

IMPLICACIONES DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO PÚBLICO EN SU DESEMPEÑO¹

IMPLICATIONS OF THE LACK OF
MOTIVATION OF PUBLIC EMPLOYEES
IN THEIR PERFORMANCE

▮ <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.8>

08

Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño¹

Implications of the lack of motivation of public employees in their performance

Tipología: Artículo de investigación

Cómo citar este artículo

Álvarez, A. y Sánchez, D. (2022). Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 127-142. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.8>

I Augusto Álvarez Collazos*

I Diana Sánchez Rincón**

Resumen

El artículo presenta un producto adicional de los resultados de la investigación titulada *Incidencia de la motivación en el desempeño de los empleados públicos en Colombia*, estudio en el que se analizan las implicaciones de la falta de motivación del empleado público y se identifican carencias de valores positivos en empleados del sector; insinuando una propuesta de formación profesional basada en la teoría de motivación del empleado público propuesta por James Perry (1996). La metodología utilizada en el estudio permitió un análisis de variables como la motivación y el desempeño, teniendo como resultado que los empleados públicos en Colombia no están lo suficientemente motivados, situación asociada a que las estrategias de motivación impulsadas por el Estado no tienen en cuenta los factores intrínsecos (valores) que motivan a los servidores públicos, fenómeno que genera graves consecuencias para la Administración Pública y la sociedad colombiana.

Palabras clave: motivación, desempeño, implicaciones, motivación por el servicio público (PSM).

Abstract

The article presents an additional product of the results of the research entitled *Incidence of motivation in the performance of public employees in Colombia*, a study in which the implications of the lack of motivation of public employees are analyzed and deficiencies of positive values are identified. in employees of the sector; hinting at a professional training proposal based on the public employee motivation theory proposed by James Perry (1996). The methodology used in the study allowed an analysis of variables such as motivation and performance, with the result that public employees in Colombia are not sufficiently motivated, a situation associated with the fact that the motivation strategies promoted by the State do not take into account the intrinsic factors (values) that motivate public servants, a phenomenon

¹ Este artículo es el resultado de una investigación cualitativa acerca de las Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño.

* Doctor en Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN, magister en Gobierno Municipal de la Universidad Externado, Master of Business Administration of Miami University, Profesor investigador de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Correo electrónico: augualva@esap.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1157-5729>.

** Magister en Derechos Humanos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, administradora pública de la Escuela Superior de Administración Pública. Correo electrónico: dianasanchez1630@gmail.com.

that generates serious consequences for the Public Administration and Colombian society.

Key words: motivation, performance, implications, Public Service Motivation (PSM).

Introducción

En las organizaciones públicas el tema de la motivación del empleado se torna de vital importancia debido a que la falta de motivación incide sobre la calidad de su desempeño en la organización afectando la consecución de objetivos, el ambiente en el entorno de trabajo y dando lugar a la aparición de conductas que atentan contra la administración pública.

Las teorías sobre la motivación humana en el trabajo habían desarrollado sus propuestas sin diferenciar la motivación que tendrían los funcionarios, que son propios del sector público y los empleados del privado. Taylor (1911), Fayol (1916), Mayo (1933), Skinner (1938), Maslow (1943), Heider (1958), McGregor (1960), Herzberg et al. (1959), McClelland (1961), Adams (1965), Lawer y Porter (1967), Locke y Latham (1968), Alderfer (1969), Vroom (1964), Neef (1986), entre otros, hicieron grandes aportes frente a los factores de motivación de los seres humanos, pero no plantearon diferenciación en las causas que motivan a los empleados públicos y a los trabajadores en el sector privado. Se reconoce en la literatura de la motivación que los empleados públicos no se motivan por las mismas razones que en las organizaciones privadas.

Los empleados públicos, según los profesionales en la administración pública, se diferencian de los empleados de otros sectores de la sociedad (Perry y Porter, 1982; Perry y Wise, 1990; Wittmer 1991). Varios estudios afirman que los empleados

públicos difieren sobre sus valores y necesidades que se encuentran relacionadas con el trabajo. Un ejemplo de ello es un estudio realizado por Wittmer (1991), el cual realizó un análisis de las diferencias en el ranking correspondientes a ocho categorías de recompensa, teniendo como una muestra a 210 empleados de organizaciones tanto públicas como privadas, encontrando que estos empleados difieren significativamente con respecto a las preferencias por más salarios.

En este sentido, Villamar (2019) realizó la aplicación de la teoría de la motivación en el servicio público para identificar las causas por las que los individuos deciden escoger adelantar una carrera en el servicio público, encontrando un perfil de características potenciales de un empleado estatal relacionadas principalmente con conductas más sociales y altruistas, lo que se reflejaría en las actividades realizadas en el plano laboral.

Es en la década de los 80 cuando el profesor e investigador James Perry de la Universidad de Indiana, lideró una serie de estudios que lograron conclusiones importantes e innovadoras sobre la motivación en el sector público. Perry (1996) identificó factores de motivación específicos en los servidores públicos, esencialmente basados en valores. Su propuesta se desarrolla alrededor del concepto de *motivación por el servicio público* (PSM, por sus siglas en inglés), y es desde este momento que el concepto PSM se convierte en un campo de conocimiento que ha venido realizando importantes aportes para la selección, motivación y retención de los empleados públicos en todo el mundo.

Sin embargo, Sornoza *et al.* (2020) destacan la siguiente diferencia, que se relaciona con el grado de importancia que se le brinda a varios factores motivadores con respecto a la ubicación geográfica y a la influencia cultural de cada país,

así como su contexto institucional. En el país de China, las motivaciones son: compromiso por el interés público y formulación de políticas públicas y en Ecuador son: necesidades de logro y reconocimiento, así como la afiliación.

Por su parte, diversas investigaciones han demostrado que los funcionarios en Colombia no están suficientemente motivados por el servicio público. El Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes publicó el libro *La gestión estratégica del talento humano en el sector público* (Sanabria, 2015), esta investigación confirma que los trabajadores públicos en Colombia son personas viejas que cuentan con poca motivación, no son valorados favorablemente por los ciudadanos, en definitiva, el sector público suscita desconfianza para ellos (Taylor, 1911). Las consecuencias de esta falta de motivación son evidentes en la cotidianidad: en la atención al ciudadano, en el incumplimiento de las metas de las organizaciones públicas y en la corrupción.

Este artículo tiene por objetivo exponer las implicaciones que causan la falta de motivación en los empleados públicos en Colombia desde la teoría del PSM, desarrolla el problema de la investigación *Incidencia de la motivación en el desempeño de los empleados públicos en Colombia* (Álvarez, 2016). En cuanto al enfoque metodológico, a partir de las respuestas obtenidas de las 253 encuestas que serán realizadas a diferentes funcionarios de carrera administrativa, de la Escuela Superior de Administración Pública, del Departamento Administrativo de la Función Pública y del Ministerio de Educación Nacional. Se abordará el problema desde sus causas y consecuencias buscando resolver los siguientes cuestionamientos ¿Qué motiva al empleado público? ¿Por qué los empleados públicos en Colombia no están motivados? ¿Cuáles son las implicaciones, incidencias y

consecuencias de la falta de motivación del empleado público? Adicionalmente, se exponen los resultados de la investigación realizada.

Motivación de los empleados por el servicio público (PSM): revisión teórica

La motivación de los funcionarios públicos colombianos es el tema de investigación de este proyecto académico, su abordaje nos permitió llegar a la propuesta del profesor de la Universidad de Indiana, James Perry, quién desarrolla una teoría sobre la motivación por el servicio público (PSM) fundamentada en valores que son los factores motivadores de los trabajadores públicos.

La motivación por el servicio público (PSM) es definida por los autores Perry y Wise como la predisposición que tienen las personas a dar respuesta a motivos en las instituciones públicas. El PSM está asociado con seis valores, los cuales son: deber cívico, sacrificio, atracción a la formulación de políticas públicas, compasión, compromiso con el interés público y justicia social (Perry, 1996).

De acuerdo con los investigadores, los empleados públicos tienen motivaciones que los lleva a tener más interés por temas públicos y esto los motiva a trabajar en instituciones públicas. Esta teoría propone que los factores de motivación de los funcionarios públicos son intrínsecos, es decir, tienen su origen en los valores personales como, compromiso con los valores públicos y compasión, citados por Sánchez (2020).

Perry y Wise (1990) plantean que los valores que motivan a los funcionarios públicos se pueden clasificar en tres categorías analíticas, pues no todos los funcionarios comparten todos los valores: i) motivaciones racionales: las cuales co-

responden a la oportunidad de participar en la formulación de políticas públicas; ii) motivaciones basadas en normas: las acciones realizadas por el funcionario se ajustan a las normas, las cuales pueden servir al interés público. Aquí también entra el sentido del deber cívico, que se define como el comportamiento individual que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización; iii) motivaciones afectivas: son los desencadenantes de la conducta que se basan en las respuestas emocionales en distintos contextos sociales (Perry, 1996).

La PSM no es homogénea, sino tiene variaciones de acuerdo con los valores predominantes en cada funcionario. Su clasificación nos ayuda a comprender también desde qué puntos pueden abordarse estrategias gerenciales para potenciar la motivación de los funcionarios públicos colombianos.

¿Qué implicaciones tiene la PSM? Según Perry y Wise (1990), la PSM tendría las siguientes implicaciones en la forma de ser de los funcionarios públicos: i) involucración en instituciones públicas, ii) mejor desempeño individual, iii) menos incentivos utilitarios.

Perry y Wise (1990) han buscado validar su teoría con estudios de caso en diferentes partes del mundo. Para ello han recurrido a otros investigadores que han demostrado, a través de trabajo de campo, la diferencia entre los factores motivadores de los funcionarios del sector privado y la motivación de los funcionarios públicos. Por ello, Rawls et al. (1975) y Rainey (1982, como se citaron en Perry y Wise, 1990) mencionan que existen diferencias en los valores y la personalidad entre los profesionales que ejercen una carrera en instituciones públicas y los profesionales que la ejercen en insti-

tuciones privadas, debido a que los profesionales en instituciones públicas tienden a tener más alegría, valores de servicio, perdón y poca necesidad de seguridad y poder.

Por su parte, Sangmook Kim (2005), atendiendo a los llamados sobre falta de estudios empíricos que demuestren la relación entre el desempeño y la motivación, propuso un modelo con cuatro factores de desempeño individual y organizacional. El modelo recoge y analiza la evidencia empírica que existe sobre la relación entre la motivación de los funcionarios públicos y el desempeño organizacional.

En definitiva, tenemos que los valores culturales y personales son los que posibilitan la PSM, por esta razón los factores motivadores intrínsecos son los que mayor relevancia tienen para transformar la falta de motivación de los empleados.

Resultados de la investigación

Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en Colombia en los sectores función pública y educación

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) tiene como mandato dar mejora continua a la gestión de las instituciones y servidores pública a nivel nacional (DAFP, 2018). Su misión incluye poner en marcha sistemas de estímulos para que los servidores públicos estén motivados para el cumplimiento de su labor. El DAFP ha hecho énfasis en la importancia de sistemas que puedan adecuarse a las necesidades e intereses en varios aspectos, para así tener motivados a los funcionarios para hacer bien su labor y seguir teniendo personal en el servicio público (DAFP, 2018).

A pesar de la claridad conceptual de sus propuestas técnicas, los resultados de los sistemas de estímulos no han transformado la falta de motivación del empleado público colombiano. ¿Por qué? La literatura al respecto establece que el sistema de carrera administrativa no posibilita el desarrollo profesional de los servidores, no hay incentivos acordes a las necesidades de cada funcionario y el clientelismo afecta la motivación.

Los resultados obtenidos de la primera fase del proyecto de investigación *Incidencia de la motivación de los empleados públicos en Colombia* (Álvarez, 2016), realizada con funcionarios de carrera del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) permiten demostrar la falta de motivación de los servidores públicos. Dentro de los factores que desmotivan a los funcionarios se encuentra que los incentivos para ellos en Colombia se orientan hacia la satisfacción de necesidades extrínsecas y no hacia las intrínsecas que son las que motivan a los empleados de carrera administrativa (Álvarez, 2016).

La investigación mostró que los factores extrínsecos de la motivación humana abarcan aspectos

tales como: condiciones físicas del trabajo, la supervisión, las prestaciones sociales, y no dan motivación a los trabajadores públicos de carrera administrativa (Álvarez, 2016), pero son estos los factores sobre los cuales las políticas de empleo público han hecho más énfasis. Los factores intrínsecos son: relaciones personales, la motivación de logro y de autorrealización; estos han recibido poca atención en políticas públicas, no obstante ser los factores que más motivan a los funcionarios públicos (Álvarez, 2016).

En la tabla 1 se presentan los resultados de la investigación *Incidencia de la motivación en el desempeño de los empleados públicos en Colombia, sector función pública* (Álvarez, 2016). Allí se muestran los factores de motivación con la ponderación dada por los funcionarios de carrera administrativa. El factor intrínseco que más motiva a los funcionarios públicos es la necesidad de logro (McClelland) y el factor que menos motiva es el ambiente físico de trabajo, factor de motivación extrínseco. Con estos resultados se demuestra la prevalencia de los factores de motivación intrínsecos en los trabajadores públicos.

Tabla 1.

Ponderación de los factores de motivación de funcionarios del sector función pública.

Categoría	1	2	3	4	5	6	Sumatoria	Promedio
Logro	39	22	8	8	5	0	82	1,34
Relaciones personales	30	28	24	28	10	0	120	1,97
Afiliación	30	22	36	24	10	0	122	2
Seguridad	14	46	24	44	20	6	154	2,52
Equidad	14	24	24	52	55	18	187	3,07
Reconocimiento	16	12	30	60	60	12	190	3,11
Expectativas	11	38	9	48	55	30	191	3,13
Remuneración	11	12	36	96	25	18	198	3,25
Poder	5	20	30	48	85	42	230	3,77
Ambiente físico	6	14	21	64	85	48	238	3,90

Fuente: elaboración de los autores a partir de Álvarez (2016).

La tabla 1 muestra el orden jerárquico asignado por los funcionarios a cada factor de motivación, establece cuántas veces los funcionarios seleccionaron como primer, segundo, tercer, cuarto y quinto a cada factor de motivación. Se lee que la motivación por el logro fue marcada como primer factor en treinta y seis ocasiones. Los funcionarios seleccionaron el ambiente físico en ochenta y cinco ocasiones dentro del quinto factor que más los motiva. Los resultados de la investigación muestran que los tres factores que más motivan a los funcionarios públicos son intrínsecos.

¿Cuáles son las causas de la falta de motivación de los funcionarios públicos? Los resultados que se obtuvieron de la segunda fase de la investigación *Motivación e incidencia en el desempeño de los funcionarios de carrera del sector educación* nos permitieron determinar que las causas de la falta de motivación de los trabajadores públicos y su intensidad (tabla 2).

Tabla 2.

Jerarquía de los factores desmotivadores.

Jerarquía de los factores desmotivadores	
Salarios inadecuados	92
Ausencia de información	88
Inexistencia de justicia, equidad y tolerancia al error	77
Politiquería y casos de corrupción	73
Reuniones poco productivas	67
Poca claridad de los roles y responsabilidad	55
Liderazgo poco carismático	55
Relaciones interpersonales	49
Rutina excesiva en el trabajo	49
Ausencia de recursos	48
Ausencia de capacitación o entrenamiento	43
Excesiva rotación del personal directivo	40
Inseguridad sobre la estabilidad laboral	33
Exceso de reglas o muy pocas reglas	30
Mala imagen de la administración pública	29

Fuente: elaboración de los autores a partir de Álvarez (2016).

Los factores de desmotivación de los funcionarios del sector educación pueden comprenderse desde dos puntos de vista. Primero, una visión de tipo general del impacto de los factores de motivación y desmotivación que los empleados de carrera tienen y que provienen del entorno (social, cultural, económico y político) pues el fenómeno de la motivación no es un hecho aislado de la sociedad, sino que puede y debe ser analizada desde el punto de vista de la interacción institucional con el medio ambiente. Estos factores de desmotivación externos son: salarios inadecuados, ausencia de equidad, justicia, politiquería y casos de corrupción, ausencia de capacitación o entrenamiento, mala imagen de la administración pública.

En segundo lugar, los otros factores desmotivadores se relacionan de manera directa con las normas de la entidad y la carrera administrativa, estos son: ausencia de información, reuniones poco productivas, poca claridad de los roles y responsabilidades, liderazgo poco carismático, rutina excesiva en el trabajo, ausencia de recursos y excesiva rotación del personal directivo.

Los factores de desmotivación mencionados por los empleados del Ministerio de Educación Nacional han sido abordados por otros investigadores (Sanabria, 2015) quienes destacan que los funcionarios de carrera administrativa del Estado colombiano están desmotivados principalmente por las siguientes causas:

- El sistema de carrera administrativa, regulado por la Ley 909 de 2004, no logra motivar a los funcionarios públicos, algunas de las principales razones son:
 - Las entidades públicas dan pocos incentivos para el desarrollo profesional de los empleados del servicio público, debido a que los salarios son bajos, lo cual provoca estados de ánimo bajos y falta de iniciativa.
 - Los funcionarios no están de acuerdo con los concursos que se realizan para obtener cargos en el Estado, siendo estas poco transparentes y que no sirven para dar mejora en el desempeño de la entidad (Sanabria, 2015).
 - La evaluación del desempeño corresponde al método de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, debido a que no sirve para tomar decisiones sobre necesidades de capacitación, ni dan estímulos a los que sobresalen en su trabajo (Sanabria, 2015).
- El clientelismo político prima sobre el mérito, la norma se aleja de la realidad pues en la cotidianidad de las entidades públicas el político contrata a funcionarios que no siempre tienen las competencias necesarias.
- El sector privado ofrece mejores sueldos y oportunidades de desarrollo profesional. Los funcionarios públicos perciben como el mercado laboral privado ha mejorado sus ofertas con motivaciones de tipo social y económico, contrario a lo que sucede en el sector público que no lleva a cabo reformas efectivas para dar motivación a los funcionarios públicos, siendo inconsciente del impacto positivo que trae la motivación a estos (IBM BCS, 2005, p. 6, citado por Sanabria, 2015). Asimismo, Sanabria (2015) argumenta que los mejores cargos del sector público tienen salarios menores en comparación a los del sector privado.

Las anteriores, son las principales causas de la falta de motivación del empleado público en Colombia, como se ve, no son problemas de solución sencilla y van mucho más allá de aumentar los sueldos, deben pensarse soluciones estructurales que transformen problemas como el clientelismo y la competitividad con el sector privado.

¿Cuáles son las consecuencias que ha generado la falta de motivación de los empleados públicos? La falta de motivación de los trabajadores públicos es un problema de investigación y con seguridad es también un problema público, pues sus consecuencias van mucho más allá del ámbito privado o personal del funcionario, afecta de manera considerable la ejecución de políticas públicas, la atención al ciudadano, la prestación de servicios públicos también propicia la corrupción afectando los recursos públicos, entre muchos otros aspectos de lo que considera-

mos público. Teniendo en cuenta lo mencionado por Cepeda (1994), la falta de motivaciones genera en los trabajadores públicos poca iniciativa e ineficiencia, lo que hace posible que se dé la corrupción. Dentro de las consecuencias más graves de la poca motivación de los funcionarios por el servicio público en Colombia tenemos las que se presentan a continuación.

Actos de corrupción

La falta de motivación de los funcionarios por el servicio público tiene consecuencias variadas y muy graves para la administración pública, dentro de las más graves se encuentran los actos que generan lo que conocemos como corrupción, que son en realidad un conjunto de delitos que se comenten contra el presupuesto y los bienes públicos. ¿Por qué afirmamos que la falta de motivación genera corrupción? Porque el funcionario público que siente que su salario no es suficiente o sus esfuerzos no son recompensados puede estar dispuesto a cometer actos de los cuales si pueda obtener la recompensa que espera.

Como se encontró en la investigación, y como lo mencionan Laporta y Álvarez (1997) algunos factores que posibilitan la corrupción administrativa son: un empleo poco estable, escasa probabilidad de sanciones normativas, conflicto de intereses, ineficiencia administrativa, falta de competitividad en un mercado abierto, poca remuneración y bajos salarios.

La afirmación “los bajos salarios son una causa para que los empleados comenten actos de corrupción” contradice en cierta manera el hecho de que son los directivos de las organizaciones públicas, que reciben los mejores salarios, quienes se ven con frecuencia involucrados en casos graves de corrupción. La respuesta a esta

problemática habría que buscarla en la disciplina de la psicología; una explicación certera sobre este asunto la brinda McClelland (1961), en la *Teoría de las necesidades aprendidas*, donde sostiene que los tres factores que más motivan a funcionarios profesionales con alta jerarquía son:

- **Poder:** puede influir y controlar a personas para obtener reconocimiento por parte de ellas. Pueden sentirse con prestigio y estatus
- **Logro:** obtener éxito; ponerse metas grandes para alcanzar. Estas personas desean ser excelentes, aceptan responsabilidades y siempre le apuntan a realizar buenos trabajos.
- **Afiliación:** ser popular y tener relaciones interpersonales agradables. Les gusta trabajar en equipo y ayudar a las personas (McClelland, 1961, p. 167).

En el caso de los altos funcionarios que se ven envueltos en actos de corrupción, podemos concluir que el poder es el factor que más los motiva, esto implica que ellos no están interesados en adquirir más dinero sino en lograr más poder. Y los demás factores (logro y afiliación) son de menor importancia para la clase dirigente.

En Colombia, la corrupción se ha vuelto un problema público de tal dimensión que día a día sus consecuencias dejan sin recursos a la salud, la educación o la alimentación escolar. A continuación, se mencionan algunos casos de corrupción en el sector público colombiano y latinoamericano que nos permiten ilustrar las consecuencias de la falta de motivación por el servicio público de los empleados del Estado:

- **Odebrecht:** políticos de dos países africanos y de diez países latinoamericanos, recibieron grandes sumas en sobornos por parte de una

conocida empresa brasileña para que pudiera participar en los contratos de infraestructura más lucrativos. Entre 2009 y 2014, Odebrecht pagó sobornos a funcionarios públicos colombianos por un monto de USD 50 millones (Especiales Dinero, 2018).

- **Foncolpuertos:** el gerente de Puertos de Colombia, Luis Rodríguez, realizó pagos de millonarias pensiones de forma irregular junto con jueces, obteniendo buenas sumas de dinero, por esta situación, 825 personas se encuentran condenadas mientras que Rodríguez está pensionado y en libertad condicional. Este delito le costó a Colombia COP 2,5 billones (González, 2018).
- **Carrusel de la contratación en Bogotá:** en esta situación se vieron involucrados los hermanos Moreno, los cuales lideraban una red de contratistas para la realización (de forma irregular) de grandes obras. El caso le costó a la ciudad \$2,2 billones (Rodríguez, 2020).
- **Saludcoop:** el expresidente de esta entidad, Carlos Palacino, se encuentra investigado por los grandes recobros que realizaba al Estado, que fueron usados para pagar sus viajes, inversiones en el extranjero y la finca raíz, que al final le costaron al sistema de la salud COP 1,4 billones (Benavides, 2019).
- **Reficar:** refinería inaugurada en octubre de 2015, y su costo fue de USD 8.016 millones, una suma mayor a lo que se estimaba (Díaz, 2019).

De acuerdo con datos de Salas y García (2018) en Colombia las desviaciones de recursos por corrupción se calculan en 50 billones de pesos al año. Algunos de los datos más alarmantes que ofrece CELAG son:

- Los 50 billones de pesos que le cuesta al año la corrupción, los cuales equivalen a un billón de pesos semanales y cerca del 4 % del PIB anual del país.
- El Índice de Transparencia Nacional, refleja que 14 de 85 entidades nacionales públicas se clasifican con niveles "muy alto" y "alto" de riesgo de corrupción.
- Por otro lado, en el Índice de Transparencia Municipal, las gobernaciones que presentan mayor riesgo de corrupción son Chocó, Guainía y Vaupés; y los municipios con mayor riesgo son El Zulia, Sincelejo y Leticia.
- Colombia ocupa a nivel mundial el puesto 90 entre 176 países que cuentan con altos niveles de percepción de la corrupción en instituciones públicas (Salas y García, 2018).

Según lo afirmado por Henao e Isaza (2018), la corrupción requiere de dos agentes: el que corrompe y el que es corrompido. Esto corresponde a la falsificación, la mentira y el daño sobre los valores colectivos.

Investigaciones recientes (Cardona, 2016; Vásquez, 2018) se han enfocado en estudiar las consecuencias que tiene la corrupción en la violación a los derechos humanos, demostrando que los actos corruptos cometidos por empleados públicos tienen consecuencias en la garantía de derechos como la salud, la educación, el trabajo o la vivienda. En Colombia, un caso que ejemplifica esta situación es la administración departamental del Chocó, donde los gobernadores y alcaldes han liderado el saqueo de los recursos en el departamento con el mayor índice de necesidades básicas insatisfechas.

¿Cómo se relaciona la motivación con la corrupción? La corrupción se entiende como una consecuencia de la falta de motivación de los funcionarios por la prestación del servicio público, pues refleja el desinterés por resolver los problemas que aquejan a los ciudadanos y la prevalencia de los intereses personales de los funcionarios que comenten los actos de corrupción.

Problemas en la atención al ciudadano:

Cuando el trabajador público no está motivado para servir a la ciudadanía y prestar un servicio de calidad, con buen trato, lenguaje claro y efectividad se generan graves dificultades en la atención al ciudadano, quien no percibe una solución a su problema por la indebida atención que le está brindando un servidor público desmotivado.

Los problemas en la atención a la ciudadanía son muy graves, pues en el artículo 2 la Constitución Política de Colombia (1991) se establece que el Estado debe de servir a la comunidad, siendo el responsable de esto el funcionario público. Para dar cumplimiento a lo anterior, las entidades de administración pública han establecido programas y estrategias que permitan dar al ciudadano un mejor servicio y atender mejor sus peticiones.

El gobierno colombiano ha formulado el *Programa de servicio al ciudadano*, que cuenta con una ventanilla hacia adentro, en la cual la entidad debe fortalecer su talento humano para resolver los problemas en la atención al ciudadano. El modelo tiene por objetivo reforzar las capacidades de los empleados públicos para democratizar la gestión pública y el servicio al ciudadano (DAFP, 2018). En esta propuesta se observa un interés por garantizar que el funcionario esté capacitado y motivado para servir a la ciudada-

nia. Sin embargo, los resultados del 2018 en esta materia aún reflejan muchas tareas pendientes al respecto.

La Encuesta Nacional de Percepción Ciudadana del 2018 indica que solo el 62 % de los ciudadanos encuestados confía en los servidores que los atendieron, el 30 % considera que los servidores no brindan información clara, completa ni actualizada y que los funcionarios no son personas amables ni respetuosas. Un indicador que refleja resultados preocupantes es el de justicia, ya que el 40 % de los encuestados indica que los funcionarios no atienden a todas las personas por igual y un 30 % indica que los espacios físicos ni siquiera son accesibles. La diligencia de los servidores es calificada por el 40 % de los encuestados como poco ágil y sin coordinación interinstitucional.

La desidia en la atención al ciudadano prestada por algunos funcionarios públicos genera graves consecuencias pues afecta la imagen de la entidad y la del funcionario. Por ejemplo, en la Encuesta Nacional de Percepción Ciudadana (DNP, 2018) se preguntó a los ciudadanos de las entidades territoriales sobre la calidad de los servicios prestada en sus ciudades, la ciudadanía expresó que San Andrés es el municipio que mejor calidad, tiempo de espera y amabilidad refleja en la atención al ciudadano, por el contrario, Ibagué es el municipio peor calificado en estos mismos aspectos.

La percepción negativa sobre las entidades es causada por la existencia de un círculo vicioso que inicia en la desmotivación del servidor público para la atención a la ciudadanía, las personas manifiestan inconformidades en el servicio y se genera una mala imagen de la entidad pública donde los servidores ahora estarán des-

motivados por trabajar en una entidad que no es reconocida por la ciudadanía como capaz de resolver los problemas públicos.

El incumplimiento de los objetivos de la organización

La falta de motivación genera un desinterés por llevar a cabo las metas institucionales y cumplir así la misión de la entidad para la cual el funcionario labora, esta falta de motivación tiene graves consecuencias en la prestación de los servicios públicos que deben ser ofrecidos a la ciudadanía y en la garantía de los derechos que deben ser protegidos por las entidades del Estado.

En Colombia, el incumplimiento de las funciones que tienen los servidores públicos, que a su vez se refleja en el incumplimiento de las metas institucionales, es noticia diaria en todos los niveles de la administración. Uno de los graves casos es la indagación que abrió la Procuraduría General de la Nación en el 2018 contra un grupo de alcaldes por poca efectividad a la hora de tomar medidas en orden presupuestal para la protección de los derechos de la población carcelaria, aunque el Ministerio Público y la Corte Constitucional realizaron requerimientos de carácter urgente y de obligatorio cumplimiento.

La imagen del servidor público en América Latina

Está relacionada con la corrupción y esta percepción ciudadana no es gratuita, pues de acuerdo con el informe del Salas y García (2018), realizado a partir de los resultados de la encuesta realizada por Latino Barómetro 2017, la corrupción generada por los servidores públicos es una situación del diario vivir en Latinoamérica, siendo este uno de los problemas más

importantes que se presentan en los países de esta región. Se pueden citar varios hechos de corrupción en la región:

- Caso Petrobras. Empleados de la empresa estatal Petrobras, empresarios y clase política brasilera están siendo investigados por sobornos generados por los contratos, desviando los fondos públicos a políticos y empresarios (Lallée, 2016).
- Andrea Ruiz, directora general del Consejo para la Transparencia, da la cifra de que la corrupción en Chile supera los 380 billones, lo que involucra a entidades como: empresas, políticos, carabineros, Ejército e Iglesia católica.

Las instituciones que los ciudadanos perciben como corruptas están conformadas por funcionarios que terminan siendo culpabilizados por los actos de corrupción cometidos por la entidad. Aquí se presenta de nuevo un círculo vicioso en el cual el funcionario desmotivado por el servicio público comete actos de corrupción donde prevalecen sus intereses personales y genera una mala imagen de la entidad. Por esta razón los ciudadanos van a juzgar a todos los funcionarios de esas entidades como corruptos, generando desmotivación en los funcionarios que trabajan en la entidad y no han cometido actos de corrupción. El estudio realizado por Córdova y Ponce (2017) sirvió para demostrar que los ciudadanos tienen percepciones de la corrupción en los gobiernos, lo que los lleva a evaluar la satisfacción con los servicios.

En Argentina, por ejemplo, el gobierno de Macri tuvo un grupo de funcionarios que están siendo investigados por la corrupción. En Venezuela muchos funcionarios detenidos por

corrupción, los cuales se encuentran acusados por la realización de préstamos sin autorización estatal (Salas y García, 2018).

En Colombia la imagen del servidor público está gravemente afectada por los escándalos de corrupción, la mayoría de los colombianos perciben que no ha habido avance en contener la corrupción percibida como el principal problema del país (Salas y García, 2018). Es tan grave esta situación que en muchos sectores de la opinión pública el término empleado público ha llegado a ser sinónimo de corrupción.

De acuerdo con la encuesta realizada por el Programa Alianzas para la Reconciliación a 11.966 personas en 41 municipios del país, el 86 % de los encuestados desconfía del Estado. Este nivel de desconfianza aumenta en las zonas rurales donde alcanza un 98 %. La ciudadanía también expreso su falta de confianza en las gobernaciones y alcaldías municipales, solo el 1 % de los 11.966 ciudadanos encuestados confía totalmente en las organizaciones de administración territorial. La confianza en los jueces y fiscales resulta muy preocupante ya que el 59 % confía poco y nada en los servidores públicos encargados de impartir justicia.

El funcionario no tiene un compromiso con la entidad pues esta no es percibida como una forma de brindar servicios a la comunidad sino como una estrategia o medio para apropiarse de los recursos públicos. Allí surge el clientelismo mediante el cual, para ocupar un cargo público no se requiere ni conocimiento ni compromiso, sino satisfacer las necesidades de un político a través de los recursos que manejan las entidades, lo que se convierte en un ciclo vicioso entre el papel del político vinculando a sus amigos políticos, la corrupción, la desmotivación. Por esta razón el Estado no cumple a través de sus

entidades ni funcionarios las metas institucionales, todo ello también implica la imagen de la organización y la del funcionario. Esto ha afectado la sociedad como un todo, en el sentido que ha ido cambiando los valores de la sociedad, donde antes se privilegiaba el interés general y ahora se aprecia más interés por la adquisición de bienes materiales en beneficio propio y no en beneficio de la sociedad.

Las estadísticas que arrojan todos los estudios mencionados anteriormente indican que la carencia de motivación del empleado público afecta significativamente el desempeño laboral y genera todo tipo de graves dificultades en el logro de los objetivos de las instituciones del sector público en todos sus niveles y la imagen cada vez más desprestigiada del servidor público.

Conclusiones

La revisión del problema de investigación demuestra que la motivación de los trabajadores públicos tiene graves consecuencias en el logro de los resultados de las entidades públicas, por eso es necesario identificar las políticas de motivación correctas que potencien los valores por el servicio público y generen mayores resultados en las instituciones públicas.

La teoría sobre la Motivación por el Servicio Público (PSM) demuestra que los funcionarios de carrera administrativa están motivados por valores hacia el servicio público que los hacen preferir trabajar en el sector público. Así mismo, de las encuestas realizadas se desprende que la motivación está determinada tanto por valores personales, como por valores culturales propios de la sociedad en la que se desarrollan los sujetos.

Entonces, los valores son factores de motivación intrínsecos, por esta razón la gestión estratégica

del talento humano debe enfocarse en los aspectos intrínsecos de la motivación humana en el trabajo, incluyendo actividades como las señaladas por Gil (2020), relacionadas con el fortalecimiento del clima laboral y de confianza, la promoción de la participación entre funcionarios con el objetivo de tener en cuenta sus propuestas e incorporarlas como alternativas de solución logrando así relaciones e interacciones positivas entre empleados.

Por su parte, la conclusión acerca del salario como factor motivador pareciera ser contradictoria, pues de una parte muchos de los funcionarios estiman que este factor de manera general incentiva al desempeño. Sin embargo, los salarios en las entidades estudiadas son tan bajos en comparación con el sector privado y a nivel internacional, que resulta ser más bien un aspecto desmotivante.

La actual situación de baja motivación por el servicio público en Colombia es generada porque los esfuerzos que se realizan por motivar a los funcionarios públicos de carrera administrativa están mal enfocados en los factores extrínsecos de la motivación humana más no en los intrínsecos. Además, las políticas de motivación desarrolladas no demuestran una comprensión de la motivación de los funcionarios públicos dentro de la realidad económica, social y política del país, como se vio en los resultados del sector educación donde los funcionarios demuestran que los desmotivan factores externos a la organización que tienen que ver con la estructura del país.

Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). Academic Press.
- Aldelfer, C. (1969). An Empirical test of a New of human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Álvarez, C. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión para los empleados de carrera del sector función pública, basado en factores de motivación, que permitan mejorar el desempeño de las entidades del sector* [Tesis doctoral]. Universidad EAN.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional 116 de julio 20 de 1991.
- Benavides, A. (2019). *Fiscalía intentará acusar por tercera vez a Carlos Palacino por su responsabilidad en los cobros irregulares del caso Saludcoop*. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/fiscalia-intentara-acusar-por-tercera-vez-a-carlos-palacino-por-su-responsabilidad-en-los-cobros-irregulares-del-caso-saludcoop-2890318>.
- Cardona, L. (2016). *Corrupción sin remedios*. <https://transparencia.org.ve/project/corruption-sin-remedios/>
- Cepeda. (1994). Las causas de la corrupción.
- Congreso de la República. (2004). Ley 909 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004. Diario Oficial 45.680.

- Córdova, J. y Ponce, A. (2017). Los tipos de corrupción y la satisfacción con los servicios públicos. Evidencia del caso mexicano. *Región y Sociedad*, 29(70), 231-262.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2018). *Guía de estímulos para los servidores públicos*. DAFP.
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2018). Encuesta Nacional de Percepción Ciudadana. DNP. <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx>.
- Díaz, C. (2019). *Lo que faltaba: multimillonario robo de Reficar en Colombia quedaría impune*. <https://www.pulzo.com/economia/proceso-contramillonario-robo-reficar-podria-quedar-impune-PP693761>.
- Especiales Dinero. (2018). *Así se repartió la torta en el mayor caso de corrupción de América Latina*. <http://especiales.dinero.com/odebrecht/index.html>.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et Générale*. Dunod.
- Gil, D. (2020). *Motivación y desempeño laboral del personal del ministerio público de Cajabamba, 2020* [Tesis de Maestría]. Universidad de San Martín de Porres.
- González, A. (2018). *Escándalos de corrupción que han indignado a los colombianos*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/casos-de-corrupcion-mas-sonados-en-colombia-82678>.
- Henao, J. e Isaza, C. (2018). *Corrupción en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Herzberg, F., Mausber, B. and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons Inc.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Lallée, N. (2016). *Las claves del caso Petrobras*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/internacional/2016/03/04/56d97024e2704e1c758b4590.html>
- Laporta, F. y Álvarez, S. (1997). *La corrupción política*. Alianza.
- Lawler, E. and Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Locke, E. and Latham, G. (1968). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems Of An Industrial Civilization*. Harvard University.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. The Free Press.



- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. McGraw Hill.
- Neff, M. (1986). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Icaria Editorial.
- Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. and Porter, L. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. and Wise, L. (1990). The motivational bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Rodríguez, G. (2020). *Carrusel de la contratación: diez años del gran robo a Bogotá*. <https://www.eltiempo.com/bogota/carrusel-de-la-contratacion-diez-anos-del-gran-robo-a-bogota-549012>
- Salas, A. y García, G. (2018). *¿A quién conviene la corrupción en América Latina?* CELAG.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Uniandes.
- Sánchez, J. (2020). *Motivación en el servicio público y su incidencia en el desempeño laboral en el gobierno regional de puno, periodo 2017-2018* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional del Altiplano.
- Sornoza, D., Sornoza, G., Parrales, M. y Guaranda, V. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista Espacios*, 41(30), 180-188.
- Skinner, B. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. Appleton-Century.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Sciences Management*. American Society of Mechanical Engineers.
- Vásquez, L. (2018). Derechos humanos y corrupción en México: una radiografía. En C. Tablante y M. Morales (eds.), *Impacto de la corrupción en los derechos humanos* (pp. 141-174). Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro.
- Villamar, D. (2019). *Motivación del servicio público: características de estudiantes de posgrados de MAP en Ecuador* [Trabajo de grado]. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York Academic Press.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383.

