependencia: se entiende por dependencia una unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales. El término de dependencia también se puede asimilar al de área, departamento o dirección.²⁷

²³ Manual de contratación de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. P. 5.

²⁴ *Ibíd.*, P. 15.

²⁵ *Ibíd.*, P.16.

²⁶ *Ibíd.*, P.18.

²⁷ Cartilla de Administración pública, (2009). 11° Guía de la modernización de entidades públicas. Escuela de administración pública. ESAP. Colombia. P.48.

Descripción del cargo: conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y condiciones bajo las cuales se desempeña un cargo²⁸

Procesos por dependencia: serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.²⁹

Actividad: son las diversas actuaciones o acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un proceso.³⁰

Empleo: por empleo se entiende el conjunto de funciones, procedimientos y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del estado. (Art.19 de la ley 909 de 2004).³¹

Competencias laborales: es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.³²

Comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC, prevista en el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia, es la responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la ley 909 de 2004, de carácter permanente del nivel nacional, independiente de las ramas y órganos de poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio³³

Análisis de los niveles de desempeño: se trata de comparar los logros de la entidad en la provisión de servicios y/o productos contra las metas establecidas y analizar de manera especial la oportunidad y calidad de los servicios. Ello permite identificar y cuantificar la capacidad que tiene la entidad para cumplir con las metas y de este modo establecer niveles de mejoramiento en el uso de los recursos.³⁴

²⁸ Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Mecí, procedimiento para vinculación del personal de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. P. 1.

²⁹ Cartilla de Administración pública, (2009). 11° Guía de la modernización de entidades públicas. Escuela de administración pública. ESAP. Colombia. P. 48.

³⁰ *Ibíd.*, P. 49.

³¹ *Ibíd.*, P. 49.

³² *Ibíd.*, P. 73.

³³ *Op. Cit.*, P. 1

³⁴ Cartilla de Administración pública, (2009). 11° Guía de la modernización de entidades públicas. Colombia. P. 41.

Carrera administrativa: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.³⁵

Servidores públicos: se denominan servidores públicos a las personas naturales que prestan sus servicios dependientes a los organismos y entidades, con excepción de las asociaciones y fundaciones de participación mixta, en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en quienes se delegue la celebración de contratos en representación de aquéllas.³⁶

Clasificación de los empleados públicos: de acuerdo a lo señalado en el artículo 5 de la ley 909 de 2004, los empleados de los organismos y entidades regulados por esta ley son carrera administrativa, con excepción de los de elección popular, los de período fijo, conforme a la constitución y la ley, los trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deben ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme a su legislación. También los de libre nombramiento y remoción, que correspondan a uno de los siguientes criterios: los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.³⁷

Contratación: el proceso de obtener los recursos humanos necesarios que permitan el logro de los objetivos de la organización territorial.³⁸

Motivación: es el conjunto de estímulos que buscan despertar el interés del servidor en las actividades propias del cargo. Uno de los objetivos de la motivación es el de conseguir que el servidor público a través del trabajo encuentre su desarrollo personal logrando los objetivos de la organización.

³⁵ COLOMBIA, Ley 909 de 2004 “por la cual expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. Artículo 27.

³⁶ COLOMBIA, Ley 80 de 1998 “por la cual se expide el Estatuto general de contratación de la administración pública”. Artículo 2

³⁷ Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Mecé, procedimiento para vinculación del personal de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. P. 1

³⁸ *Ibíd.*, P. 2.

Capacitación: es la instrucción que se imparte a los servidores para perfeccionar e incrementar los conocimientos requeridos para el desempeño de las labores de su cargo.³⁹

Historia laboral: es el expediente que contiene toda la información de carácter administrativo, del servidor público de la Alcaldía.⁴⁰

Reclutamiento de personas: es la búsqueda y atracción de los candidatos que cumplen los requisitos mínimos establecidos por los cargos vacantes.⁴¹

Nombramiento provisional: es la contratación temporal en un cargo de planta de carrera administrativa que se encuentra vacante.⁴²

Productos y/o servicios: todo producto y/o servicio debe obedecer a la satisfacción de una necesidad requerida por un usuario o cliente, lo cual exige adelantar un proceso para obtención de cada una de ellos. Partiendo de la identificación y análisis de los productos y/o servicios, de la satisfacción del cliente se pretende medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión institucional. Esta valoración permite reflexionar sobre el funcionamiento de la institución y su aporte real de servicios y productos a la sociedad, así como su calidad y cobertura⁴³

Usuarios o clientes: de acuerdo con la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, los clientes son toda organización, entidad o persona que recibe un producto o servicio, el cual incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios.⁴⁴

³⁹ Ibíd., P. 2

⁴⁰ Op. Cit., P. 2

⁴¹ Ibíd., P. 2

⁴² Ibíd., P. 2

⁴³ Cartilla de Administración pública, (2009). 11° Guía de la modernización de entidades públicas. Escuela de administración pública. ESAP. Colombia. P. 38

⁴⁴ Ibíd., P. 39

3.5 MARCO LEGAL

Dentro de las normatividades colombianas relacionadas con ésta investigación se destacan las más relevantes:

- ✓ Ley 909 de 2004 por la cual expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Artículo 38. Evaluación de desempeño: el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.⁴⁵

- ✓ Ley 80 de 1993 por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Artículo 2. Servidores públicos: se denominan servidores públicos a las personas naturales que prestan sus servicios dependientes a los organismos y entidades con excepción de las asociaciones y fundaciones de participación mixta en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en quienes se delegue la celebración de contratos en representación de aquéllas.

Los miembros de las corporaciones públicas que tengan capacidad para celebrar contratos en representación de éstas.⁴⁶

⁴⁵ Colombia, Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. Artículo 38.

⁴⁶ Colombia, Ley 80 de 1998 “por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública”. Artículo 2.

- ✓ Código sustantivo del trabajo cuya finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 4. . Servidores públicos. Las relaciones de derecho individual del trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten. En este código solo se regirán las relaciones de empleadores y trabajadores.⁴⁷

- ✓ Manual de contratación de la Alcaldía Distrital de Buenaventura el cual se aplica en la gestión contractual a cargo del Distrito de Buenaventura, administración central, a través de todas las secretarías de despacho y dependencias responsables del desarrollo y ejecución de los programas y proyectos del plan de desarrollo, de acuerdo con sus competencias.
- ✓ Decreto No. 454 de fecha octubre 27 de 2008 por medio del cual se establece el Reglamento Interno de Capacitación de los Servidores Públicos de la Administración Central del Distrito.
- ✓ Decreto No.485 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se establecen las políticas de formación y capacitación dirigido a los servidores públicos adscritos a la Administración Central del Distrito.
- ✓ Decreto No. 487 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se adopta el manual de inducción de la Administración Central del Distrito.⁴⁸
- ✓ Programa de Inducción a los servidores públicos contratados a la Entidad, en ejecución.
- ✓ Sistema de evaluación acorde con la normatividad (Acuerdo 18 de 2008 de la Comisión Nacional de Servicio Civil -CNSC).
- ✓ Decreto No.425 de fecha octubre 08/2008 por medio del cual se adopta en forma transitoria el Sistema Tipo de Evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil y se establece la Comisión Evaluadora.⁴⁹

⁴⁷ Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 4. Mono Ediciones. Colombia, (1990).

⁴⁸ Manual de contratación de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. P. 48.

⁴⁹ Ibíd., P. 48.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología es un proceso que permite establecer de forma ordenada y planificada los pasos para alcanzar los objetivos, por ello es de vital importancia en el desarrollo de esta investigación. Por medio de la estructuración de la metodología, se obtiene la información exacta de los hechos que se interesa conocer, avalando así la confiabilidad y veracidad del estudio.

La investigación es de carácter descriptiva ya que se determinan y describen las características referentes al nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Administración Distrital de Buenaventura.

Es una investigación de tipo mixta (cuantitativa-cualitativa) debido a que: el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y se confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística, para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación⁵⁰.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de carácter inductivo - deductivo, éste método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido por qué parte de lo general a lo particular, es decir, porque permite identificar el orden a seguir en la obtención de información, las fuentes y localidad de la misma. El inductivo en sentido contrario por qué parte de lo particular a lo general, además permite realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación.

La investigación acorde a éste método es la de campo, puesto que se recolectará información directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna.

⁵⁰ HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Andrés. Reclutamiento, Selección del personal y acogida. Recursos Humanos. Madrid. P. 70

5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que se utilizarán para la recolección de la información necesaria que permitirá el éxito de esta investigación, es la aplicación de evaluaciones, entrevistas, ya que a través de ellas el investigador podrá conocer de manera más amplia, las expresiones y opiniones del personal de la Administración Distrital de Buenaventura en cuanto al nivel de desempeño laboral de los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios.

5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias que se utilizaron son algunos escritos y documentos suministrados por la Alcaldía Distrital de Buenaventura como: Sistema Integrado de Gestión de la calidad y Mecé, Manual de contratación de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, entre otros.

5.3 POBLACIÓN

La población objeto de estudio la componen todos los servidores públicos de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013 los cuales son 438.

5.4 MUESTRA

Para identificar la muestra objeto de estudio se tuvo en cuenta la población finita y la variable de estudio es cuantitativa, por lo tanto se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2 (N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95 % (1.96)
p= Variable negativa 0.05
q= Variable positiva 0.95
N= Tamaño de la Población (438)
d= Margen de precisión (0.05)

Entonces se reemplazan los valores en la formula:

$$n = \frac{438(1.96^2) * 0.05 * 0.95}{0.05^2(438 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 63$$

Según los resultados de la formula anterior, la muestra debe ser de 63 personas a las cuales se les aplicará las evaluaciones.

5.5 TIPO DE MUESTREO

El muestreo hace posible una mejor planeación y control en el diseño de la investigación y permite desarrollar un estudio más detallado sobre la población objeto de interés, en éste caso los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de Prestación de Servicios.

5.5.1 Muestreo Probabilístico

Es el método estadístico más acorde al tipo de investigación que se pretende realizar puesto que permite seleccionar los elementos objeto de investigación mediante la aplicación de procedimientos de azar. Es decir, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada; para ello se debe utilizar el muestreo aleatorio simple, el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionado.

6 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado para recolectar la información necesaria con el fin de lograr identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013.

En primer lugar es posible decir que el análisis de datos es según Sierra “una operación importante que remata y culmina todo el proceso de investigación y en la que se recogen y acumulan sus frutos y resultados”⁵¹. Por ello, se realiza una vez que se obtiene toda la información necesaria y requerida para el estudio y ésta se agrupa y relaciona con los hechos observados en el trabajo de campo, ordenados y dispuestos de la forma que se ha creído conveniente.

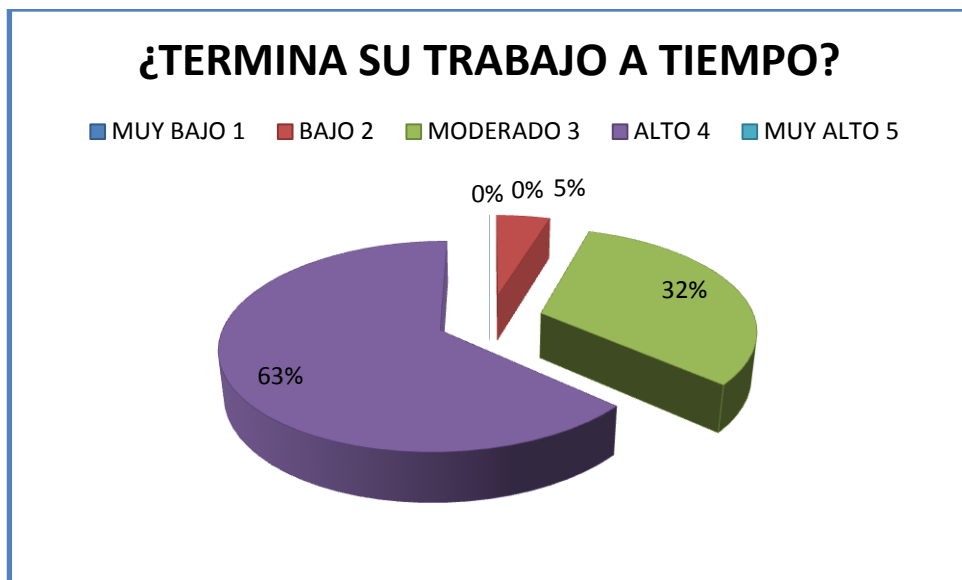
Una vez realizada la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño aplicadas por jefes de oficinas y el investigador en el programa Excel Windows XP, fue necesario explicar cada uno de ellos a través de figuras en las que se representaron cada una de las respuestas obtenida de los colaboradores encuestados, dejando claro de esta manera cuáles fueron las opciones que tuvieron más o menos preferencias de la muestra. En éste estudio cada uno de los procesos de la evaluación del desempeño aplicada en la Administración Distrital de Buenaventura y poder identificar el nivel de desempeño que presenta dicha entidad.

A continuación se presentan las figuras que ilustran los resultados obtenidos de la evaluación realizada, al mismo tiempo se encuentran sus interpretaciones respectivamente.

⁵¹ SIERRA BRAVO, Restituto. (2001). Técnicas de investigación social: teorías y ejercicios. Ediciones Paraninfo. Madrid. P. 458.

6.1 Área: Orientación de resultados

Figura 3: ¿Termina su trabajo a tiempo?



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3, el 63% (40 personas) de los evaluados que son coordinados por los jefes de oficina del departamento, dependencia o la dirección de recursos humanos y servicios básicos de la Administración Distrital de Buenaventura manifestaron que la terminación del trabajo a tiempo es Alto puesto que en remotas ocasiones deben de postergar una u otra actividad para el día siguiente.

Mientras que el 32% (20 personas) afirman que la culminación del trabajo a tiempo es de un nivel Moderado puesto que en varias ocasiones tienen muchas actividades que desempeñar lo cual permite el retraso de las mismas y deben de postergarlas para otro período.

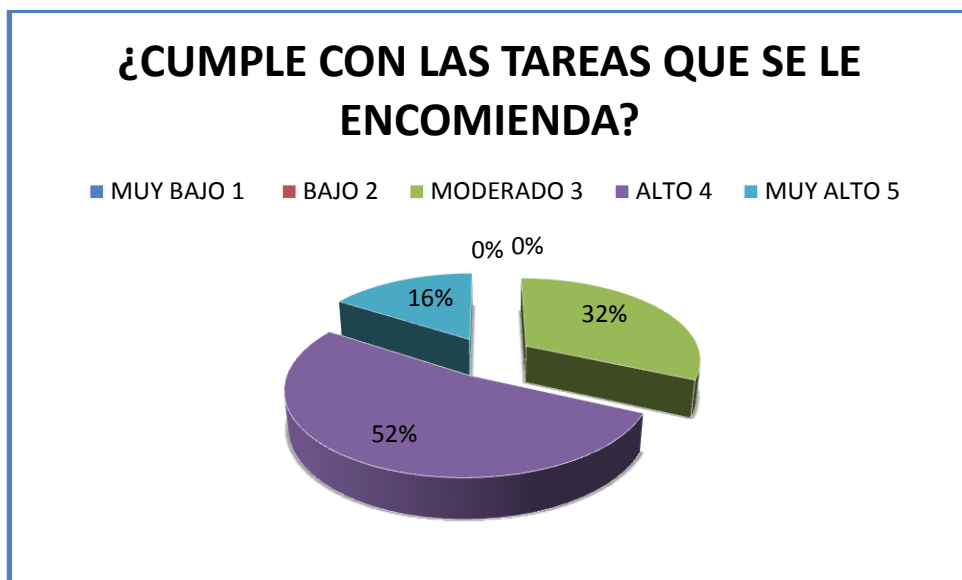
Sin embargo, el 5% (3 personas) consideran que la terminación del trabajo a tiempo de parte de ellos es de un nivel Bajo, puesto que poseen sobrecargo en actividades y en ocasiones no han podido terminarlal en sus lugares de trabajo lo cual ha conllevado a tener que realizarlo en sus hogares para de una u otra forma cumplir con sus labores u obligaciones.

Por lo anterior se evidencia que el personal contratado bajo la modalidad de prestación de servicios por parte de la Administración Distrital de Buenaventura, Termina sus funciones en el tiempo requerido por sus jefes inmediatos, pudiendose conceptuar su nivel de desempeño como Alto, pero también se puede

destacar que en un bajo porcentaje no se le da cumplimiento al desarrollo de sus actividades en el tiempo permitido, como consecuencia de la gran cantidad de labores asignadas, debido a que no existe una equidad en la distribución de las labores entre los funcionarios.

Los contratistas solo son contratados para realizar actividades específicas las cuales las pueden realizar no necesariamente en el lugar de trabajo y deben de estar establecidas en el contrato de prestación de servicios, en consecuencia se sugiere ampliar la planta de cargos de la Alcaldía, puesto que esta es pequeña en comparación al número de contratistas que realizan actividades para las cuales no fueron contratados.

Figura 4: ¿Cumple con las tareas que se le encomienda?



Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en la figura 4, a quienes se les aplicaron el instrumento de evaluación de desempeño, el 52% (33 personas) afirman que el nivel de cumplir con sus tareas que son encomiendas por parte de los jefes de oficina de las dependencias de la Administración Distrital es Alto, aunque en ocasiones se demoren con el trabajo siempre cumplen con las actividades o tareas encomendadas.

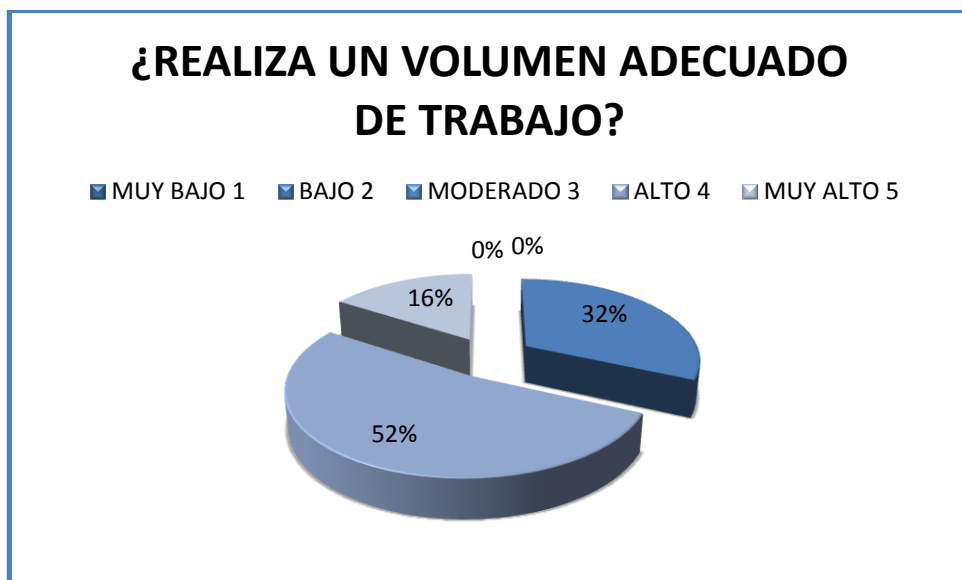
Sin embargo, el 32% (20 personas) de los evaluados manifiestan que cumplen con las tareas que se les encomienda por parte de los jefes de oficinas de un nivel Moderado, porque son varias las actividades que deben de realizar en el trabajo, esto los lleva a cumplir de una manera refrenada sus labores puesto que en muchas ocasiones deben de posponer algunas y éstas se quedan sin culminar.

Mientras que el 16% (10 personas) de los servidores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios (contratistas) evaluados testifican, que se pueden atrasar en el trabajo pero siempre cumplen con las tareas o labores que se le encomienda de un nivel Alto.

Por lo anterior se concluye que el nivel de desempeño de los servidores en cuanto al cumplimiento de las tareas y encomiendas es Moderado, puesto que en ocasiones deben de realizar la entrega en períodos posteriores porque se sobrecargan con actividades colocadas por algunos jefes de oficina de la Administración Distrital de Buenaventura.

En la actualidad, en la Administración Distrital de Buenaventura no existe un mapa de procesos o actividades específicas a realizar por parte de estos servidores contratados bajo esta modalidad, por ende se sugiere constituir un mapa de procesos o estructurar las actividades a realizar en cada jornada de trabajo que por condición de contratistas estos puedan cumplir en el tiempo determinado para ello.

Figura 5 ¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Como se modela en la figura 5, a quienes se les emplearon la evaluación el 52% (33 personas) afirman que el nivel de realizar un volumen adecuado de trabajo suministrado por parte de los jefes de oficinas de las dependencias de la Administración Distrital es Alto, puesto que son muchas las labores que deben de cumplir por esto, en ocasiones, se demoran en realizarlo.

Sin embargo, el 32% (20 personas) de los evaluados manifiestan que realizan un volumen adecuado de trabajo en un nivel Moderado, porque son varias las diligencias que deben de realizar en el trabajo, no obstante, esto los lleva a cumplir de una manera moderada sus labores a modo que en muchas ocasiones deben de postergar algunas y éstas se quedan sin culminar.

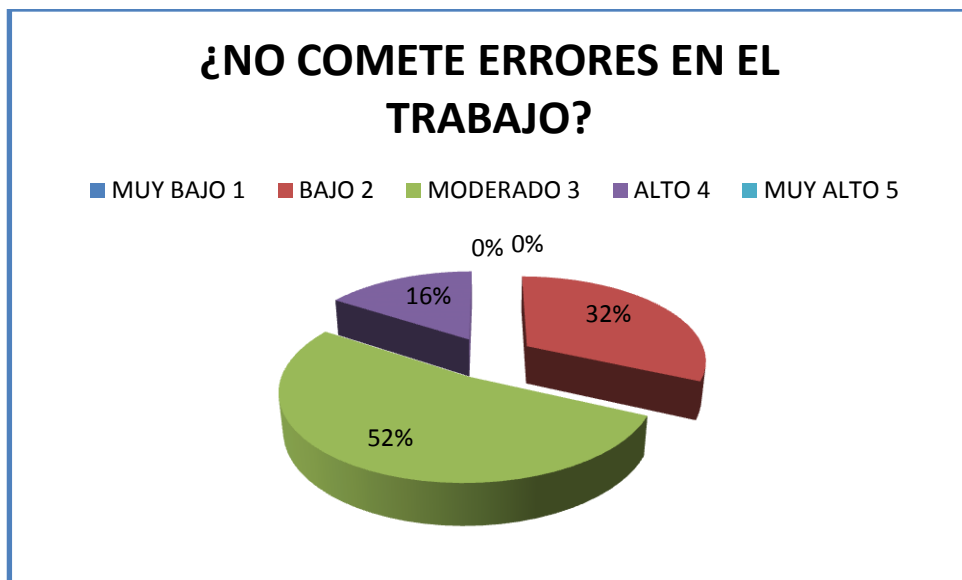
Mientras que el 16% (10 personas) de los servidores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios (contratistas) evaluados testifican que el nivel de realizar un volumen adecuado de trabajo es Alto, puesto que son muchas las tareas que deben de realizar y esto los lleva en ocasiones a atrasarse en el trabajo.

Lo anterior permite considerar que el nivel de desempeño laboral de los servidores es Moderado, producto de la gran cantidad de actividades que son asignadas por sus jefes inmediatos. También se observa que muchas de las actividades no se culmina en el tiempo estipulado, lo cual lleva a incumplimientos de metas y objetivos por parte de las dependencias; se sugiere determinar un volumen específico de tareas para cada uno de los funcionarios de la organización, para el

logro de un excelente desempeño laboral y cumplimiento de los logros de la entidad.

6.2 Área: Calidad

Figura 6: ¿No comete errores en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que el 52% (33 personas) de los evaluados, consideran que cometen errores en su trabajo de una manera Moderada, es decir, el nivel de sus errores en el trabajo pertenece al Moderado, puesto que manifiestan que son muchas las actividades que deben de desempeñar al mismo tiempo y por cumplir con estas en el mismo lapso cometen errores en sus labores.

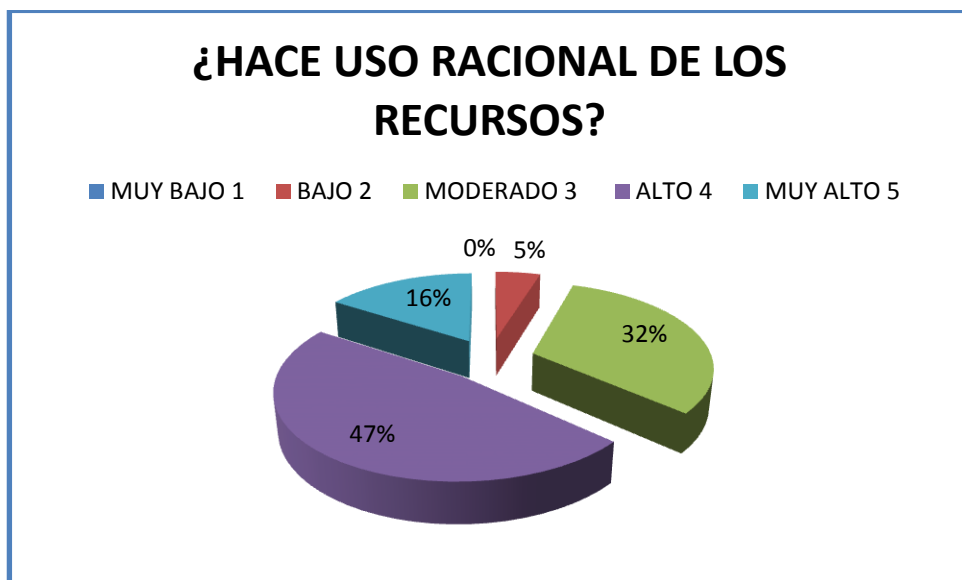
Sin embargo, el 32% (20 personas) de los servidores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en la Alcaldía Distrital de Buenaventura, evaluados consideran que su nivel de cometer errores en el trabajo es Bajo, manifiestan que como todo ser humano cometen errores pero se esfuerzan demasiado en enmendarlos.

Mientras que el 16% (10 personas) de estos, consideran que el nivel de cometer errores en el trabajo es Alto, debido al sin número de labores que deben de desempeñar, las cuales son suministradas por los jefes de oficinas sin consideración alguna a estos contratistas, y además de esto determinando ellos el lapso que consideren adecuado para cumplir con la orden.

El investigador considera que el nivel de cometer errores en el trabajo por parte de este grupo de servidores es Moderado, puesto que se pudo evidenciar durante sus visitas a la organización que son muchas las labores que deben desempeñar, y éstas permiten la no realización oportuna de actividades suministrada por algunos jefes de oficinas. Por lo tanto se sugiere que estos directores suministren la

cuantía necesaria de tareas que estos colaboradores pueden realizar para que el nivel de cometer errores sea el de Muy Bajo.

Figura 7: ¿Hace uso racional de los recursos?



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior refleja que el 47% (30 personas) de los evaluados, consideran que hacen uso racional de los recursos necesarios en sus labores de una manera Alta, aunque en remotas ocasiones cuando los recursos se han acabado no son proveídos a tiempo retrasando su proceso laboral.

Mientras que el 32% (20 personas) de los evaluados consideran que hacen uso racional de los recursos de una manera Moderada, puesto que en ocasiones cometen errores en una labor lo cual conlleva a realizar de nuevo la actividad y por ende tienen que utilizar más recursos.

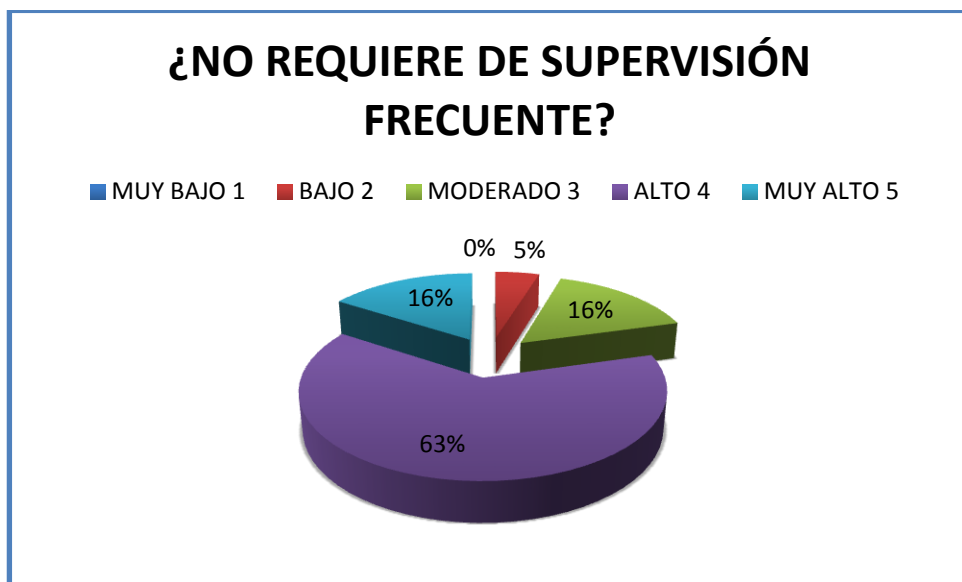
El 16% (10 personas) de los evaluados, consideran que hacen uso racional de los recursos de una manera muy Alta, de tal modo que no necesitan estar solicitandolos a cada momento porque tratan de minimizarlos y utilizar solo lo necesario de éstos cuidando el no cometer errores en sus labores.

Sin embargo, el 5% (3 personas) manifestaron que hacen uso racional de los recursos de un nivel Bajo, puesto que en ocasiones cometen varios errores en alguna labor conllevando esto a realizar esa actividad nuevamente, y utilizando un recurso que hubiese podido utilizar en otra labor o actividad.

El investigador considera que un buen programa de actividades a desempeñar dentro de cada labor, permite el buen uso racional de los recursos necesarios para cada área o dependencia, se puede contrastar con la figura que los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura no hacen éste uso racional, porque deben de cumplir con muchas actividades que pueden ser suministradas el mismo

día y para lapsos de tiempo muy cortos, lo cual conlleva que éstos al momento de realizar la labor de una manera apresurada cometan errores generando el no uso adecuado de un recurso. Por lo tanto, se sugiere diseñar un esquema de actividades a desempeñar en cada dependencia para que se puedan realizar un uso racional de los recursos.

Figura 8: ¿No requiere de supervisión frecuente?



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura anterior que refleja si no requieren de supervisión frecuente, el 63% (40 personas) de los evaluados manifestarán que su nivel de desempeño sin supervisión alguna es Alto, puesto que ellos no necesitan que les estén diciendo a cada momento lo que deben hacer para realizar una determinada labor.

Mientras que el 16% (10 personas) de los evaluados consideran que no requieren de supervisión frecuente por parte de los jefes de oficina de una manera Moderada, puesto que en ocasiones es necesario la inspección para poder culminar una actividad o una labor.

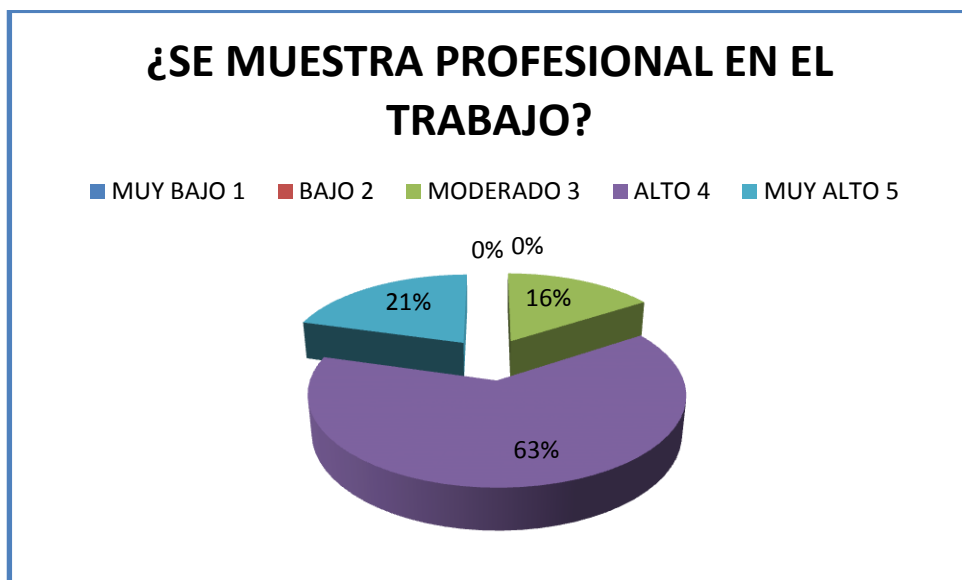
Además el 16% (10 personas) de los evaluados manifiestan que no requieren de supervisión frecuente por parte de los jefes de oficina de una manera muy Alta, puesto que en ocasiones no es necesario la inspección para poder cumplir en un tiempo determinado una actividad o una labor.

Sin embargo, el 5% (3 personas) de los evaluados restantes manifiestan que no requieren de supervisión frecuente por parte de los jefes de oficina de una manera muy Alta, puesto que en ocasiones es necesario la inspección para poder efectuar en un tiempo determinado una actividad o una labor.

Por lo tanto se considera que la gran cantidad de funcionarios contratados bajo la modalidad de prestación de servicios por parte de la Administración Distrital de Buenaventura, no requiere de una supervisión frecuente por parte de sus jefes

inmediatos, dado el gran compromiso adquirido con la entidad y su buen desempeño laboral demostrado durante su permanencia en la entidad, en algunas ocasiones el personal contratado por la organización no cuenta con el perfil para el desempeño de sus funciones, lo que permite a los jefes tener que estar constantemente supervisando su labor, por lo tanto, se sugiere contratar personal por méritos y no por un reguroso proceso de selección.

Figura 9: ¿Se muestra profesional en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

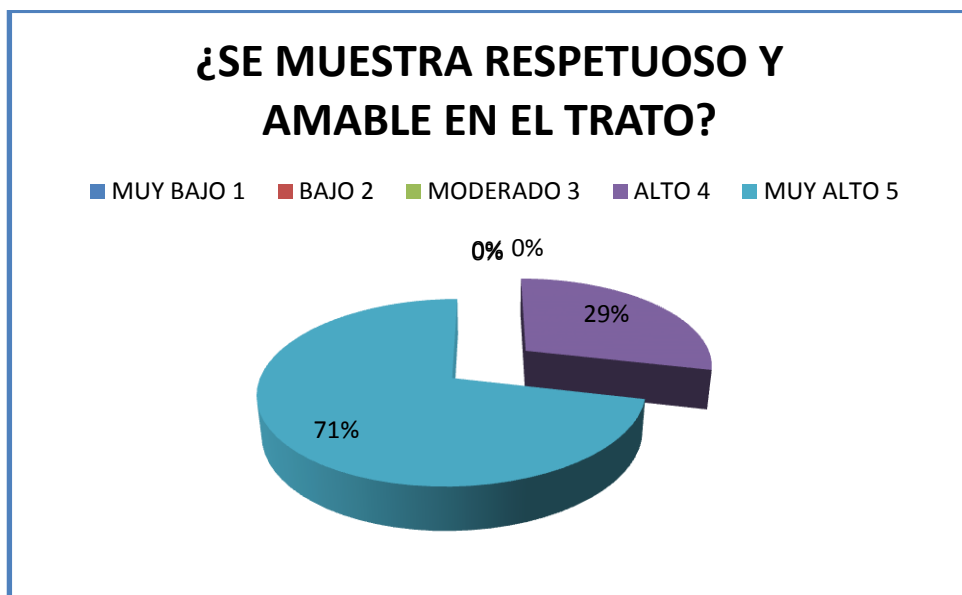
La figura anterior expresa que el 63% (40 personas) de los evaluados manifestarán mostrarse con un nivel de profesionalismo Alto, dentro y fuera de su lugar de trabajo, además manifiestan tener aptitudes o competencias y una buena ética para desempeñar la labor la cual han sido contratados.

Mientras que el 21% (13 personas) de los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en la Administración Distrital de Buenaventura evaluados, expresaron mostrar un nivel de profesionalismo muy Alto, reflexionando que si no lo fueran pues simplemente no estarían contratados o no se hubiera prorrogado su contrato de trabajo dentro de la organización estatal.

Si embargo, algunos jefes de oficinas consideran que el 16% (10 personas) de los colaboradores que laboran en esta organización tienen un rendimiento laboral bueno en cuanto a un nivel de profesionalismo en el desempeño de sus funciones.

Por lo anterior se puede concluir que los funcionarios contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, por parte de la Administración Distrital muestran un nivel de profesionalismo bueno en el desarrollo de sus funciones; porque se pudo evidenciar que en ocasiones se deben de posponer y delegar a otros algunas actividades, a causa de que simplemente esta persona no cumple con las cualidades necesarias para realizar esa labor, además, de esto, también se pudo notar que algunos colaboradores se les debe de exigir o llamar la atención para que puedan cumplir con sus labores. Por lo tanto se sugiere realizar actividades periódicas como capacitaciones, entre otras que vayan en pro de mostrarse profesional en el trabajo.

Figura 10: ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?



Fuente: Elaboración propia

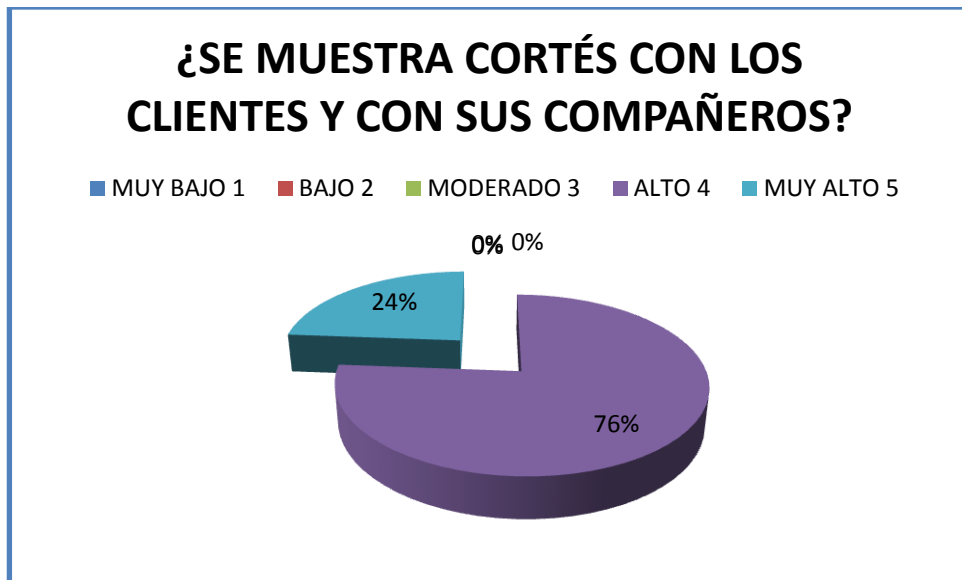
En la figura anterior se muestra que el 71% (45 personas) consideran que se muestran respetuosos y amables en el trato de una manera Excelente, puesto que consideran que los valores se enseñan desde la infancia en la familia y debe de aplicarse en toda el entorno que los rodea, el laboral o el familiar.

Sin embargo, el 29% (18 personas) de los evaluados restantes manifestarán que se muestran respetuosos y amables en el trato de una manera Muy Buena, puesto que consideran que ninguna persona debe ser tratada de una forma no agradable porque tenga dificultades en su lugar de trabajo o en su hogar.

Por lo anterior se considera que la manera en que se muestran respetuosos y amables en el trato algunos servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, contratados bajo la modalidad de prestación de servicios es de un nivel Bueno, puesto que se pudo evidenciar durante las visitas a la organización que el trato en ocasiones no es el más adecuado entre ellos y hacia algunos clientes de la misma. Por ende se sugiere realizar un estudio de clima organizacional que pueda evidenciar el trato entre colaboradores.

6.3 Área: Relaciones Interpersonales

Figura 11: ¿Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros?



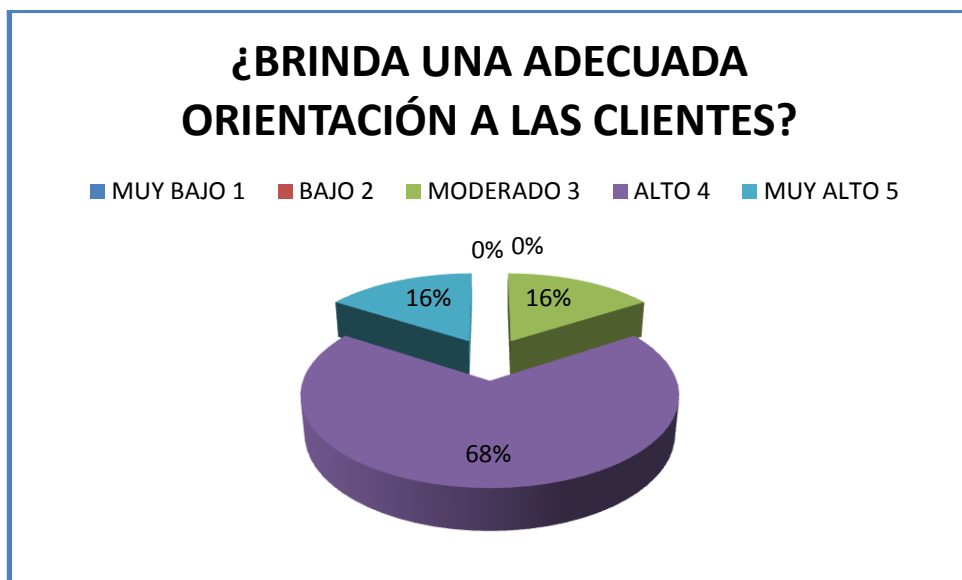
Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en la figura anterior el 76% (48 personas) consideran que se muestran cortés con los clientes y sus compañeros de una manera Alta, puesto que reflexionan que los valores se enseñan desde la infancia en la familia y debe de aplicarse en toda el entorno que los rodea sea el laboral o el familiar.

Sin embargo, el 24% (15 personas) de los evaluados restantes manifestarán que se muestran cortés con sus clientes y sus compañeros de una manera muy Alta, puesto que consideran que ninguna persona debe ser tratada de una forma no agradable aunque tenga dificultades en su lugar de trabajo o en su hogar.

El investigador considera que la manera en que se muestran cortés con sus clientes y con sus compañeros algunos servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, contratados bajo la modalidad de prestación de servicios es de un nivel Moderado, puesto que se pudo evidenciar durante sus visitas a la organización que el trato en ocasiones no es el más adecuado entre ellos y hacia algunos clientes de la misma. Por lo tanto, se sugiere que los jefes en todas las áreas de la organización realicen actividades sobre ética profesional, trabajo en equipo y clima organizacional, tales como: capacitación, jornadas de recreación entre los colaboradores, entre otras.

Figura 12: ¿Brinda una adecuada orientación a los clientes?



Fuente: Elaboración propia

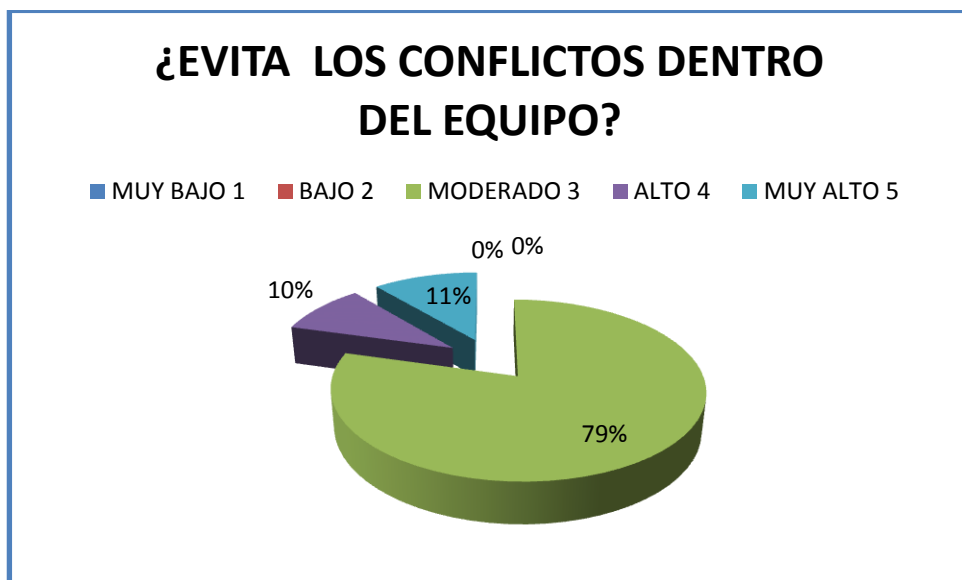
Como se muestra en la figura anterior, algunos jefes de oficina manifestarán que el 68% (43 personas) de los servidores públicos de la Adiminstración Distrital de Buenaventura los cuales están contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, brindan una adecuada orientación a los clientes de un nivel Alto, de una forma respetuosa y amable.

Mientras que el 16% (10 personas) de los colaboradores evaluados brindan una orientación adecuada a los clientes de una manera Muy Alta, de una forma cortés, amable y respetuosa.

Sin embargo, el 16% (10 personas) de los servidores evaluados restantes, brindán una adecuada orientación a los clientes de un nivel Moderado puesto que en remotas ocasiones no tienen la información necesaria para los clientes que las solicitan.

El investigador considera que el nivel de desempeño de los coadjutores de la Administración Distrital de Buenaventura es Bueno, puesto que se pudo evidenciar que en ocasiones estos servidores públicos no le brindan la información necesaria o la orientación requerida, en cuanto algún servicio solicitado por los clientes de esta organización. Por lo tanto, el investigador sugiere que los directores de oficinas, dependencias se cercioren en que sus colaboradores tengan un buen trato y una buena orientación hacia los clientes que son una parte importante en toda organización.

Figura 13: ¿Evita los conflictos dentro del equipo?



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede evidenciar que el 79% (50 personas) de los servidores públicos evaluados por los jefes de oficinas de la Alcaldía Distrital de Buenaventura tienen un nivel Moderado, en cuanto a que si evitan los conflictos dentro del equipo, puesto que han tenido que evidenciar varios sucesos relacionados con problemas dentro de su unidad.

Mientras que el 11% (7 personas) de este grupo de colaboradores, su nivel es muy Alto puesto que han tenido en remotas ocasiones pequeños conflictos dentro del equipo, pero siempre los han podido solucionar mediante pequeñas charlas constructivas para las relaciones interpersonales.

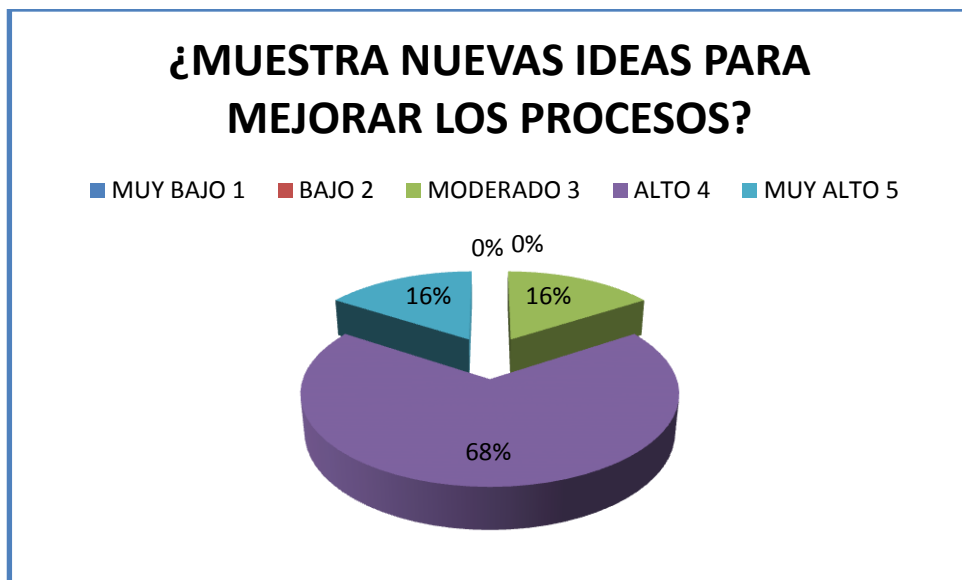
Sin embargo, el 10% (6 personas) restantes de este grupo evaluado tienen un nivel Alto, en cuanto a que si evitan los conflictos dentro del equipo puesto que se han tratado mediante integraciones construir un ambiente laboral agradable y compresivo.

El investigador considera que en toda organización puede existir conflictos, pero este trabajo le permite a la entidad investigada conocer cuál es el nivel de desempeño en cuanto a que si evitan sus servidores conflictos dentro del equipo, por ende los resultados arrojados en las evaluaciones y evidenciados durante sus visitas a la misma, fueron que el nivel en cuanto a este factor no es Alto ni Muy Alto, es Moderado, puesto que algunos se dejan llevar por las circunstancias y no evitan los conflictos que se pueden generar dentro de la dependencia. Se sugiere realizar un estudio de clima organizacional que pueda evidenciar cuales son los

factores que permiten la creación de conflictos y a su vez arroje posibles soluciones.

6.4 Área: Iniciativa

Figura 14: ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?



Fuente: Elaboración propia.

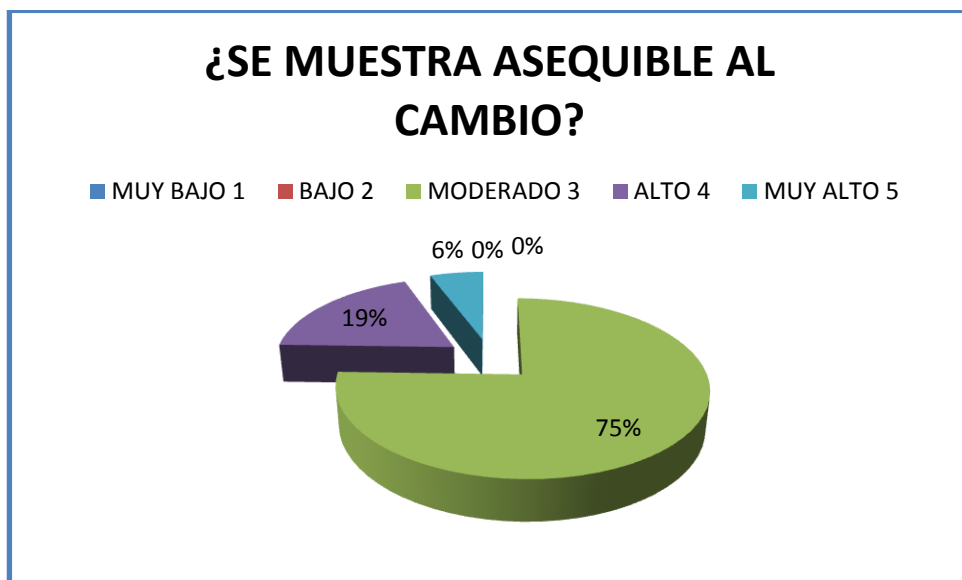
Como se muestra en la figura anterior, algunos jefes de oficinas manifestarán que el 68% (43 personas) de los servidores públicos de la Administración Distrital de Buenaventura los cuales están contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, muestran nuevas ideas para mejorar los procesos de un nivel Alto, en la organización.

Mientras que el 16% (10 personas) de los evaluados muestran nuevas ideas para mejorar los procesos dentro de la organización de un nivel muy Alto, además manifestaron que se les ve el interés porque las cosas en esta entidad mejoren cada día.

Sin embargo, el 16% (10 personas) de los colaboradores evaluados restantes muestran nuevas ideas para mejorar los procesos de un nivel Moderado en la organización, puesto que el ser escuchado motiva la creatividad de estos subalternos de la entidad.

El investigador considera que el nivel de desempeño de los servidores es Alto, puesto que se pudo evidenciar la creatividad que tienen algunos colaboradores de la entidad investigada para desenvolverse en sus labores. Se sugiere que los directores de las oficinas y de las dependencias tomen en cuenta las iniciativas que presentan estos trabajadores, puesto que manifiestan que en ocasiones no son tomadas en cuenta sus ideas.

Figura 15: ¿Se muestra asequible al cambio?



Fuente: Elaboración propia

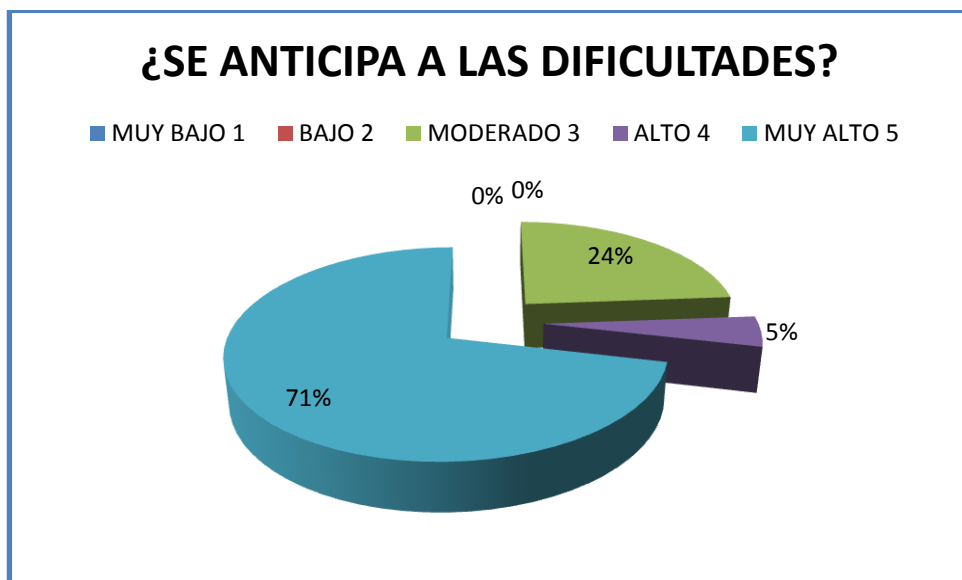
La figura anterior expresa que el 75% (40 personas) de los servidores públicos evaluados por algunos jefes de oficinas tienen un nivel Moderado, en cuanto a que si se muestran asequibles al cambio, de tal modo que en ocasiones no son notificados de algún cambio que se pueda presentar en la Alcaldía Distrital de Buenaventura, y por ende esto los afecta en sus labores cotidianas.

Mientras que el 19% (10 personas) de los evaluados presentan un nivel Alto, en cuanto a que si se muestran asequibles al cambio, puesto que en remotas ocasiones son notificados de algún cambio que se pueda presentar en la organización y por ende esto les da tiempo para poder prepararse para ello.

Sin embargo, el 6% (3 personas) restante fueron diagnosticados con un nivel muy Alto, en cuanto a que si se muestran asequibles al cambio, puesto que son notificados a tiempo con las circunstancias que pueda generar este cambio que se presenta en la organización, y por ende esto les permite estar acondicionados para ello.

El investigador considera que todo cambio que se pueda generar dentro de la organización investigada debe notificarse a tiempo al personal que puede resultar afectado, de tal modo el nivel de desempeño de los servidores no va ser muy Alto por lo anterior dicho y se mantendrá en el nivel Moderado.

Figura 16: ¿Se anticipa a las dificultades?



Fuente: Elaboración propia

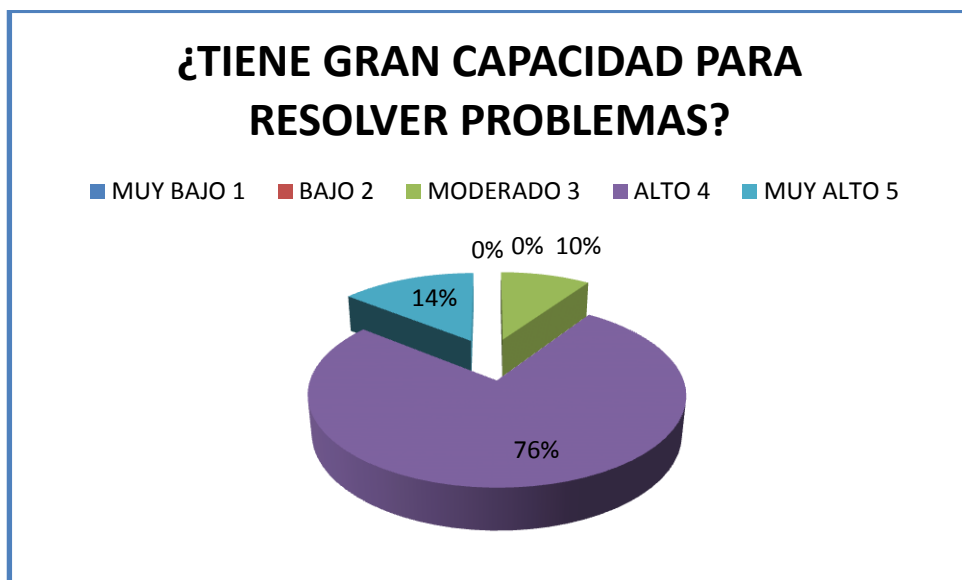
Como se muestra en la figura anterior el 71% (45 personas) de los servidores evaluados por los jefes de oficinas presentan un nivel muy Alto, en cuanto a que si se anticipan a las dificultades que se presentan en la organización puesto que las condiciones laborales o contractuales se los exigen.

Mientras que el 24% (15 personas) de los evaluados por los directores presentan un nivel Moderado, en cuanto a que si se anticipan a las dificultades que se presentan en la organización, puesto que no todas las veces se ostentan dificultades que se pueden resolver o pronósticar con facilidad.

Sin embargo, el 5% (3 personas) restante del grupo evaluado presentan un nivel Alto, en cuanto a que si se anticipan a las dificultades que se ostentan en la entidad estatal puesto que las condiciones de contratistas les exige pronósticarse a las dificultades o los cambios que se presentan en la organización.

El investigador considera que el nivel en el cual se ubican los servidores mediante la evaluación de desempeño laboral realizada por este y por algunos jefes de oficinas, en cuanto a que si se anticipan a las dificultades es Muy Alto, puesto que estos colaboradores se pronóstican y se preparan a cambios y a dificultades que se puedan presentar en la Alcaldía Distrital de Buenaventura. Se sugiere mantener este nivel porque las dificultades se pueden presentar de una manera frecuente y es mejor estar preparados para afrontarlas.

Figura 17: ¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior ilustra que el 76% (48 personas) de los evaluados, a través de la instrumento por el investigador y algunos jefes de oficina tuvieron una calificación de un nivel Alto, en cuanto a que si tienen gran capacidad para resolver problemas. Puesto que algunos servidores públicos en remotas ocasiones no han necesitado de sus supervisores para resolver inconvenientes que se han presentado en sus labores, en algunas circunstancias han requerido de la colaboracion de sus jefes ya que la situación se les ha salido de su capacidad para solucionar estas posibles dificultades.

Mientras que el 14% (9 personas) de los evaluados presentaron un nivel Muy Alto en cuanto ha que si tiene gran capacidad para resolver problemas. De tal modo no han necesitado la colaboración de sus supervisores para solucionar los inconvenientes que se les pueden presentar en sus labores, además, las dificultades que se han presentado no han sido tan graves para requerir ayuda de sus jefes inmediatos.

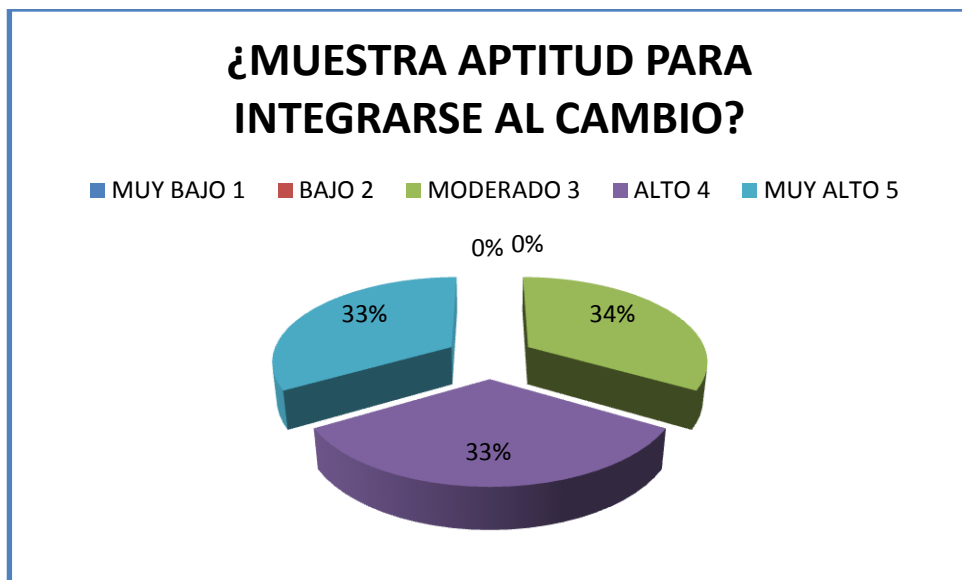
Sin embargo, el 10% (6 personas) de los servidores restantes evaluados presentaron un nivel Moderado, en cuanto a que si tiene gran capacidad para resolver problemas. Debido a que en muchas ocasiones han solicitado la ayuda de sus jefes para resolver sus inconvenientes que se le han presentado durante sus labores.

El investigador considera que el nivel presentado por los colaboradores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, en cuanto a que si tiene gran capacidad para resolver

problemas es el Moderado, porque han tenido que recurrir en ocasiones a sus supervisores para solucionar las dificultades que se les han presentado en su diario laboral. De tal modo que, ésto no ha generado un buen desempeño profesional de los mismos. Se sugiere buscar mecanismos como pasos que permitan la solución oportuna de conflictos o problemas laborales que no requieran mediación del supervisor dentro de cada equipo.

6.5 Área: Trabajo en Equipo.

Figura 18: ¿Muestra aptitud para integrarse al cambio?



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura anterior 33% (21 personas) de los evaluados presentaron un nivel Muy Alto, en cuanto a que si muestran aptitud para integrarse al cambio, puesto que los servidores son conscientes de que si llegase a presentar un cambio deben integrarse con facilidad y mostrando una buena aptitud a él.

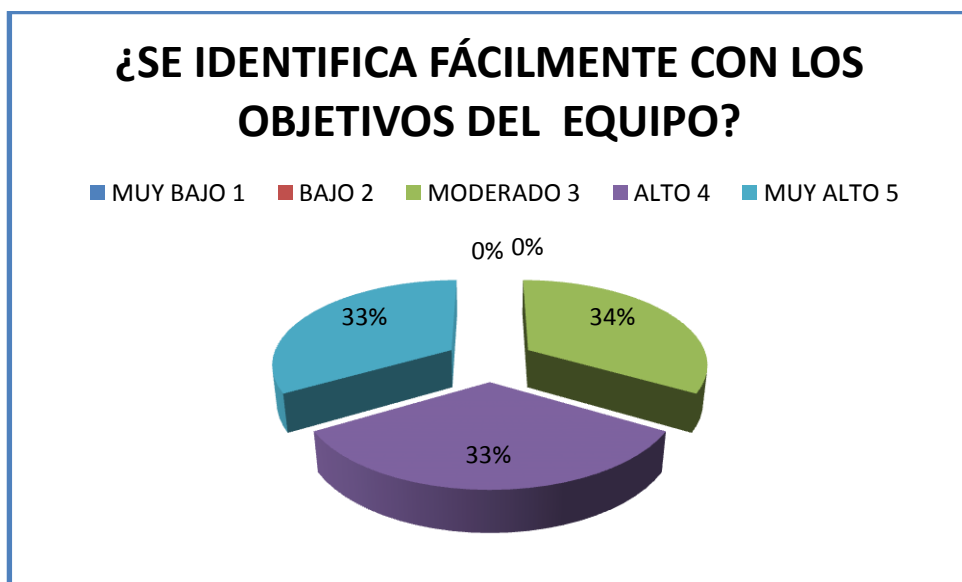
Mientras que el 33% (21 personas) de los evaluados mostraron un nivel Alto, en cuanto a que si muestran aptitud para integrarse al cambio, de modo que en algunas ocasiones no se les hace fácil integrarse a los cambios que puedan presentarse en su dependencia causando algunas aptitudes negativas a ello.

Sin embargo, el 33% (21 personas) de los evaluados restantes presentaron un nivel Moderado, en cuanto a que si muestran aptitud para integrarse al cambio, debido a que no aceptan con facilidad los cambios que puedan transcurrir en sus dependencias y muestran una capacidad negativa ante cualquier situación.

El investigador considera que el nivel presentado por los colaboradores públicos de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, en cuanto a que si muestran aptitud para integrarse al cambio es Alto, porque son pocas las ocasiones en que los asistentes han expuesto una aptitud no agradable ante las variedades que se han presentado en la entidad estatal. Se sugiere que la organización ante cualquier cambio que se pueda presentar, preparar a sus asistentes y fusionarlos entre las distintas

dependencias para que cuando suceda esta variedad no presenten una aptitud negativa.

Figura 19: ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?



Fuente: Elaboracion propia.

En la figura anterior se ilustra que el 33% (21 personas) de los evaluados por sus jefes de oficina de la Administración Distrital de Buenaventura, presentaron un nivel Muy Alto en cuanto a que si se identifican fácilmente con los objetivos del equipo, puesto que los objetivos del equipo van en pro de los objetivos de la entidad.

Mientras que el 33% (21 personas) de los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios evaluados mostraron un nivel Alto, en cuanto a que si se identifican con los objetivos del equipo, de modo que en algunas ocasiones no se les hace fácil identificarse con estos objetivos porque la metodología que debe emplearse para ello no permite su cumplimiento oportuno.

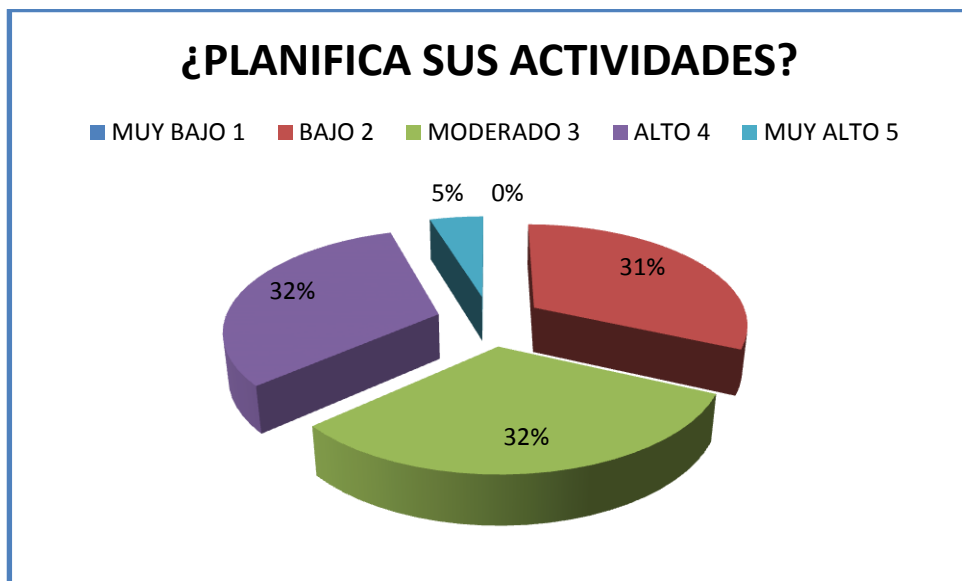
Sin embargo, el 33% (21 personas) de los evaluados restantes presentaron un nivel Moderado, en cuanto a que si se identifican con los objetivos del equipo, debido a que éstos no van en pro de los de la organización.

El investigador considera que el nivel presentado por los colaboradores evaluados en cuanto a que si se identifican con los objetivos del equipo es Alto, porque todos los objetivos de las unidades aunque puedan ser diferentes deben ir en pro de los objetivos de la organización. Sin embargo, se sugiere que los objetivos de los

equipos queden claros desde el momento de la inducción para que todos los integrantes del mismo, caminen en pro de la misma meta.

6.6 Área: Organización

Figura 20: ¿Planifica sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

Como se expresa en la figura anterior en cuanto a que si planifican sus actividades, el 32% (20 personas) de los evaluados por el investigador y por sus jefes de oficina presentaron un nivel Moderado, puesto que algunas actividades laborales no están estructuradas y esto les conlleva a planificar sus actividades en remotas ocasiones.

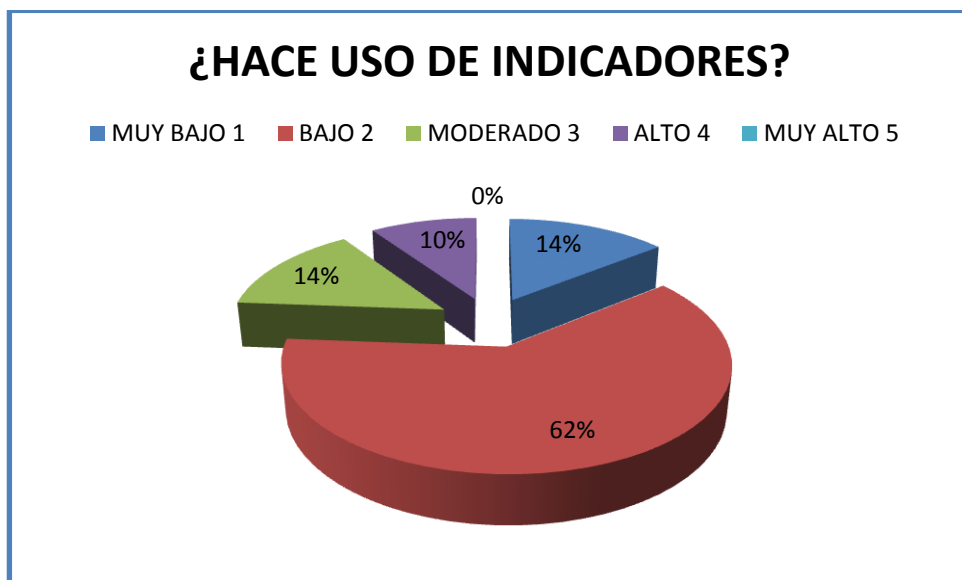
Mientras que el 32% (20 personas) de los evaluados manifestaron un nivel Bajo, en cuanto a que si planifican sus actividades porque la no existencia de un buen plan ordenado en cuanto a actividades a desempeñar diarias les conlleva a no proyectar en ocasiones sus diligencias.

Además de esto, el 31% (20 personas) de los servidores públicos evaluados en esta entidad estatal presentaron un nivel Muy Bajo, porque no existe un plan bien organizado que les permita saber que actividad realizar en el siguiente día y esto les sobrelleva a no planificar sus prontitudes laborales a tiempo.

Sin embargo, el 5% (3 personas) de los evaluados restantes presentaron un nivel Muy Alto, en cuanto a que si planifican sus actividades debido a que la experiencia se los ha enseñado.

El investigador reflexiona en cuanto a que si planifican sus actividades, que el nivel presentado por los colaboradores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, evaluados por el investigador y sus directores de oficina es Bajo, puesto que no existe un instrumento en el cual estos colaboradores se puedan guiar en la realización de la actividad. Por ende, se sugiere diseñar una buena herramienta que sirva como guía en cuanto a qué actividad deben desempeñar estos servidores diariamente y así poder éstos planificar sus diligencias laborales.

Figura 21: ¿Hace uso de indicadores?



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se ilustra en cuanto a que si hacen uso de indicadores que el 62% (39 personas) de los evaluados por el investigador y sus jefes de oficina presentarán un nivel Bajo puesto que no es tan necesario el uso de indicadores.

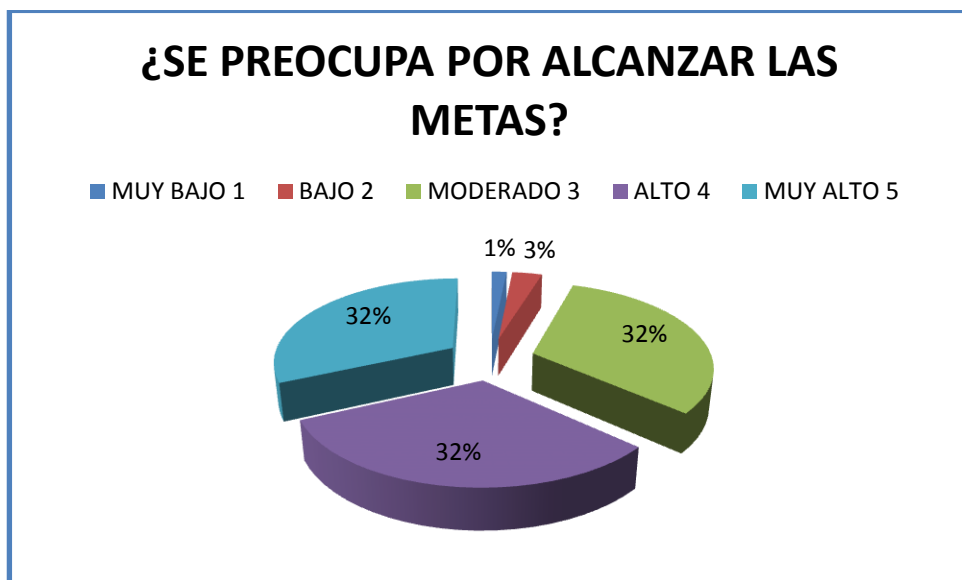
Mientras que el 14% (9 personas) de los evaluados presentarán un nivel Moderado, en cuanto a que si hacen uso de indicadores puesto que en remotas ocasiones por efectos de organización y de calidad deben de utilizar estos indicadores.

Además de esto, el 14% (9 personas) de los colaboradores presentarán durante la evaluación de desempeño laboral un nivel muy Bajo, puesto que no utilizan indicadores en sus labores cotidianas en la Alcaldía Distrital de Buenaventura.

Sin embargo, el 10% (6 personas) de los servidores evaluados restantes obtuvieron una calificación de un nivel Alto, puesto que en ocasiones hacen uso de indicadores en sus labores dentro de la organización.

El investigador considera que el nivel de desempeño laboral en el cual se ubican los subalternos públicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el 2013 es Bajo, debido a que estos no hacen uso de indicadores en sus labores dentro de la entidad. Sin embargo, se sugiere hacer uso de indicadores puesto que éstos permiten evaluar la calidad y la organización de la entidad.

Figura 22: ¿Se preocupa por alcanzar las metas?



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas, el 32% (20 personas) de los evaluados por el investigador y por sus dirigentes inmediatos presentarán un nivel muy Alto, puesto que éstos servidores de la Administración Distrital de Buenaventura se impacientan por lograr las metas de la organización.

Mientras que el 32% (20 personas) de los evaluados mostrarán un nivel Alto, en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas, puesto que éstos colaboradores de la entidad estatal en ocasiones se inquietan por conseguir las metas de la organización.

Además de esto, el 32% (20 personas) de los evaluados obtuvieron una calificación de un nivel Moderado, en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas puesto que en remotas ocasiones se impacientan por lograr las metas de la organización.

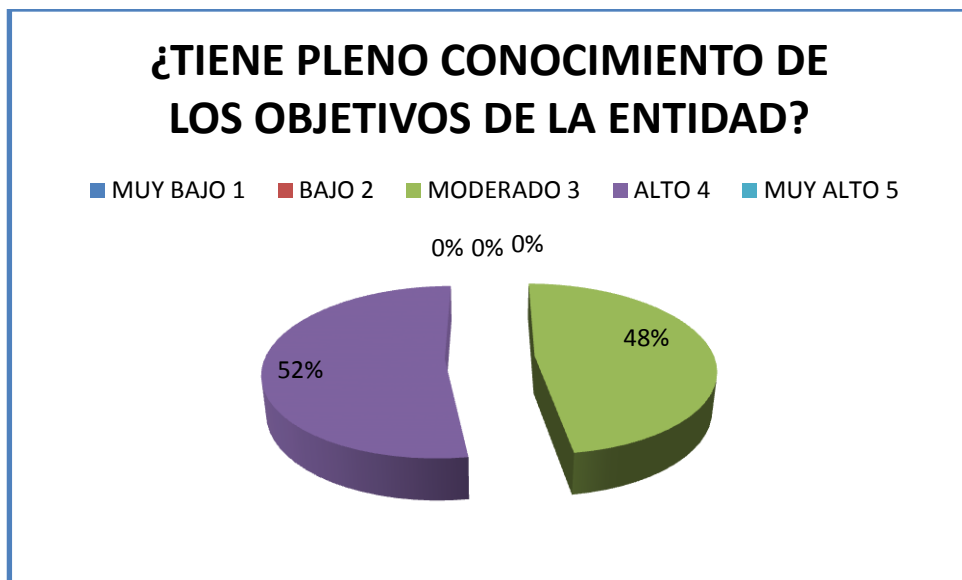
Sin embargo, el 3% (2 personas) de los evaluados presentarán un nivel Bajo, en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas puesto que muy pocas veces se inquietan por conseguir las metas establecidas en la organización.

El 1% (1 persona) de los evaluados restantes presento un nivel Muy Bajo, en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas porque a ésta persona no se le ve el interes por lograr las metas implantadas por la entidad investigada.

El investigador considera basado en los resultados de la evaluación aplicada, y por sus visitas durante su proceso de exploración en la entidad que el nivel de desempeño en cuanto a que si se preocupan por alcanzar las metas de la entidad es Moderado, puesto que algunos servidores en remotas ocasiones solo se preocupan por realizar la actividad recomendada, pero no se inquietan en realizar el trabajo en el tiempo estimado para ello, por lo tanto, se sugiere que las metas de la organización sean de estricto cumplimiento para todos los integrantes de la misma, además, que todos los directores de las dependencias o áreas de la entidad velen por su cumplimiento.

6.7 Área: Conocimiento

Figura 23: ¿Tienen pleno conocimiento de los objetivos de la entidad?



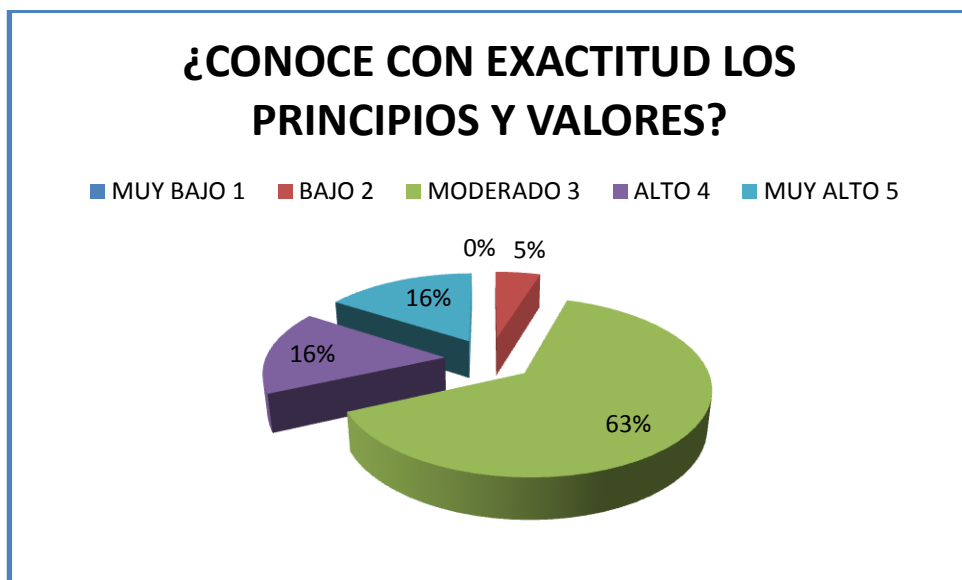
Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se expresa en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de los objetivos de la entidad, que el 52% (33 personas) de los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios evaluados por el investigador y por sus jefes de oficina, presentaron un nivel Alto, porque sus labores van en pro de las metas y los objetivos de la organización.

Sin embargo, el 48% (30 personas) de los evaluados restantes presentaron un nivel Moderado, en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de los objetivos de la entidad puesto que solo fueron mencionados estos objetivos en el momento de su inducción.

El investigador considera que los objetivos de la organización no solo deben ser mencionados al momento de inducir a un colaborador, deben de estar en una parte visible de la entidad para que todos los servidores tengan pleno conocimiento de éstos y así saber para donde quiere ir ésta entidad, por ende el nivel de conocimiento de éstos es Moderado.

Figura 24: ¿Conoce con exactitud los principios y valores?



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior el 63% (40 personas) de los evaluados presentaron un nivel Moderado, en cuanto a que si conocen con exactitud los principios y valores puesto que solo tuvieron conocimiento de éstos al momento de su inducción.

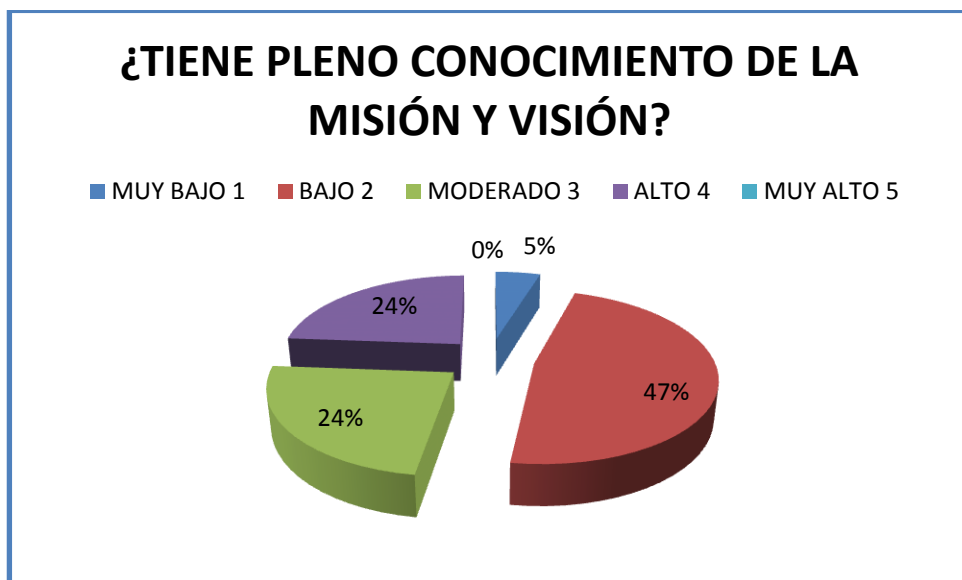
Mientras que, el 16% (10 personas) de los evaluados tuvieron en cuanto a que si conocen con exactitud los principios y valores una calificación de un nivel Muy Alto, puesto que tienen pleno conocimiento de éstos porque son esenciales para el buen clima organizacional.

Además de esto, el 16% (10 personas) de los evaluados presentaron en cuanto a que si conocen con exactitud los principios y valores una calificación de un nivel Alto, puesto que en pocas ocasiones tienen la destreza de leer estos principios para recordar con exactitud que quieren tratar los mismos.

Sin embargo, el 5% (3 personas) de los evaluados restantes presentaron un nivel Bajo, en cuanto a que si conocen con exactitud los principios y valores de la entidad puesto que los han oído mencionar pero no conocen de qué se trata.

El investigador considera que los principios y valores son el manual de ética para todo funcionario en cualquier organización, sin embargo, al desconocer algunos de los colaboradores éstos principios y valores los ubica en un nivel de desempeño Moderado, por lo tanto, se sugiere exponer éstas bases éticas no solo al momento de la inducción sino también en una parte visible de la entidad.

Figura 25: ¿Tiene pleno conocimiento de la misión y visión?



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se ilustra que el 47% (30 personas) de los servidores públicos de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, evaluados por el investigador y sus jefes de oficina, presentarán un nivel Bajo, en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de la misión y la visión, puesto que éstas áreas de gestión no fueron conocidas por parte de éstos colaboradores en su proceso de inducción y en el transcurso de su proceso laboral.

Mientras que el 24% (15 personas) de los evaluados obtuvieron un nivel Moderado, en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de la misión y la visión puesto que solo escucharon hablar de ello en su proceso de inducción.

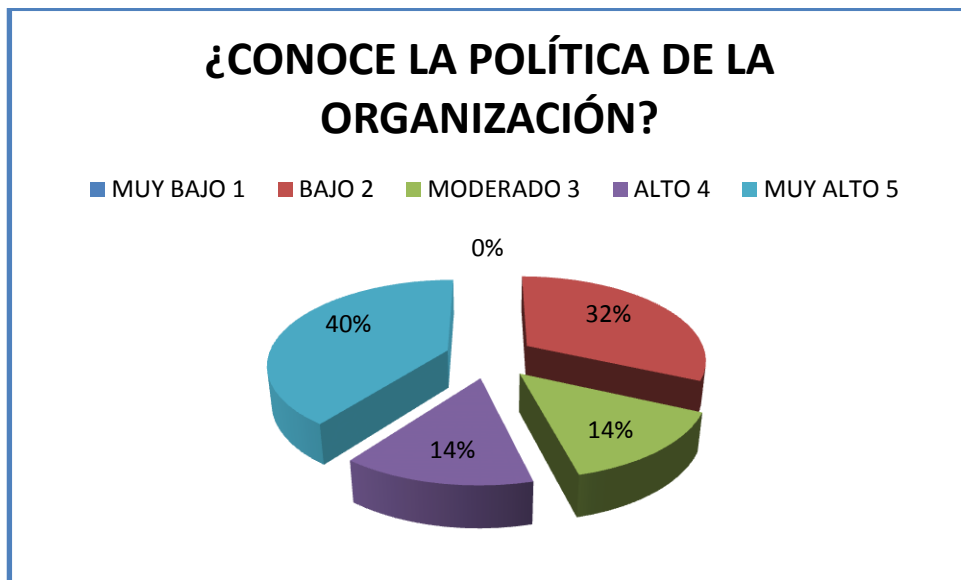
Además de esto, el 24% (15 personas) de los evaluados presentarán un nivel Alto, en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de la misión y la visión puesto que en ocasiones tienen la oportunidad de volver a leer éstas tareas de la organización.

Sin embargo, el 5% (3 personas) de los evaluados restantes presentarán un nivel Muy Bajo, en cuanto a que si tienen pleno conocimiento de la misión y la visión de la organización, puesto que no han tenido la oportunidad ni por parte de sus supervisores ni mucho menos por iniciativa propia conocer con exactitud estas dos tareas de la entidad.

El investigador considera que la misión y la visión de la organización son dos partes fundamentales de toda entidad, por ende, debe ser de pleno conocimiento

de todos sus integrantes, además de esto, debe de estar en una parte visible para su fácil comprensión. Por lo tanto, el nivel de conocimiento de parte de los servidores es Bajo.

Figura 26: ¿Conoce la política de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en figura anterior el 40% (25 personas) de los evaluados presentarán un nivel Muy Alto, en cuanto a que si conocen la política de la organización, mientras que el 32% (20 personas) de los evaluados demostrarán un nivel Bajo, en cuanto a que si conocen la política de la organización, además de esto, el 14% (9 personas) de los evaluados consiguieron un nivel Alto, en cuanto a que si conocen la política de la organización, sin embargo, el 14% (9 personas) de los evaluados restantes obtuvieron un nivel Moderado, en cuanto a que si conocen la política de la organización por parte del investigador y de sus jefes de oficina.

El investigador considera que los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios de la Alcaldía Distrital de Buenaventura durante la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, que el nivel presentado en cuanto a que si éstos conocen la política de la organización es Moderado, puesto que éstos solo tuvieron conocimiento de esta en su proceso de inducción. Además, se sugiere que esta política debe de estar en una parte visible de la organización.

7 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño realizada a los servidores públicos contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en la Alcaldía Distrital de Buenaventura se puede concluir que:

- La Alcaldía distrital de Buenaventura, para dar cumplimiento a sus funciones establecida en la constitución política de Colombia, cuenta con una planta de personal de 399 funcionarios distribuida así: 1 funcionario por periodo, 139 funcionarios de carrera administrativa, 186 provisionales, 38 oficiales, 1 por periodo de prueba, 34 de libre nombramiento y remoción, planta la cual es insuficiente para atender su objeto social, por lo anterior se hace necesario contratar personal para suplir las ineficiencias de su servicio. Del total de trabajadores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura (877), el 52,33% (438) de ellos corresponde al personal contratado bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, quienes en ultima son los que realizan gran parte del que hacer de la entidad, presentando en la actualidad una nómina paralela según lo establece la Ley 2400 de 1968 y sentencia 614/09.⁵²
- Si embargo, el 32% del personal contratado bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios comete errores en la ejecución de su funciones, debido a que no se recibe ningún tipo de inducción para el desarrollo de sus funciones; el 5% no termina sus labores en el tiempo requerido como consecuencia de la gran cantidad de labores asignadas en el objeto contractual; el 31% no cuentan con un plan de trabajo para desarrollar sus funciones establecidas en el objeto convenido; el 47% no tiene conocimiento sobre la misión y objetivos institucionales de la entidad, debido a que en el momento de la etapa precontractual no se le realiza ningún tipo de inducción sobre la entidad. Lo anterior genera para todos estos servidores con estas calificaciones, una ubicación de un rendimiento laboral regular.

⁵² PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, Cumplimiento de normas constitucionales, leyes 1233108, 1429/10, 1438/11 y sentencias de constitucionalidad c-61412009 c-17112012 sobre deslaborización y tercerización laboral Circular N° 008.

- El 52% del personal contratado bajo la modalidad de prestación de servicios comete errores en pocas ocasiones en la ejecución de sus funciones, como consecuencia al sin número de diligencias que deben de desempeñar al mismo tiempo; el 32% no termina sus labores en el tiempo requerido, debido a que en varias ocasiones tienen muchas actividades que desempeñar lo cual permite el retraso de las mismas y deben de postergarlas para otro período; el 32% no cuenta con un plan de trabajo bien estructurado que le permita diligenciar sus labores establecidas en el contrato de prestación de servicios; el 24% no tiene pleno conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales como consecuencia a que no existe un proceso de inducción en la etapa precontractual. Lo anterior permite para estos contratistas con estas calificaciones, que se ubiquen en un rendimiento laboral bueno.

- El 16% del personal contratado bajo la modalidad de prestación de servicios en la Alcaldía Distrital de Buenaventura comete errores en la ejecución de sus labores, debido a que en el momento de su etapa precontractual no recibieron capacitación sobre la naturaleza de las labores; el 63% no termina su labores en tiempo requerido, debido a que en remotas ocasiones deben de postergar una u otra labor para el día siguiente; el 5% no cuentan con un plan de trabajo que le permita el desarrollo oportuno sus funciones establecidas en el contrato; el 24% tiene pleno conocimiento de la Misión, Visión y objetivos institucionales, puesto que en ocasiones tienen la oportunidad de volver a leer éstas tareas de la organización las cuales fueron conocidas en su etapa contractual. Permitiendo así, que estos contratistas tengan un rendimiento laboral muy bueno.

- En consideración a la evaluación del nivel de desempeño laboral no se tienen en cuenta las ideas innovadoras de los contratistas, cuando se trata de mejorar los procesos en la organización, no permitiendo la modernización de la prestación de los servicios al interior de la administración distrital.

- En los contratos de prestación de servicios se estipulan en el objeto contractual las funciones específicas que debe desarrollar el funcionario, pero el jefe inmediato sobre pasa estas funciones asignandoles otras, las cuales hace casi imposible que se desarrollen a cabalidad el objeto contractual, contraviniendo el contrato de prestación de servicios. Sin

embargo, en muchas ocasiones el personal contratado por prestación de servicios no se contrata a la entidad por méritos sino por dar cumplimiento a burocracias políticas y en pocas circunstancias se utilizan los procesos de gestión del talento humano.

8 RECOMENDACIONES

De acuerdo con el desarrollo de este trabajo a continuación se presenta una serie de recomendaciones, con la finalidad de lograr una culminación viable de esta investigación, los cuales se mencionan a continuación:

- Presentar un proyecto de acuerdo ante el concejo Distrital de Buenaventura para la reestructuración y ampliación de la planta de cargo de la Administración, lo cual se hace obligatorio puesto que la Alcaldía presenta una nómina paralela e insuficiente para atender su objeto social.
- Realizar la inducción en la etapa precontractual de los contratistas sobre el desarrollo de sus funciones, y le permita tener pleno conocimiento sobre la Misión, Visión y objetivos institucionales de la Administración Distrital.
- Distribuir equitativamente el trabajo y las responsabilidades dentro de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, tomando en cuenta las condiciones que estipula la ley 80 de 1993 para los contratistas.
- Diseñar una buena herramienta que sirva como guía, o como plan de trabajo para desempeñar sus funciones establecidas en el contrato de prestación de servicios, y así poder planificar estos contratistas de la Alcaldía Distrital de Buenaventura sus diligencias laborales.
- Determinar un volumen específico de tareas para cada uno de los funcionarios de la organización, para el logro de un excelente desempeño laboral y cumplimiento de los logros de la entidad.
- Se tomen en cuenta las iniciativas de los contratistas por parte de los jefes de la respectiva oficina o directores de dependencia a la que son incluidos, puesto que el ser escuchado y al ser tomadas en cuenta sus apreciaciones motiva la creatividad de los subalternos en la entidad.
- Utilizar los procesos de gestión del talento humano al momento de contratar personal en la Alcaldía distrital de Buenaventura, que garanticen la inclusión de cualquier colaborador por méritos a la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial Pearson. México. Cap. 7.

CARLOS, Méndez. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. *McGraw Hill*. Colombia. Cap. 3.

CANNICE, KOONTZ, Weihrich. (2008). Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. Décimo Tercera Edición. *McGraw Hill*. México. P. 307 y 361.

CARTILLA Laboral. (2008). Editorial Legis. Colombia. P. 28.

CARTILLA de Administración Pública. (2009). Guía de Modernización de Entidades públicas. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. Colombia. P.47

CERTO, C, Samuel. (2001). Administración Moderna. Octava Edición. *McGraw Hill*. Colombia. P. 117 - 256.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial *McGraw Hill*. México. P. 9.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. *McGraw Hill*. Colombia. P. 733.

CHIAVENATO, Idalberto. (2012). Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava Edición. *McGraw Hill*. México. P. 217.

CÓDIGO Sustantivo de Trabajo, (1990). Mono Ediciones. Colombia. P. 26.

COLOMBIA, Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Art. 2.

COLOMBIA, Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Art. 38.

DESSLER, Gary. (2001). Administración de personal. Octava edición. Pearson. P. 6

HERNANDEZ, FERNÁNDEZ Andrés. (2008). Reclutamiento, Selección del personal y acogida, Recursos Humanos. Madrid. P. 64 y 70.

MANUAL DE CONTRATACION DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE BUENAVENTURA. P. 5, 15, 16, 18

MCGRAW HILL. (1992). Equipo de Consultores, Administración de Personal y Recursos Humanos. Tomo III. *McGraw Hill*. P. 25.

ORTIZ, Frida y GARCIA María del Pilar. (2006). Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas. Editorial Noriega de Colombia. México. Cap. 3.

PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, Cumplimiento de normas constitucionales, leyes 1233108, 1429/10, 1438/11 y sentencias de constitucionalidad c-61412009 c-17112012 sobre deslaborización y tercerización laboral Circular N° 008.

SIERRA, Bravo. (2001). Técnicas de investigación: Teóricas y ejercicios. Ediciones Paraninfo. Madrid. P. 458

SISTEMA Integrado de Gestión de la calidad y MECI, procedimiento para la contratación del personal de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. P. 1

SOLARTE, GARCÍA, Mónica, SANCHEZ Karen y ZAPATA Álvaro. (2008) Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana. Programa editorial Universidad del Valle. Colombia. P. 222 y 223.

TAYLOR, Frederick. (1980). Principios de Administración Científica. Editorial Herrero Hermanos. Séptima edición. Argentina. P. 18.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA < www.buenaventura.gov.co> consultado: 6 septiembre de 2013. Hora: 9:00 am.

COLOMBIA, Sentencia c-154/97. Contratación de prestación de servicios. Disponible en: <<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1>>> Consultado: 8 septiembre de 2013. Hora: 12:09 am.

LOZANO BATALLA, Roberto. (2006) Historia antigua de Buenaventura. Disponible en: <www.buenaventura.2xq.net/hantigua.html> consultado: 28 octubre de 2013. Hora: 11:52 am.

ANEXOS

Anexo A. Diseño de una evaluación de desempeño

DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En este capítulo se muestra el instrumento diseñado y utilizado por el investigador para evaluar el desempeño en los servidores públicos de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios

Evaluación de Desempeño

Con el fin de obtener el título de Administrador de empresas de la Universidad del Valle, estoy realizando el Trabajo de Grado titulado “*Evaluación del nivel de desempeño laboral de los servidores de la Administración Distrital de Buenaventura contratados bajo la modalidad de prestación de servicios en el año 2013*” para ello se ha diseñado una evaluación que busca conocer el nivel de desempeño de los servidores.

Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de la entidad. Se agradece su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas, marcando con X la mejor opción de acuerdo a su criterio personal.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Unidad/Dpto. _____
Área/Serv. _____
Evaluado. _____
Puesto. _____
Fecha de ingreso. _____
Evaluador. _____
Fecha de evaluación. _____

Marque con una x el número que refleja el nivel que usted cree que el colaborador tiene desarrollada las competencias.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Asigne el puntaje correspondiente.
3. La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 inferior, rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 inferior al promedio, rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 promedio, rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 superior al promedio, rendimiento laboral muy bueno.

Superior: 5 superior, rendimiento laboral excelente.

4. En comentarios anote lo adicional que usted quiera recomendar.
5. Los formatos de evaluación de desempeño deben ser firmados por el evaluador y el ratificador o jefe inmediato de la dependencia.

Tabla 2: Modelo evaluación de desempeño aplicado en la Alcaldía Distrital de Buenaventura.

ÁREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						

Hace uso de indicadores					
Se preocupa por alcanzar las metas					
CONOCIMIENTO					
Tiene pleno conocimiento de los objetivos de la entidad					
Conoce con exactitud los principios y valores					
Tiene pleno conocimiento de la misión y visión					
Conoce la política de la organización					
PUNTAJE TOTAL					

Firma de Ratificador (Director, Jefe de departamento, o Jefe de unidad administrativa)	Comentarios:
---	---------------------

Firma de Evaluador (personal encargado de realizar la evaluación)	Comentarios:
--	---------------------

Fuente: Elaboración propia