

---

# La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana\*

Motivation and its incidence in the performance of the career employee. Measurement and implications for the public administration in Colombia

Augusto Álvarez Collazos\*\*

Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá. Colombia

*augustoalvarezcollazos@yahoo.es*

## RESUMEN

El artículo establece la relación entre la motivación del empleado público de carrera y su incidencia en el desempeño organizacional en un sector de la administración pública colombiana. Mide la importancia relativa de los factores motivación. Comprueba que los empleados profesionales de carrera no están adecuadamente motivados de acuerdo con la teoría de la motivación en el servicio público PSM. El documento espera determinar la relación entre la motivación y el desempeño en los funcionarios profesionales de carrera del sector de la función pública colombiano. Con tal propósito, se indaga su nivel de satisfacción y motivación, así como los aspectos generadores de mayor motivación laboral y los factores de insatisfacción en este campo, a través de un diagnóstico sobre la motivación de los empleados de carrera en las entidades del sector de la función pública en el país. Este diagnóstico permitirá conocer las necesidades y motivaciones de los empleados, entender mejor la realidad entre las relaciones que existen entre los conceptos de motivación y desempeño, hacer una comparación con la política estatal sobre la materia objeto de estudio y, finalmente, elaborar una propuesta de mejoramiento de la gestión de las personas basada en factores de motivación.

---

Fecha de recepción: 26 de septiembre de 2016

Fecha de aceptación: 20 de octubre de 2016

Como citar este artículo: Álvarez Collazos, A. (julio-diciembre, 2016). "La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana". *Revista Diálogos de Saberes* (45). Universidad Libre (Bogotá).

\* Este artículo de investigación es el resultado del proyecto de investigación titulado "La motivación del empleado público de carrera" del grupo de investigación "Política, Derecho y Gestión Pública" de la Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, Categoría C de Colciencias.

\*\* Candidato a Doctor en Gestión de Organizaciones (Universidad EAN) Master of Business Administration (Miami University, Oxford, Ohio). Maestría en Gobierno Municipal (Universidad Externado de Colombia) Administrador de Empresas (Miami University, Oxford, Ohio) Administrador Público (Miami University), Profesor Titular de la Escuela Superior de Administración Pública.

**Palabras clave:** Motivación, Desempeño, Empleado de carrera administrativa, Sector función pública, Factores de motivación, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca, Motivación de logro, Afiliación, Compromiso, Relaciones humanas.

## **ABSTRACT**

The article establishes the relationship between the public career employee's motivation and the impact on organizational performance in a sector of the Colombian public administration. It measures the relative importance of the motivation factors. It proves that professional career employees are not adequately motivated according to the theory of Public Service Motivation (PSM). The document aims to determine the relationship between motivation and performance in professional career officials in the Colombian public sector. With this purpose, we investigate their level of satisfaction and motivation, as well as the aspects that generate greater motivation at work and the factors of dissatisfaction in this field through a diagnosis about the motivation of career employees in the entities of the public sector in the country. This diagnosis will allow to know the needs and motivations of the employees, to better understand the reality between the concepts of motivation and performance, to make a comparison with the state policy on the matter subject to study and, finally, to elaborate a proposal of improvement of people management based on motivating factors.

**Key words:** Motivation, performance, administrative career employee, Public Sector, motivation factors, intrinsic motivation, extrinsic motivation, achievement motivation, affiliation, commitment, human relations.

## **INTRODUCCIÓN**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, pues de ella dependen en alguna medida, la consecución de los objetivos de las mismas. La motivación del empleado en el trabajo constituye un tema de inquietud central en el campo de la gestión pública colombiana. La preocupación radica en el hecho de que un funcionario público desmotivado poco aporta al avance y mejoramiento de los resultados para satisfacer las necesidades de la población.

El ambiente en el cual se desarrolla la gestión de personal es diferente en las entidades públicas de las organizaciones de carácter privado (Perry,

2009). Estas diferencias se centran en factores, tales como, la brevedad de los ciclos políticos, las dificultades para medir el desempeño, los obstáculos para superar la inercia de los funcionarios y las particularidades culturales de los entornos públicos en que se desarrollan las administraciones públicas (Longo, 2004).

La importancia de esta investigación radica en la premisa de que el éxito o fracaso de cualquier organización depende fundamentalmente de las personas que lo conforman y por tanto, debe prestarse la mayor atención a su recurso más importante, las personas, lo que implica ocuparse de sus necesidades, sus aspiraciones y de sus motivaciones.

Existen numerosos estudios, trabajos académicos y teorías que explican y contradicen cómo diferentes factores de motivación incentivan a las personas en el logro de metas personales y organizacionales. Sin embargo, hay escasos estudios desarrollados para organizaciones públicas colombianas que indiquen el grado de aplicación y el efecto motivador que puedan tener estos factores en el empleado o sobre su eficacia en el logro de resultados finales.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El empleado público colombiano es hoy visto como uno de los grupos que más desconfianza genera entre la gente después de los congresistas. El 76 % de los colombianos tienen poca o ninguna confianza en los empleados públicos según el *World Value Survey* (2012). A esto se suma el clientelismo, las nóminas paralelas y las decisiones con base en cifras incompletas que permean el sector.

Según Cepeda (1994) la falta de incentivos o motivaciones genera en el empleado público apatía, falta de iniciativa, falta de controles, ineficiencia, lo cual genera un caos administrativo y es uno de los factores que inciden en la corrupción.

Para Cepeda (1994) “las entidades públicas ofrecen escasos incentivos para el desarrollo profesional de los funcionarios en general. La primacía de los criterios políticos en la asignación de personal y en la asignación de los ascensos refuerza esta tendencia. A la falta de posibilidades de surgimiento profesional se añade los bajos salarios que se pagan en entidades públicas. El estado de ánimo en

general de los funcionarios públicos es de apatía y falta de iniciativa”.

Lo anterior constituye un problema real de los gobiernos y de la sociedad porque afecta la eficacia del Estado y sus entidades. Tiene también implicaciones de carácter económico, psicológico, sociológico, administrativo y cultural en las organizaciones públicas que a través de una investigación científica pueden contribuir a dilucidarse o aclararse. Aparentemente lo que la administración estatal brinda a los funcionarios públicos de carrera no corresponde a los estímulos ni motivaciones que quisieran recibir estos empleados.

La investigación tiene como propósito poder determinar cuáles son los factores de motivación que inciden en el desempeño de los empleados del sector de la función pública.

El problema de investigación que deberá ser resuelto tiene que ver entonces con las siguientes preguntas: ¿Qué factores de motivación impulsan al empleado de carrera a mejorar su desempeño en las organizaciones estatales colombianas? ¿Qué orden de importancia relativa tienen los factores de motivación para los empleados de carrera? ¿Qué tipo de factores impulsan mejor el desempeño de los empleados de carrera? ¿Están actualmente los empleados de carrera adecuadamente motivados para el desempeño de sus cargos de conformidad con la teoría de la motivación del servicio público PSM?

Las hipótesis de la investigación indican que:

1. Existen numerosos factores que incentivan el desempeño.
2. Que los factores inciden con diferente grado de importancia relativa.

3. Que los factores de motivación intrínseca impulsan más decididamente el desempeño que los factores de motivación extrínseca.
4. Que el empleado público de carrera no está adecuadamente motivado para el desempeño en el servicio público de conformidad con la teoría de la motivación en el servicio público (PSM).

## 2. MARCO TEÓRICO

Perry y Wise (1990) plantearon la hipótesis que conocer bien y aplicar el concepto de motivación permite a las organizaciones públicas proporcionar mejores servicios públicos. El concepto original de Perry y Wise (1990) considera tres tipos de motivaciones:

1. Motivos racionales, cuando un individuo esté interesado en ciertos servicios públicos debido a que se identifican con sus objetivos.
2. Motivos basados en la norma, es decir, cuando un individuo cree en el interés público, incluyendo un sentido cívico que abarca a las entidades gubernamentales.
3. Motivos afectivos que están caracterizados por el deseo de ayudar y apoyar a otros.

La suposición hecha por Perry y Wise (1990) de que la comprensión y el fomento de la motivación del servicio público deberían permitir a las entidades públicas ofrecer mejores servicios ha contribuido ciertamente al creciente interés sobre la motivación.

Revisada la literatura sobre el tema de la motivación de los empleados en el sector público, en los últimos años se ha encontrado un nuevo enfoque que sin dejar por fuera de las teorías de la motivación surgidas en las décadas

de los años 50 expuesta por Heider (1958); para la década del 60 McGregor (1960), McClelland (1961), Vroom (1964), Adams (1965), Herzberg (1967), Locke y Latham (1968), Alderfer (1969); para la década de los años 80 Max-Neef (1986) se encuentra una nueva orientación hacia la motivación basada en valores.

En la literatura reciente sobre la motivación del empleado público se reconoce que el sistema de pagos (Daley, 2012; Iacoviello y Strazza, 2011; Lee y Jiménez, 2011; Reese y Watson, 2010) constituyen instrumentos para motivar la acción de los empleados públicos y se utiliza para atraer y retener a los empleados. Sin embargo, Perry y Wise (1990), afirman que los empleados con amplia motivación hacia lo público tienden a responder mejor a las compensaciones no monetarias.

Wittmer (1991) analizó las diferencias en el ranking de ocho categorías de recompensa para una muestra de 210 empleados en organizaciones públicas, privadas e híbridas. Él encontró que los empleados públicos y privados diferían significativamente con respecto a las preferencias por salarios más altos, ayudar a otros y el estatus.

De otra parte, la supuesta relación entre la motivación y el rendimiento por sí misma ha sido objeto de poca atención en la investigación hasta la fecha. Brewer (2008) concluye que hay pocas evidencias empíricas sólidas sobre la relación rendimiento-motivación, y sugiere que la investigación debiera prestar mayor atención a otros factores menos directos, tales como el compromiso organizacional. Algunos análisis en este sentido podemos encontrarlos en Bright (2007), quien examinó la adecuación personal, organización como factor mediador,

y en Pandey y Stazyk (2008), quienes evaluaron los resultados de una investigación sobre la correlación organizacional de la motivación.

Los profesionales de la administración pública y los educadores han sostenido durante mucho tiempo que los empleados públicos son diferentes de los empleados de otros sectores de la sociedad estadounidense (Perry y Porter, 1982; Wittmer, 1991).

De hecho, un número creciente de estudios empíricos sugieren que los empleados públicos difieren de sus homólogos del sector privado con respecto a los valores y necesidades relacionados con el trabajo.

Un estudio sobre la motivación del empleado en el sector público, es el que presenta Dimitri Manolopoulos (2008) en Grecia. Este documento muestra algunos avances que permiten entender la relación entre la motivación en el trabajo y el desempeño organizacional en el sector público examinando empíricamente elementos comunes de los marcos teóricos existentes. El enfoque metodológico utilizado fue una encuesta aplicada a tres organizaciones corporativas donde el Estado griego es el mayor accionista, de los mil cuestionarios distribuidos retornaron 454 que fueron incluidos en el análisis.

Utilizando estadística descriptiva el contenido de las recompensas extrínsecas e intrínsecas están presentes en el sector público en Grecia. Los hallazgos de esta investigación muestran que el sector público en Grecia tiende a proporcionar mayores recompensas extrínsecas que intrínsecas, tanto las habilidades individuales y características demográficas son el cuerpo determinante de las preferencias

motivacionales de los empleados. Los líderes organizacionales de la Administración Pública en Grecia coinciden en que la motivación en el trabajo es un sistema complejo y reconocen la importancia de los incentivos intrínsecos. Existe una parcial evidencia del impacto de la motivación en el desempeño del sector público. La investigación es una de las muy pocas que han sido realizadas desde la perspectiva de los empleados públicos.

De acuerdo con las opiniones de los autores esta es la primera vez que en el sector público de Grecia se presenta un estudio que ofrece un análisis detallado de la motivación en el trabajo.

Los resultados de investigaciones previas indican que los empleados públicos están menos satisfechos que los del sector privado Leinsink y Steijn (2009) sin embargo estos resultados no se repiten cuando se evalúan las dimensiones de la satisfacción. El estudio contribuye de tres maneras a la comprensión de la motivación en el servicio público y sus efectos. En primer lugar se aplica una versión resumida de Perry (2010) al sector público Holandés. Aunque los resultados del análisis muestran que la motivación en el sector público es un concepto válido, en este contexto se plantean si se deben utilizar las mismas cuatro dimensiones que en los Estados Unidos. En segundo lugar, el análisis muestra que, en contra de lo esperado, la motivación tiene igual importancia en todos los campos del sector público holandés que fueron investigados. En tercer lugar se analiza el efecto de la motivación sobre las tres variables de resultado de comportamiento relacionada con el rendimiento (compromiso, voluntad de esforzarse y rendimiento laboral percibido). Además

en la motivación se incluye la medición de la adecuación del factor de motivación. Se rechaza la hipótesis de que la motivación medie entre esta y las variables resultantes. En la práctica parece que la motivación y la adecuación tienen efectos independientes sobre estas variables.

En un estudio realizado por Borges (2013), de la Universidad Federal de Minas Gerais, el objetivo de la investigación era comparar los sectores público y privado con la motivación en el trabajo. El estudio fue realizado a través de una encuesta aplicada a 670 profesionales de los dos sectores en Brasil. Los resultados de este análisis confirman que, como lo indicaban los estudios anteriores, los funcionarios públicos están menos satisfechos en su trabajo que los trabajadores del sector privado, no obstante estos resultados no se repiten cuando se analizan las dimensiones de la satisfacción. Por ejemplo, los funcionarios públicos contaron que estaban más satisfechos que los trabajadores de empresa privada en relación con el ambiente laboral y social y la estabilidad laboral. Sorprendentemente los resultados sugieren que no existe diferencia entre los sectores cuando se compara la satisfacción con la supervisión. Por tanto, este estudio es relevante para los administradores brasileños pues ofrece un resultado de investigación empírica sobre la distinción entre los empleados públicos y privados.

Otro estudio relativamente reciente fue el desarrollado conjuntamente por la Universidad del Pacífico de Perú y la ESADE Business School de España (Gabel Shemueli, Yamada y Dopan, 2013). Esta investigación de carácter exploratorio analiza los valores organizacio-

nales en el sector público peruano, estos valores fueron clasificados y jerarquizados según el modelo triaxial en tres ejes principales, el ético, el económico y el emocional. Participaron del estudio 338 servidores públicos que ocupaban puestos del nivel medio alto. Los principales resultados revelan que de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados y que los cinco valores predominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales.

Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas.

De los estudios anteriores podemos concluir que en las últimas dos décadas el estudio de los valores en el sector público ha ganado un reconocimiento muy importante, tanto entre los ejecutivos como entre los investigadores.

La idea de la motivación para el servicio público está relacionada con la cultura según Ritz y Brewer (2013). En el campo de la teoría de la organización, la cultura es considerada un factor fundamental para explicar el comportamiento organizacional, sin embargo, los autores agregan que la cultura no ha sido aún integrada a la teoría de la motivación del servicio público ni ha sido cuidadosamente investigada en esta corriente de la investigación.

Ritz y Brewer (2013) expresan la idea de llenar esta brecha utilizando el enfoque del Institucionalismo para predecir como las subculturas alemanas, latinas y la cultura de

Suiza, medidas a través de las lenguas maternas de los empleados públicos y la ubicación de las oficinas públicas, afectan los niveles de motivación del servicio público.

El análisis se basa en dos grandes y significativas bases de datos de empleados federales y municipales, de donde se puede concluir por la evidencia, que la cultura tiene un impacto consistente en la motivación del servicio público. Los resultados muestran como los empleados suizo-germanos tienen significativamente un mayor nivel de motivación para el desempeño en el servicio público, mientras que los ciudadanos suizo-franceses tienen, en general, menor nivel de motivación. El documento discute las implicaciones que esta situación puede tener para el futuro de la investigación.

Un estudio realizado por Christensen y Whiting (2013) proporcionan un apoyo a las hipótesis de que los estudiantes de Administración Pública (MPA, Master en Administración Pública) poseen niveles más altos de motivación en el desempeño laboral en organizaciones públicas (PSM, Public Service Motivation) que estudiantes de Administración de Empresas (MBA, Master en Administración de Negocios) y que estas diferencias afectarán la forma en que estos estudiantes toman decisiones de evaluación de desempeño.

Claramente, se necesita más investigación para confirmar y ampliar estos hallazgos. Específicamente, las futuras investigaciones tendrán que indagar este fenómeno en organizaciones reales, utilizando potencialmente métodos de investigación tanto experimentales como tradicionales. No obstante las limita-

ciones de este trabajo, se demostró el apoyo inicial a sus hipótesis centrales.

En muestras relativamente pequeñas de estudiantes de MBA (Master en Administración de Negocios) y MPA (Master en Administración Pública), se encontró evidencia bastante fuerte de que los estudiantes de MPA tienen mayor motivación de servicio público que los estudiantes de MBA. Este hallazgo por sí solo representa una importante contribución a la literatura de la administración pública. Como se mencionó anteriormente, la investigación PSM ha sido algo inconsistente en la confirmación de las hipótesis fundamentales de la teoría (Wright, 2001).

Sin embargo, estos resultados, si bien están limitados por el tamaño de la muestra, parecen indicar que un mecanismo de selección “desgaste de atracción” está operando para atraer a aquellos con mayores motivaciones de servicio público en los programas de administración pública.

Mientras que el tamaño de la muestra limita la capacidad de este estudio para hacer los tipos de inferencias que los autores creen están presentes en relación con la hipótesis, se encontró un patrón consistente y teóricamente fundamentado en apoyo de la noción de que las diferencias en la motivación del servicio público impactan los resultados organizacionales.

La motivación del servicio público afectó significativamente la manera en que los evaluadores se acercaron a las evaluaciones de desempeño. Esto parece indicar que la motivación del servicio público es un factor importante a considerar en la gestión de las organizaciones del sector público, lo que

podría influir en procesos tan básicos como la provisión de evaluaciones de desempeño.

Para Shultz (2014), las teorías de motivación en la literatura de conducción y comportamiento organizacional representan los intentos de los investigadores de entender los procesos que hacen que las personas actúen productivamente en el contexto de la relación laboral, en beneficio de sus empleadores. Estas teorías intentan desarrollar herramientas que permitan a los gerentes hacer que el comportamiento de sus empleados sea rentable y dirigido hacia el logro de los objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, las prácticas de motivación y comercialización son bastante similares, especialmente si comparamos las prácticas motivacionales y publicitarias.

El objetivo de ambos es impulsar a las personas a comportarse de una manera que beneficie a la organización. Este estudio examina lo que la crítica bien desarrollada de las prácticas de publicidad y marketing puede enseñarnos sobre el uso de las prácticas de motivación en las organizaciones de trabajo. Siguiendo el marco de las cuestiones morales planteadas por los anuncios, este trabajo investiga críticamente el significado moral de las teorías y prácticas de motivación clásicas y sus implicaciones tanto para los teóricos como para los profesionales.

En un artículo, Giauque y Varon (2014) analizan en qué medida la política ambiental de los funcionarios de carrera tiene un impacto en su nivel de motivación en el servicio público. Se asume que los empleados públicos que trabajan en diferentes campos y etapas del ciclo de la formulación de la política están motivados de

manera diversa por las cuatro (4) orientaciones del (PSM) (compromiso, afiliación con el interés público, sacrificio personal y atracción por la política). Los resultados empíricos se basaron en una encuesta de 6885 funcionarios del servicio civil suizo. Estos resultados muestran que aquellos encargados de las políticas de bienestar del Estado estuvieron inclinados a tener mayores niveles de compromiso mientras aquellos que tenían funciones generales en la administración reportan menores niveles de compromiso.

Con el crecimiento en popularidad de las investigaciones de la motivación en el servicio público (PSM) también se ha incrementado el escrutinio crítico y este tiene relación con la forma de medir y modelar estas concepciones. Bozeman (2014) presenta algunos conceptos y sugerencias en el campo de la investigación que pudieran mejorar el poder explicativo de la teoría de la motivación en el servicio público. Y en este orden de ideas se pregunta: “¿la idea del concepto de Motivación en el servicio público es exagerada?” De igual forma se pregunta por “el lugar de la motivación en el servicio público.” Y al respecto sostiene que los requisitos básicos de cualquier concepto científicamente útil es una diferenciación –satisfactoria–, haciendo claridad exactamente sobre lo que cualifica por ejemplo lo que es el concepto y lo que no debe ser.

A menudo la motivación en el servicio público comparte el concepto con otros temas como “la motivación al servicio”, “altruismo”, “ayudar a otros” y “motivos de carácter social”. Y concluye Bozeman (2014) que la investigación debe hacer una contribución distintiva al conocimiento y luego delimitar claramente los límites que sean requeridos.



Riba y Balar (2016) sostienen que el enfoque de Perry ha recibido mucha atención (Rainey, 1982; Wright, 2010, Perry, Hodeghem, y Wise, 2010), lo utilizaron en la investigación “La Motivación de altos funcionarios públicos de carrera en España” y discuten su posible utilidad como instrumento de gestión pública para evaluar si los empleados públicos están motivados por valores públicos.

El estudio desarrollado por Riba y Balar (2016) sobre la motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles de carrera se analiza la relación entre la motivación en el servicio público y dos de las principales actitudes, compromiso organizacional, y satisfacción en el trabajo, que la literatura ha considerado consecuencias posibles de tener un elevado nivel de PSM. Los resultados de este estudio muestran una relación positiva entre PSM y desempeño laboral.

Brewer (2016), hablando acerca de las reformas al servicio civil, sostiene que las reformas implementadas en los últimos treinta y cinco (35) años han flexibilizado las reglas del sistema de mérito tradicional, descentralizaron la función de personal y aumentaron las dependencias de recursos humanos, discreción directiva en el manejo de estos asuntos. Uno de los objetivos de estas reformas ha sido aumentar la productividad gubernamental e incrementar la eficiencia de las funciones esenciales de la dirección tales como la de vincular y despedir a los empleados, pero mucha de la evidencia disponible indica que las reformas que se han implementado han servido a objetivos políticos o ideológicos más que para mejorar el desempeño.

Christenseny Bradley (2016) afirman en su artículo que aunque la mayoría de las investigaciones se centran en la organización de la persona adecuada para explicar la influencia de la motivación del servicio público (PSM) en la elección de trabajo, este estudio investiga los efectos independientes del ajuste de persona como estudiantes de derecho de primer año. Los hallazgos sugieren que PSM puede desempeñar un papel más importante en el ajuste de persona-trabajo que de la organización persona-organización. Consistente en tres sectores de empleo, las personas con PSM más fuerte tenían más probabilidades de aceptar empleos que enfatizan el servicio a los demás, ya sea el trabajo pro bono (sector privado), la interacción con el cliente (sector público) o la representación de clientes (sector sin fines de lucro). Después de controlar las características que influyen en el ajuste de la persona-trabajo, PSM no aumentó la probabilidad de que las personas aceptaran un empleo en el sector público ni disminuyó la probabilidad de que aceptaran un trabajo del sector privado.

Ferdousipour (2016) menciona que las teorías motivacionales que definen valores y actitudes van más allá de los beneficios personales y organizacionales. El modelo de Motivación del Servicio Público (PSM) pretende subrayar la apreciación de los individuos con respecto a los intereses públicos. Si el patrón PSM es opcional, se sincroniza con el comportamiento cívico-organizativo, su efectividad se manifiesta en la mejora de la calidad del servicio. Este estudio tiene como objetivo investigar el modelo PSM y el comportamiento cívico-organizacional con respecto a la calidad del servicio. Además, la literatura teórica de fondo y las hipótesis de investigación se examinan. Los participantes

del estudio consistieron en 306 empleados del Ministerio de la República de Tayikistán y 384 clientes de las organizaciones gubernamentales de Tayikistán que fueron seleccionados con el método de muestreo aleatorio estratificado. Con el fin de analizar los datos después de la fase de distribución de los cuestionarios, el software SPSS 18 se ejecutó en dos niveles de estadística, descriptiva e inferencial.

Los resultados de la investigación actual indican que existe una relación significativa entre el patrón PSM y el comportamiento cívico-organizativo con respecto a la calidad del servicio. Por lo tanto, proporcionar suficientes servicios mediante la contratación de empleados altamente motivados para los servicios públicos aumenta significativamente la confianza pública con respecto al gobierno como fuente de servicios de alta calidad.

### 3. METODOLOGÍA

El marco en el que se lleva a cabo la investigación es el sector público colombiano, y más específicamente el sector de la función pública de la administración estatal, que comprenden tres entidades: el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Este último organismo es de creación constitucional y aunque jurídicamente no hace parte del sector de la función pública es determinante en la administración de la carrera. Debe anotarse que el Estado colombiano para efectos administrativos está dividido en 24 sectores.

De un total de 87 cargos que constituyen el universo de los funcionarios que desempeñan

cargos de carrera administrativa de nivel Profesional en las tres entidades consideradas en el estudio (Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública y, Comisión Nacional del Servicio Civil) se escogió una muestra de 61 empleados de carrera, es decir el 70%.

El estudio se basó en la realización de una encuesta y una entrevista en profundidad a 61 funcionarios profesionales de carrera del sector de la función pública que se llevó a cabo en el año 2015. Utilizando una escala tipo Likert que establece varios grados de motivación que van de uno (1) a seis (6), siendo uno (1) el grado de más importancia y cinco (6) el grado de menor importancia. El grado número uno (1) indica que el factor siempre motiva al desempeño, el grado dos (2) que casi siempre lo motiva, el grado tres (3) que muchas veces motiva al desempeño, el grado cuatro (4) que normalmente motiva al desempeño, el grado cinco (5) que muy pocas veces motiva al desempeño y el grado seis (6) que nunca motiva al desempeño. Aplicando esta escala (Likert) se encontró que los factores de motivación para los empleados de carrera del sector de la función pública tienen la siguiente jerarquía de importancia: logro (1, 34); relaciones personales (1, 97); afiliación (2, 00); seguridad (2, 52); equidad (3, 07); reconocimiento (3, 11); expectativas (3, 13); remuneración (3, 25) y poder (3, 98).

### 4. ANÁLISIS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este artículo relaciona los conceptos de la motivación del empleado profesional de carrera y su impacto en el desempeño organizacional. Esta relación es importante

para mejorar la eficacia de la administración pública y puede tener consecuencias prácticas muy útiles para la formación de profesionales en administración pública para la selección de empleados públicos y para la efectividad en el desarrollo de políticas públicas en el Estado colombiano.

Los principales resultados del estudio confirman que los factores de motivación basados en valores pueden llevar a un mejoramiento en el desempeño de los empleados.

Específicamente del análisis de los resultados del estudio se pueden generar las siguientes conclusiones:

1. Se encontró que los factores de: ambiente físico, poder, remuneración, expectativas, reconocimientos, equidad, seguridad, afiliación, relaciones personales (relaciones humanas) y logro, son factores que motivan a los empleados de carrera “en algún grado de importancia” a mejorar el desempeño en las entidades del sector de la función pública y la CNSC.
2. Los factores de motivación para los empleados de carrera del sector de la función pública tienen la siguiente jerarquía de importancia. Logro (1,34); relaciones personales (1,97); afiliación (2,00); seguridad (2,52); equidad (3,07); reconocimiento (3,11); expectativas (3,13); remuneración (3,25); poder (3,73) y ambiente físico (3,98).
3. Los resultados de la investigación indican que existe una relación significativa entre los factores de motivación de logro, afiliación y relaciones humanas y el deseo de mejorar el desempeño de los empleados de carrera del sector de la función pública. Llama la atención que el factor autorrealización o necesidad de logro materializado en servir a los demás ocupa el primer lugar de motivación en el orden de importancia en los funcionarios públicos encuestados.
4. Del análisis estadístico se desprende que los factores de motivación no funcionan aisladamente, si no que están relacionados con todos los demás.
5. Algunos de estos factores presentan una correlación significativa con otros factores de motivación, mientras otros son factores independientes tales como remuneración y ambiente físico.
6. Existe una estrecha relación en las opiniones expresadas en los funcionarios de carrera del sector de la función pública indicados en el formulario de encuesta y las explicaciones dadas en las entrevistas en profundidad. Igualmente, estas explicaciones y opiniones coinciden con los planteamientos teóricos de la motivación en el servicio público (PSM).
7. Los profesionales de carrera del sector de la función pública se muestran relativamente satisfechos. Sin embargo, en cada uno de los factores se puede señalar que existe un gran campo para mejorar los niveles de motivación de estos empleados.
8. El logro, las relaciones personales, la afiliación y la seguridad son factores destacables entre los generadores de satisfacción laboral. De hecho, ni la remuneración económica, ni el poder, ni el ambiente físico figuran entre los factores más mencionados.
9. Los tres primeros factores en orden de importancia constituyen factores de

motivación intrínseca para los empleados profesionales de carrera en el sector público. Esta conclusión nos sirve para indicar la trascendencia que tienen los factores intrínsecos sobre los factores extrínsecos en la motivación de las personas en situaciones de trabajo.

10. Los dos factores de menor impacto en la motivación de los empleados de carrera del sector de la función pública son el poder y el ambiente físico que a su vez se constituyen en factores de motivación extrínseca.
11. Debe advertirse que el resultado de este estudio es solamente valido para uno de los 24 sectores que constituyen el sector público colombiano. Lo anterior sugiere que este tipo de investigación debe tener continuidad para lograr resultados más incluyentes y que tengan una mayor confiabilidad.
12. Los modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la teoría de la motivación intrínseca y extrínseca, la teoría de David McClelland (1967), Teoría del establecimiento de metas por Locke y Latham (1990) y especialmente la teoría de Motivación en el Servicio Público (PSM) de Perry y Wise (1990, 2010).
13. De la investigación realizada se concluye que los factores que incentivan a los empleados de carrera del sector de la función pública son, en orden de importancia y realizando una clasificación:
  - Necesidad de logro, como la primera categoría en importancia y se relaciona directamente con la posibilidad de ayudar a los demás.
14. De la descripción del sistema de estímulos salariales se puede concluir perfectamente que los incentivos están más orientados a la satisfacción de necesidades extrínsecas y no a necesidades intrínsecas que son las que, según los resultados de la investigación, realmente motivan al empleado de carrera administrativa.
15. En el enfoque general del sistema de motivación de los empleados públicos se han priorizado más las necesidades extrínsecas en detrimento de las motivaciones de carácter intrínseco. Particularmente aquellos factores denominados por Herzberg como “factores de higiene” que abarcan aspectos tales como la supervisión, la estructura, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y políticas y prácticas administrativas de la empresa.
16. Consideraciones como la motivación de logro, de autorrealización, de relaciones personales, del sentido de pertenencia han recibido poca o nula atención en las políticas públicas.
17. Es necesario aclarar que todos los factores son importantes pero es posible realizar una categorización por su valor prioritario

en la motivación de los funcionarios públicos de carrera administrativa.

En las entrevistas en profundidad practicadas a los empleados de carrera del sector de la función pública, fue notorio observar en ellos y ellas la necesidad de logro. Es decir el impulso por sobresalir, luchar por tener éxito, salir adelante sin limitarse por los posibles obstáculos. Lograr un país más igualitario con menos exclusión social.

Se señala a continuación algunos de los procesos donde las conclusiones del estudio serían de mucha utilidad para la mejora de la administración pública:

- Los procesos de selección del empleado de carrera:  
Si el logro es el impulso más importante para la obtención de objetivos individuales y colectivos debiera ser claro, entonces, que el Estado se comprometiera a tener como estrategia de reclutamiento y selección de personal vincular profesionales con alta necesidad de logro.
- La formación de los administradores públicos:  
Como en el caso anterior, aunque de manera más decidida y permanente, la estrategia de formación del administrador público debiera tener como fundamentos tres principios:
  1. El logro: como el deseo de hacer bien las cosas en relación con un estándar de excelencia.
  2. La necesidad de afiliación, es decir el sentido de pertenencia a instituciones creadas para servir a los demás, para el servicio público.
  3. Las relaciones personales (relaciones humanas), compromiso con los menos

favorecidos social y económicamente. Son los lazos que se establecen a lo largo de nuestra vida con las personas con las que entablamos algún tipo de convivencia. Estas relaciones, si son adecuadas, en una organización crean el ambiente propicio para el desarrollo de proyectos y el cumplimiento de objetivos. De allí la importancia de incluir en los programas académicos, la psicología de la motivación humana, pues son las personas las que hacen que los resultados se produzcan.

- La gestión de los proyectos de la administración pública:

El éxito en el logro de objetivos en cualquier tipo de organización se debe a las personas que trabajan en ellas y más concretamente a empleados debidamente motivados por el logro. Es por tanto deseable que la administración pública, especialmente en cargos de coordinación de proyectos y de dirección de políticas públicas cuente con personas dotadas de estas características.

- La evaluación y control de los resultados:  
Una de las funciones básicas del Estado consiste en la evaluación de proyectos, planes y programas y la generación oportuna de resultados. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, constituye aún un vacío en la administración pública colombiana.

La gerencia pública moderna necesita de profesionales que posean una alta motivación de logro para que los objetivos de las políticas se expresen en resultados que logren satisfacer las necesidades de las comunidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderfuhren-Biget, S.; Varone, F. y Giaunque, D. (2014). "Policy Environment and Public Service Motivation." *Public Administration*, 92 (4), pp. 807-825.
- Bellé, N. (2014). "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1), pp. 109-136.
- Borges, R. (2013). "Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil". *Revista de Administração Pública*, 47 (6), pp. 1477-1496.
- Bozeman, B. y Feeney, M. (2011). *Rules and red tape: a prism for public administration theory and research*. Armonk, NY: M. . E sharpe.
- Bozeman, B. y Xuhong, S. (2012). "Public service motivation concepts: aspirational theory in public administration". Paper presented at the 16th anual conference of the international research society for public magnagement. Rome, Italy.
- Brewer, G. (2010). *Public service motivation and performance research directions*. Cambrige University press.
- Brewer, G. y Kellough. (2016). "Administrative values and public personal magnagement: Reflections on civil service reform". *Public personal magnagement*, Vol. 45 issue 2, pp. 171-189.
- Castro, G. (2016). *Grandes momentos de Colombia*. Bogotá: Ediciones B.
- Cheng, K. (2015). "Public Service Motivation and Job Performance in Public Utilities: An Investigation in a Taiwan Sample." *International Journal of Public Sector Management*, 28 (4/5), pp. 352-370.
- Choi, S. (2016). "Bridging the gap Social networks as a theoretical mechanism linking public service motivation and performance". *International Journal of Manpower*. Volume 37. Issue 5, pp. 900-916.
- Christensen, R. K. y Whiting, S. (2009). "Employee Evaluations in the Public Sector: Public Service Motivation, Task, and Citizenship Behaviors". *The Korean Journal of Policy Studies*, 23 (2), pp. 41-56.
- Christensen, R. K y Wright, B. (2011). "The effects of the public service motivation on job choice decisions: disentangling the contributions of the person-organization fit and person- job fit". *Journal of public administration research and theory*, pp. 723-743.
- Christensen, R. K. y Whiting, S. (2013). Public service motivation, task, and Non-Task behavior: A performance experiment with Korean MPA and MBA. *International Public Management Journal*. Vol. 16, Iss. 1, 2013.
- Chirstensen, R. K. y Stritch, J. (2016). "Goin green in public organizations: Liking organizational commitment and public service motives to public employees. Workplace ECO-Initiatives". *American review of public administration*. Vol. 465 issue 3, pp. 337-345.
- CLAD (2010). *XV Congreso Internacional del CLAD*. República Dominicana.
- Daley, D. (2012). "Strategic Human Resource Management". En Riccucci, N. (Ed.). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, 5ta. ed. Estados Unidos: Pearson.

- Esap, Colciencias y FiduBogota (2010). *Convenio Específico de Cooperación No 227*, ESAP, Colciencias, Da, FiduBogota. Bogotá.
- Esteve, M.; Witteloostuijn, V.; Boyne, G. y Arjen, Y. (2015). "The Effects of Public Service Motivation on Collaborative Behavior: Evidence form Three Experimental Games," *International Public Management Journal*, 8 (2), pp. 171-189.
- Ferdousipour, L. (2016). "The relationship among public service motivation and service quality". *Iranian Journal of Management Studies*. Volumen 9 Issue: pp. 1-20.
- Giauque, D. (2011). "Putting Public Service Motivation into Context: A Balance Between Universalism, Internationalization and Particularism". *Internationalization Review of Administrative Sciences*, 77 (2), pp. 227-263.
- Giauque, D.; Biget, A. y Varon, F. (2014). "Police environment and public service motivation". *Public administration*. Vol. 92, issue 4, pp. 807-825.
- Ghauri, P. y Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Pearson Education Limited. England.
- Gómez, M.; Deslauries, J. y Alzate, M. (2010). *¿Cómo hacer una tesis de maestría y doctorado?* Bogotá: ECOE Ediciones.
- González, S. (2015). *El ABC de la comunicación efectiva: hablada, escrita y escuchada*. Tennessee: Grupo Nelson Inc.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Análisis de los datos cuantitativos: Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Recolección de datos cuantitativos Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Iacoviello, M. y Strazza, L. (2011). "De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina". *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 11 (16), pp. 51-95.
- Kim, S. (2013). "Investigating the structure and Meaning of Public. Service Motivation Across Popolulation. Developing an international Instrument and Adressing Issues of MESAUSRING Invariance" . *Journal of Public Administration Research and*, 23; pp. 79-102.
- Kjeldsen, A. (2012). "Dynamics of public service motivation attraction and socialization effects in the production and regulation of social services". Paper presented at the 16th annual conference of the international research.
- Kuo-Tai, C. (2015). "Public service motivation and job performance in public utilities: An investigation in a Taiwan sample", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28, Issue: 4/5, pp. 352-3702.
- Lee, G. y Jiménez, B. (2011). "Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government?" *American Review of Public Administration*, 41 (2), pp. 168-184.
- Leinsink, P. y Steijn, B. (2009). "Motivación de servicio público y rendimiento laboral de los empleados del sector público en los Países Bajos". *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, 75, pp. 39-59.
- Lilienfeld, Scott O.; Lynn, Steven Jay; Namy, Laura L.; Woolf, Nancy J. (2010). *Psychology*:

*From Inquiry to Understanding* (2nd Edition) (MyPsychLab Series) Dallas. Pearson Education Incorporated.

Locke, E. y Latham, G. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.

Longo, F. (2005). *Diagnostico comparado de Sistemas de Servicio Civil*. Informe final de síntesis. Barcelona: Instituto de dirección y gestión pública de ESADE.

Lotte, A. y Pedersen, L. (2013). "Public values and public service motivation: conceptual and empirical relationships". *American review of public administration*, pp. 292-311.

Luciano, S. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. Bogotá: BID.

Organización Mundial de la Salud (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra: Ediciones OMS.

Perry, J. y Wise, L. (1990). "The motivational bases of Public Service". *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 367-373.

Perry, J.; Hondeghem, A. y Wise, L. (2009). "Revisiting the motivational bases of public-service: Twenty years of research and an agenda for the future". Paper presented at the International Public Service Motivation conference. Bloomington, IN.

Perry, J. (2014). "The motivational basis of public service: foundation for the third wave of research". *Asian pacific journal of public administration*, pp. 34-47.

Perry, J. (2015). En prólogo del libro *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Función Pública*. Bogotá: Editorial Kimpres.

Reese, C. y Watson, D. (2010). "The Budgeting Process". En Condrey, S. (Ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*, 3ra. ed. EE.UU.: Jossey-Bass.

Riba, C. y Ballart, X. (2016). "Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants, Measurements and Effects". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 154: 6682. Ediciones Uniandes.

Ritz, A. y Brewer, Gene A. (2013) "Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Subnational Differences in Switzerland". *International Management Journal*; 16 (2) pp. 224-251.

Robbins, S y Coulter, M (2013). *Management*. New Jersey. Pearson.

Universidad de Los Andes (2014). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Proyecto de investigación para formular bases de diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público. Bogotá. Uniandes.

Schwarz, M. (2013). "Marco teórico Vs. Estado del arte en la investigación científica". Disponible en: [<http://max-schwarz.blogspot.com/2013/01/marco-teorico-vs-estado-del-arte-en-la.html>].

Shultz, T. (2014). "Evaluating moral issues in motivation theories: lessons from marketing and advertising practices". *Employee responsibilities and rights*, volume 26, Number 1-21.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá. Uniandes.



Wright, B. E.; Cristensen, R. y Pandey, S. K. (2013). "Measuring Public Service Motivation; exploring the Equivalence of Existing Globing Measures". *International Public Management Journal*, 16 (2), pp. 197-223.

Yamada, G y Dolan, S. (2013). "Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, pp. 83-90.