

**MOTIVACION LABORAL, PERCEPCIONES DESDE LOS DIFERENTES TIPOS  
DE CONTRATACION DEL SECTOR PÚBLICO**

**AMANDA GABRIELA GONZÁLEZ TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ**

**2019**

**MOTIVACION LABORAL, PERCEPCIONES DESDE LOS DIFERENTES TIPOS  
DE CONTRATACION DEL SECTOR PÚBLICO**

**Amanda Gabriela González Trujillo**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de  
Negocios**

**Asesor: Carlos Mario Betancour Hurtado**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2019**

## **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias motivacionales que utilizan las entidades del sector público en los diferentes tipos de contratación y la percepción que tienen los trabajadores públicos ante estos estímulos. Esta investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque hermenéutico; es decir, desde la comprensión del discurso de los entrevistados, basada en la idea de que una metodología hermenéutica consiste en construir espirales hermenéuticas de posibles interpretaciones y apreciaciones de los documentos leídos y de las entrevistas realizadas. La pregunta de investigación era si el tipo de contratación influía en la motivación laboral de los empleados del sector público, y el problema de investigación planteado era si hoy en día la motivación laboral dentro de todas las empresas es un factor importante para impulsar la fuerza laboral, y por tal motivo se vio la necesidad de analizar si en el sector público, donde se manejan diferentes tipos de contratación, la motivación laboral se ve afectada o no por la modalidad de contrato, y estudiar las ventajas y desventajas que trae cada uno de ellos y la percepción de los trabajadores del sector público. Los resultados muestran que la percepción de los trabajadores públicos no es favorable en su motivación laboral, pero está ligada no solo al tipo de contratación sino también a la no implementación de estrategias motivacionales. De aquí se concluye que el sector público debe establecer una estrategia motivacional de acuerdo con el tipo de personas que laboran en las entidades, según sus necesidades y prioridades, evitando la discriminación por el tipo de contratación.

*Palabras clave:* contratación colombiana, contratación pública, motivación laboral, políticas públicas

## ***Abstract***

The main purpose of this research is to analyze the motivational strategies used by sector public entities in the different types of hiring methods and the perception that public workers have before these stimuli. This research is a qualitative type, with a hermeneutic approach, meaning this, from the discourse comprehension of the interviewees, based on the idea of that a hermeneutic methodology consists in construct hermeneutic spirals of possible interpretations and appreciations of the that were read and the interviews that were made. The research question was if the type of hiring influences in the work motivation of the public sector employees, and the research problem

raised was if nowadays, work motivation within all companies is an important factor to boost labor force, for that reason, it can be seen the need to analyze if the public sector, where different types of hiring are used, work motivation is affected or not by the contract modality, additionally, study the advantages and disadvantages that these modalities has and the respective perception of the public sector employees. The results show that public sector employee's perception is not favorable regarding the work motivation, but it's not only linked to the hiring type, but also to the lack of implementation of motivational strategies. From this, is concluded that the public sector must stablish a motivational strategy according to the people working in the sector entities, depending on their needs and priorities; this, avoiding discrimination by the type of hiring.

*Keywords:* Colombian hiring, public procurement, work motivation, public policies

## Contenido

Introducción.....	<b>85</b>
Objetivos.....	<b>107</b>
1.1 Objetivo general.....	<b>107</b>
1.2 Objetivos específicos.....	<b>108</b>
Marco de Referencia .....	<b>118</b>
Antecedentes .....	<b>118</b>
Sector público .....	<b>1714</b>
Políticas públicas .....	<b>1714</b>
Función pública .....	<b>1715</b>
Empleos públicos de carrera.....	<b>1815</b>
Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.....	<b>2017</b>
1. Empleos de periodo fijo .....	<b>2017</b>
2. Empleos temporales .....	<b>2017</b>
Contrato de Trabajo .....	<b>2320</b>
Tipos De Contratación En Colombia.....	<b>2320</b>
Los servidores públicos en Colombia.....	<b>124</b>
Los tipos de contratación que prevalecen en el sector público .....	<b>428</b>
Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de tipo de contratación.....	<b>528</b>
Estrategias de motivación laboral en el sector público para los Empleados de carrera Administrativa. .....	<b>130</b>
Estrategias de motivación laboral en el sector público para los Empleados de carrera Administrativa. .....	<b>433</b>
Método .....	<b>434</b>
Tipo de estudio .....	<b>434</b>
Sujetos/Participantes .....	<b>635</b>
Instrumentos.....	<b>939</b>
Procedimiento .....	<b>1039</b>
Resultados.....	<b>1140</b>
Conclusiones .....	<b>251</b>
Referencias bibliográficas .....	<b>353</b>
ANEXOS .....	<b>755</b>
Anexo 1. Entrevista.....	<b>755</b>
Anexo 2. Autorización De Entrevista.....	<b>856</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Tipos de contratación según el Código Sustantivo de Trabajo. Elaboración propia .....	<del>119</del>
Tabla 2: Cuadro comparativo.....	<del>127</del>
Tabla 3 Tendencias Generacionales .....	<del>143</del>
Tabla 4 Percepción de la muestra de las ventajas y desventajas, ante el tipo de vinculación laboral.....	<del>145</del>

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Etapas del proceso de selección de Personal. ....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.16</u></b>
Ilustración 2: Entidades Nacionales del Estado Colombiano....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.24</u></b>
Ilustración 3: Caracterización de Servidores Públicos.....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.24</u></b>
Ilustración 4. Servidor Público Tipo. ....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.25</u></b>
Ilustración 5: Distribución de los empleos Públicos en Colombia.....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.27</u></b>
Ilustración 6 Comportamiento del Género en la muestra.....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.35</u></b>
Ilustración 7 Edad de la muestra. ....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.36</u></b>
Ilustración 8: Caracterización de Servidores Públicos.....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.36</u></b>
Ilustración 9 Vinculación de la muestra. ....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.37</u></b>
Ilustración 10 Experiencia en el Sector Público de los entrevistados .....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.40</u></b>
Ilustración 11 Relación de entrevistados que han estado vinculados mediante diferentes tipos de contratación. ....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.41</u></b>
Ilustración 12 Aspiraciones de los trabajadores entrevistados..	<b><u>¡Error! Marcador no definido.42</u></b>
Ilustración 13 Aspiraciones de los trabajadores, teniendo en cuenta su edad y su vinculación laboral en el sector público.....	<b><u>¡Error! Marcador no definido.43</u></b>

## **Introducción**

Esta investigación nace desde la experiencia propia y directa como contratista y funcionaria pública en diferentes entidades del Estado; la relación que se ha podido entablar con compañeros de trabajo en diferentes instituciones del Estado y la opinión ciudadana frente al trabajo que realiza el Gobierno colombiano. Busca, así mismo, conocer la percepción de los trabajadores del sector público, en cuanto a su motivación laboral dentro de las organizaciones de este sector, su sistema de contratación, la aplicación o ausencia de beneficios y de compensación en general, y el efecto que estas variables generan en los funcionarios, ya sea positivo o negativo, para impulsar el desarrollo de las políticas públicas. Pretende, igualmente, identificar factores implícitos que influyen en la eficiencia del sector público, no exactamente derivadas de los mismos funcionarios, sino como consecuencia de la estructura organizacional existente en el sector, lo cual afecta la ejecución de programas de desarrollo y sostenimiento de los mismos, además de la confianza ciudadana en las políticas de Estado.

Se advierte, y es muy común escuchar, sobre aspectos relevantes de una deficiencia del sector público en nuestro país, como se manifiesta en la investigación “Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano” (Sanabria, 2015), realizada por el Gobierno, Función Pública y la Universidad de los Andes, donde se manifiesta:

A pesar de la existencia de ese conjunto de entidades encargadas de velar por la calidad de los funcionarios públicos y la eficiencia de la administración, es corriente afirmar hoy en día que en Colombia el Estado funciona de manera muy deficiente, lo cual afecta negativamente la actividad privada y el bienestar de la ciudadanía. La percepción de los colombianos con respecto a la calidad de los funcionarios públicos y a la gestión del talento humano (GTH), en la administración estatal es muy mala; se critica tanto la capacidad de servicio del empleado oficial como la ausencia de valores éticos, que conduce a prácticas corruptas en el Estado.

Este tipo de comentarios han mostrado en el sector público una problemática que se ha evidenciado desde varios años atrás; sin embargo, no se establece de forma concreta una solución, o al menos unos procesos para aliviar y disminuir los factores que contribuyen a que haya este tipo de percepciones, a pesar de los intentos por establecer métodos, procedimientos, manuales, teorías

y estudios que buscan afanosamente el aprovechamiento de los recursos del Gobierno y, de forma consecuente con ello, el beneficio de la sociedad colombiana.

Se considera que todos los anteriores procesos investigativos se han enfocado en el aprovechamiento del recurso económico del gobierno y, en medio de tantos análisis y de la búsqueda de causas y factores, se ha pasado por alto y se ha descuidado el elemento más importante dentro de una entidad, la pieza fundamental en todo el sistema: el *recurso humano*, representado por los funcionarios y las personas encargados de seleccionar, contratar y ejecutar las políticas públicas. Son ellos los gestores responsables de guiar, coordinar y ejecutar las actividades donde radican las fuerzas y la energía para lograr cumplir los objetivos de una organización.

Así, pues, en virtud de este concepto es preciso tener en cuenta las palabras del presidente Lleras Camargo en marzo de 1962, en la inauguración de la ESAP (Sanabria, 2015), cuando fue contundente y advirtió:

Organizar la administración pública sobre fundamentos universalmente aceptados y fracasados en Colombia una y otra vez, por falta de continuidad en el pensamiento de los gobiernos y de decisión para combatir intereses políticos sin ninguna importancia. Esos fundamentos son el establecimiento de la carrera administrativa y la planeación de las obras y servicios del Estado, con el fin de que los recursos públicos no se desperdicien y diluyan en proyectos extravagantes o por la simple ineptitud de un cuerpo de funcionarios improvisados y cambiantes. Ya la enmienda constitucional aprobada en 1957 por el pueblo en plebiscito dejó en forma sintética el mandato de crear una carrera administrativa totalmente ajena a las presiones de la lucha política, y la Ley 19 de 1958 dijo cómo debería ejecutarse. (p. 510).

En estas palabras se encuentran algunos elementos que advierten sobre la evidencia de varios factores que han deteriorado la gestión del sector público en el país, que resumimos en tres:

1. Falta de continuidad de los gobiernos, que ha interrumpido todo proyecto, todo proceso, que al fin de cuentas buscan el desarrollo de los colombianos, pero que, por razones políticas y por diferencias de pensamiento, dichos proyectos y procesos se ven abruptamente trastocados y rotos en una competencia de egos personales, afectando por ello a todo un país.
2. El desperdicio de los recursos públicos, por la carencia de una carrera administrativa bien establecida y una correcta planeación de la destinación de dichos recursos para desarrollar los proyectos.

3. La ineptitud del cuerpo de funcionarios, a los cuales Lleras Camargo cataloga como improvisados y cambiantes.

La presente investigación se enfoca en este último punto, porque no se trata solo de hablar de funcionarios incapaces, sino de descubrir dónde y por qué, al enfrentarse a la ausencia de una estructura sólida y coherente del recurso humano, se olvida y se desconoce que este factor es el encargado de administrar los recursos que el Estado y, además, que es quien diseña las políticas públicas y de beneficio social en el cumplimiento de los fines del Estado.

Partiendo de estos elementos mínimos enunciados, y del hecho de que existen factores externos e internos que surgen en la consolidación coherente del reconocimiento y valoración tanto de las personas que ingresan a la función pública como de quienes cumplen con la misión del sector—donde puede hablarse de improvisación y del aprovechamiento de este instante político o, como dicen algunos, de ese “cuarto de hora” en el que se tiene el poder, que llegan con una deficiencia estructural en materia laboral, sin coordinación, sin planeación y sin idoneidad—, y considerando que son los llamados a ocupar tales puestos de vanguardia social y humana que son parte de un todo, esta es una realidad que se debe visualizar y analizar, para buscar una salida y hacer unas propuestas que permitan entender mejor el panorama enfrentado.

Si se logra hacer una revisión y reestructuración de los contenidos mínimos exigidos en materia de recursos humanos, tenemos la certeza de que con el paso del tiempo la administración pública irá superando poco a poco esta etapa difícil y llegará de una manera más acertada a las comunidades, y los fines sociales, esenciales de un Estado Social de Derecho, tendrán su razón de ser.

## **Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Analizar las estrategias motivacionales que utilizan las entidades del sector público en los diferentes tipos de contratación, y la percepción que tienen los trabajadores públicos frente estos estímulos.

## **1.2 Objetivos específicos**

- Analizar los tipos de contratación reglamentados en la ley colombiana utilizados por el sector público.
- Analizar las ventajas y desventajas que se generan en los diferentes tipos de contratación.
- Analizar las ventajas y desventajas que se generan en los diferentes tipos de contratación, respecto a la motivación laboral.
- Identificar las estrategias motivacionales aplicadas en el sector público.
- Analizar la percepción que tienen los empleados del sector público acerca de la motivación laboral y de su contratación.

## **Marco de referencia**

### **Antecedentes**

El recurso humano de toda entidad, ya sea pública o privada, debe ser considerado como el motor de la misma, donde su intervención en cada actividad, en cada proceso, en cada parte del sistema dentro de la organización es importante, sin discriminación por causa de su posición jerárquica, de la complejidad de sus actividades o del tiempo que requiera para desarrollarlas. El sencillo hecho de existir ese rol dentro de la organización obedece a que su fuerza es requerida para cumplir con la misionalidad integral de la empresa.

Teniendo en cuenta esto, surgen preguntas tales como: qué hace cada una de las empresas para reconocer su esfuerzo, su dedicación y su desempeño dentro en sus actividades, y cómo las empresas incentivan y buscan motivar a sus gestores para lograr su mejor desempeño y eficiencia en su organización, que son las que me llevan a hacer el análisis de la motivación de los trabajadores, y esta tesis enfocada al sector público, porque son estos trabajadores los encargados de crear y ejecutar las políticas públicas de las cuales depende todo un país, y en sus manos está el futuro de una nación. Este trabajo de grado invita a revisar cómo funciona la contratación en este sector, cómo se sienten los trabajadores públicos, cuál es su percepción y, por qué no, a analizar la percepción del entorno en el cual se desenvuelven para desarrollar sus actividades.

Así, entonces, es necesario revisar no solo como funcionan actualmente la contratación y las estrategias de motivación laboral del sector público, sino también revisar y analizar cómo han sido

creadas, ya que la regulación de la función pública data de 1938, cuando se registró lo que se conoce como la primera ley donde se estableció lo que hoy es la carrera administrativa (Congreso de Colombia, 1938). Estamos hablando de la Ley 165 de 1938, la cual en su Artículo 1°. dispone: “Créase la carrera administrativa para los empleados nacionales, departamentales y municipales que presten servicios administrativos permanentes”.

Mediante esta ley se dan los primeros pasos en la estructuración y delimitación de los funcionarios de carrera, y se reconocen derechos tales como vacaciones, prestaciones y pensiones, y las condiciones para los ascensos y para permanecer en el cargo.

Posteriormente, es con la Ley 19 de 1958 (Congreso de Colombia, 1958) que la normatividad comienza a tomar forma en la organización, funcionalidad, preparación y liderazgo de los funcionarios públicos, con la creación de una institución que ha representado un avance significativo en la consolidación de la carrera administrativa.

Dice así el artículo 17:

*Artículo 17.* – Créase la escuela superior de administración pública. El gobierno reglamentará sus programas, su organización y funcionamiento, y dictará las medidas tendientes a que se establezcan cursos o secciones de administración pública en las universidades seccionales y en los institutos oficiales de segunda enseñanza, así como para fomentar la creación de cursos o escuelas privadas de la misma índole.

Esta norma busca la creación de una universidad estatal dirigida a formar profesionales con conocimiento y competencia en la administración pública, en pro del desarrollo del Estado y de la sociedad, y de quienes ayuden a fortalecer las entidades y organizaciones del sector público. Con esta entidad educativa se les comenzó a brindar capacitaciones y vinculaciones a los funcionarios, para su fortalecimiento académico.

Y por disposición constitucional surge lo que se conoce como la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), y es la *Constitución Política de Colombia de 1991* la que específicamente en su artículo 130 dice: “Artículo 130. Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial”. Esta entidad ha pasado a ser la responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.

La CNSC tiene como misión: “Garantizar a través del mérito, que las entidades públicas cuenten con servidores de carrera competentes y comprometidos con los objetivos institucionales y el logro de los fines del Estado”.

Así, entonces, hemos de resaltar cómo los gobiernos que se han sucedido en el tiempo han buscado crear las entidades que ayuden a fortalecer y asegurar la correcta organización del sector público, y se han generado más de 20 documentos, entre leyes, decretos, sentencias y fallos, entre otros, que dan la claridad y le hacen el ajuste al sistema de contratación que maneja el Estado para el sector público.

Hoy en día la ley que regula la carrera administrativa de los funcionarios del sector público es la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República, 2004), en la cual se buscaba agrupar toda la información acerca de la contratación del Estado y la clasificación de los empleos públicos, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Empleos públicos de carrera
2. Empleos públicos de libre nombramiento y remoción
3. Empleos de periodo fijo
4. Empleos temporales

Para cada una de las anteriores denominaciones se establecen atributos diferentes, los cuales se revisan a lo largo del presente documento, al igual que un quinto modelo de contratación que se ha adaptado a las necesidades del sector público, como es la contratación por prestación de servicios, ante la ausencia de funcionarios que se encarguen de ciertos procesos administrativos o de asesoría, y por necesidad del servicio, surge la necesidad de su vinculación temporal.

Dentro de todos estos ajustes a los que ha sido sometida la normatividad, se ha dejado a un lado el análisis del funcionario de carrera, como un ser humano que tiene necesidades particulares, y que la ejecución correcta de los incentivos y estímulos pactados en la normatividad son un factor relevante para la motivación laboral de los funcionarios y, por lo tanto, el incentivo adecuado para impulsar su efectividad laboral.

Ya que, como lo manifiesta un estudio realizado por la Universidad de los Andes, que corresponde a la investigación desarrollada en 2015 con la participación de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo y el Gobierno, y titulada: “Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso Colombiano” (Sanabria, 2015), se concluyó:

(...) no se cuenta con información consolidada sobre el número de funcionarios y contratistas que trabajan en o para el sector público colombiano. Esta falla es particularmente notable en el sector público del orden regional y local. Adicionalmente, la Comisión Nacional del Servicio Civil —prevista en el artículo 130 de la Constitución— está completamente abrumada y no tiene una mínima capacidad para cumplir su función de proteger el sistema de mérito en el empleo público y de vigilar la carrera administrativa en más de 6100 entidades y 250.291 empleados de carrera administrativa a nivel nacional. Más que un facilitador de los procesos de gestión del talento en el Estado, la Comisión constituye un obstáculo para la adecuada operación de estos. De ahí que se detecte en las entidades el desgaste y la falta de motivación de los servidores públicos a lo largo de su ciclo laboral.

(p. 8-9)

Partiendo del anterior comentario, hasta la fecha ha sido prácticamente imposible para el Gobierno organizar y controlar la contratación del Sector Público, cuando las entidades que ha creado para su seguimiento y monitoreo no están cumpliendo con sus funciones, donde: ¿si no se tiene conocimiento del total de servidores públicos, cómo se les puede ofrecer garantías y estímulos laborales a quienes le sirven al país?

Es interesante reconocer y valorar lo expuesto por Abad (2011), acerca de lo realmente importante para el empleado:

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma.

Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

En la actualidad se ha comenzado a intervenir en otros aspectos importantes para los trabajadores en general, sin importar si son del sector público o privado, si son necesidades de las nuevas generaciones —tales como tiempo extra para sus actividades personales, posibilidades de estudios, apoyos en viajes y flexibilidades en horarios—, las organizaciones se han concientizado de que los trabajadores no le están dando la prioridad solo al ingreso económico que es recibido como remuneración por el tiempo laborado, sino a la calidad de vida, a las garantías y a los beneficios que se adquieren en el ámbito laboral donde se desenvuelven. Aquí radica la importancia que el sector público debe darle a la percepción motivacional que tienen los funcionarios, ya que la normatividad establecida en el 2004 debe ajustarse a las nuevas generaciones, al entorno

cambiante y a las situaciones internas que se generan en las organizaciones. La Función Pública y las entidades que se han formado para apoyar el fortalecimiento de los gestores del sector público deben evaluar todos estos factores, que pueden o no influir en el desarrollo de sus actividades.

Por este motivo, en esta investigación se enfoca como principal aspecto el recurso humano como factor principal para el desarrollo del sector público, cómo se ha logrado desarrollar cada uno de los funcionarios en sus respectivos roles y cómo se han visto motivados laboralmente. Partiendo del reconocimiento de los funcionarios públicos como seres humanos, es importante resaltar en estas investigaciones teorías como la establecida por Maslow (1954), con su *Pirámide de las necesidades*, donde establece que cada ser humano debe buscar la satisfacción de sus necesidades tanto fisiológicas como motivacionales; esta última de vital importancia para la presente investigación, teniendo en cuenta el libro *Motivación y personalidad*, de Maslow (1954):

El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente (p. 9).

Estas necesidades de los seres humanos se van incrementando a medida que se van logrando. Así mismo les sucede a los funcionarios públicos: una vez tienen sus necesidades básicas satisfechas, llegan a su vida los demás tipos de satisfacción, que Maslow (1954) define como la *Jerarquía de las necesidades*, donde se le asigna un nivel a cada tipo de necesidad que se le vaya presentando el ser humano a lo largo de su vida.

De esta jerarquía, en el caso de la presente investigación se pueden involucrar directamente las necesidades de estima descritas por Maslow (1954):

Las necesidades de estima: todas las personas de nuestra sociedad (salvo unas pocas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una valoración alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro, educación, maestría y competencia, confianza ante el mundo independencia y libertad. En segundo lugar, tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio. (pp. 30-31)

¿Qué ocurre entonces cuando la estima no es percibida por los funcionarios públicos en los roles que ejercen cada día? Alcanzar este nivel de satisfacción, en cuanto al reconocimiento de su labor, es un proceso arduo cuando la entidad para la cual se trabaja no valora sus esfuerzos por medio de incentivos y recompensas, y aún más cuando en la sociedad colombiana la administración pública se encuentra desvalorizada. A continuación, en la ilustración 2 se presentan los resultados que arroja un estudio realizado por el Dane (2011), citado por Sanabria (2015), respecto a la confianza que tiene la sociedad colombiana en los diferentes organismos del Estado.

¿Qué tanto confía usted en las siguientes instituciones o actores?		18 años (%)	18 a 25 (%)	26 a 40 (%)	41 a 64 (%)	65 y más (%)
Procuraduría General de la Nación	Mucho	12,3	9,7	12,0	13,5	13,8
	Algo	34,5	37,2	35,3	34,5	27,3
	Poco	26,4	26,6	27,9	25,8	22,7
	Nada	9,9	10,5	10,6	9,6	7,8
Contraloría (nacional, departamental y municipal)	No la conoce	16,9	16,0	14,2	16,6	28,3
	Mucho	9,7	8,3	9,7	10,0	10,7
	Algo	31,9	32,8	32,9	31,9	26,7
	Poco	30,9	32,1	32,1	30,8	25,2
Alcaldía municipal/ distrital	Nada	12,7	12,5	12,9	12,9	11,9
	No la conoce	14,9	14,3	12,4	14,4	25,4
	Mucho	11,7	10,5	10,8	12,6	13,2
	Algo	37,2	38,9	37,2	36,7	35,6
Concejos municipales/ distritales	Poco	32,1	32,7	33,7	31,2	29,1
	Nada	15,5	15,0	15,6	15,9	14,3
	No la conoce	3,6	2,9	2,6	3,6	7,8
	Mucho	7,5	6,7	6,9	8,0	9,3
Partidos o movimientos políticos	Algo	31,7	33,7	31,3	31,7	28,8
	Poco	35,3	36,2	37,6	34,8	28,3
	Nada	15,7	14,7	16,1	15,9	15,7
	No los conoce	9,8	8,8	8,2	9,6	17,9
Presidencia de la República	Mucho	5,2	4,6	4,7	5,5	7,4
	Algo	26,3	26,9	26,3	26,4	24,5
	Poco	37,7	37,8	38,8	37,7	33,6
	Nada	27,3	27,3	27,7	27,1	26,5
	No los conoce	3,6	3,4	2,5	3,4	8,1
	Mucho	24,3	20,4	22,4	26,3	30,5
	Algo	42,5	45,3	43,6	41,3	38,1
	Poco	22,1	23,6	23,2	21,3	18,6
	Nada	8,8	9,1	8,9	8,9	7,3
	No la conoce	2,3	1,6	1,8	2,3	5,4

Nota: datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005. Las tasas menores al 10% tienen errores superiores al 5%.

Fuente: DANE, 2011. Colombia, cabeceras municipales

*Ilustración 1.* Grado de confianza en las instituciones Estatales, según el rango de edad de la población en el Censo del 2005

*Fuente:* Encuesta de Cultura Política (ECP). Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2011), citado por Sanabria (2015).

Los datos de la ilustración anterior muestran en porcentajes, por rangos de edad, cuán confiables perciben los colombianos seis diferentes entidades del Estado. Se aprecia en los resultados que la percepción tiende a ser negativa, que es mayor el porcentaje de colombianos, sin

importar la edad, que no saben o no conocen estas entidades, y que los mayores de 65 años arrojan los más altos porcentajes de confianza en los diferentes actores estatales que se presentan en el estudio.

Como lo explica Maslow (1954), todas las personas buscan obtener de la sociedad respeto en todos sus ámbitos sociales, en especial el laboral, al igual que tener estatus en su círculo social y una reputación estable, de modo que incremente su autoestima y conduzca hacia el fortalecimiento de la confianza, que le permita buscar y alcanzar el desarrollo de todas sus capacidades en cada una de las metas que se trace y, en el ámbito organizacional, dentro de la organización en la que se desempeñe impulsar su labor de manera positiva para dicha organización. En este sentido, los resultados presentados en la ilustración 1 no favorecen la motivación para que los funcionarios públicos puedan obtener ese nivel de estima y reconocimiento dentro de la entidad y en el entorno.

Por tal motivo, es importante analizar la percepción de motivación que se presenta en el sector público y si, al contar con diferentes modalidades de contratación, estas influyen en la opinión de los servidores públicos y si, a su vez, influyen en los modelos y estrategias motivacionales que utilizan las diferentes entidades del Estado.

### **Sector público**

Es el conjunto de las corporaciones, instituciones, entidades y oficinas del Estado encargadas de cumplir y hacer cumplir la política expresada en las leyes del país. En Colombia se clasifica en tres ramas: poder legislativo, poder ejecutivo y poder judicial.

### **Políticas públicas**

Son una directriz estatal o gubernamental direccionada hacia la sociedad. Estas políticas se estipulan en busca de un interés público en beneficio de la comunidad, y después de un proceso de investigación, diagnóstico y análisis de factibilidad se establecen metodologías para resolver problemáticas o fortalecer políticas públicas ya existentes; esto, considerando que existen políticas públicas en todos los ámbitos: educación, salud, economía, criminalidad y desarrollo agrícola, entre otros.

## **Función pública**

Según la Ley 909 del 23 de septiembre del 2004 (Congreso de la República, 2004), todas las personas que prestan sus servicios con una remuneración, una con vinculación legal y reglamentaria y con las acciones y entidades de la administración pública, hacen parte de la función pública. Estas personas contribuyen a la atención y satisfacción de los intereses generados por las comunidades, los cuales se ejecutan en el sector público. De acuerdo con la *Constitución Política de Colombia* (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) y con la Ley 909 (Congreso de la República, 2004), dentro de la función pública se manejan los tipos de empleo que se describen a continuación.

## **Empleos públicos de carrera**

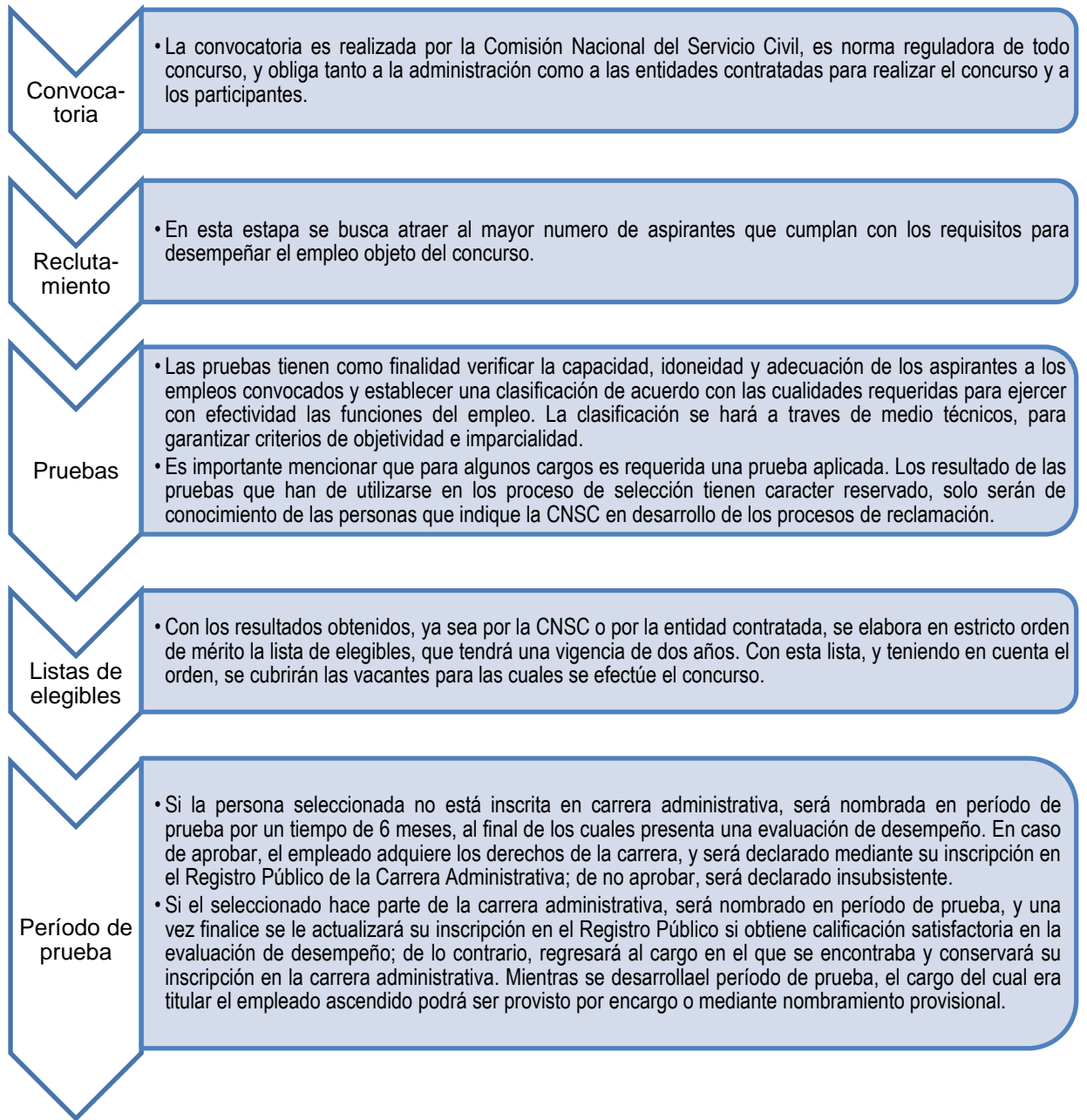
Esta modalidad de contratación fue creada con el fin de garantizar la eficiencia de la administración pública, buscando ofrecerle al personal contratado estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso; por lo tanto, para acceder a este tipo de contratación la selección se hace exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

Para la vinculación se deberá participar en concursos convocados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, entidad encargada de adelantar estos procesos, y la cual se guía por la Ley 909 (Congreso de la República, 2004), donde se especifica en el artículo 28 que los concursos se desarrollarán bajo los siguientes principios:

- a) Mérito: validación de la calidad en el desarrollo académico, de la experiencia y de las competencias requeridas para el cargo.
- b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso: todas las personas que cumplan con los requisitos pueden concursar sin ninguna discriminación.
- c) Publicidad: las convocatorias serán conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales.
- d) Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección.
- e) Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección.
- f) Garantía de imparcialidad de los encargados de llevar a cabo los procesos de selección.
- g) Confiabilidad y validez de las herramientas utilizadas para la evaluación de las capacidades y competencias de los aspirantes.

- h) Eficiencia en los procesos de selección para la correcta selección de los profesionales, teniendo en cuenta los perfiles requeridos
- i) Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicios del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

El proceso de selección de personal comprende las etapas que se presentan a continuación en la ilustración 2.



## *Ilustración 2. Etapas del proceso de selección de personal*

*Fuente: elaboración propia.*

### **Empleos públicos de libre nombramiento y remoción**

Para la contratación de este tipo de empleo, la vinculación, permanencia y retiro de sus cargos depende única y exclusivamente de la voluntad del empleador. Ya que el empleador goza de plena libertad de designar las personas que considera idóneas para desempeñarse en dichos cargos sin necesidad de adelantar ningún concurso, siempre y cuando ejerzan y cumplan sus funciones, si esto no ocurre, el Estado autoriza al empleador a reemplazarlos con personal idóneo que cumpla con los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad que están estipulados en la función pública.

Esta clase de funcionarios tienen que reunir dos consideraciones especiales, por las cuales fue creada esta modalidad: la primera, es que quienes gocen de esta contratación ejerzan funciones directivas, de manejo, de conducción o de orientación institucional; la segunda, es que son cargos donde se requiere la confianza de los servidores. Por tal motivo, se le da la potestad al empleador para que seleccione a quien hará parte de la función pública para ejercer dichas funciones.

#### **1. Empleos de período fijo**

Son los empleos que se otorgan mediante elección popular; es el caso de personeros y contralores, y está respaldada por una convocatoria pública en donde se fijan los requisitos y procedimientos que garantizan la transparencia, la participación ciudadana, la equidad de género y criterios de mérito para su elección.

#### **2. Empleos temporales**

Enmarcados en el artículo 21 de la Ley 909 (Congreso de la República, 2004), este tipo de empleo solo se dará bajo las siguientes condiciones:

- a) Cumplir funciones que no realiza el personal de planta, ya que las actividades que se requieren ejecutar no hacen parte permanente de la administración de la entidad.
- b) Desarrollar proyectos o programas por un tiempo determinado.
- c) Apoyar a personal que presente sobrecarga laboral.

- d) Desempeñar actividades de consultoría y asesoría institucional, que no sea por un tiempo mayor a 12 meses, y que dicha labor esté relacionada directamente con el objeto y la naturaleza de la institución.

El ingreso a este tipo de contratación se hará teniendo en cuenta las listas de elegibles vigentes para la provisión de empleos de carácter permanente. Quienes sean elegidos no saldrán de la lista, lo que les permitirá seguir participando como candidatos para otros cargos una vez exista la vacante (p. 40).

Igualmente, en la Ley 909 del 2004, de la Función Pública (Congreso de la República, 2004), en el artículo 36, Título VI, acerca de la capacitación y de la evaluación del desempeño, se establecen en cada capítulo las herramientas para elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en cada una de las funciones que ejerzan, para impulsar sus resultados institucionales.

Se describen también los objetivos que tienen establecidos en la capacitación de los funcionarios, dentro de los cuales, según el artículo 36 de esta misma ley, prima el desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales. Lo anterior para propiciar el desarrollo personal que garantice y fortalezca el trabajo grupal y organizacional.

Los principios que orientan la permanencia en el servicio, según el artículo 37, son los siguientes:

- a) Mérito
- b) Cumplimiento
- c) Evaluación
- d) Promoción de lo público

Todos los empleados de la función pública deben presentar una evaluación de desempeño, en donde se evalúan aspectos sobre su conducta y su contribución, en el cumplimiento de sus actividades, en pro de la misionalidad institucional. La evaluación de desempeño se realiza dos veces al año, y a partir de estas se establece un resultado anual; sin embargo, cuando un coordinador o jefe lo determine, puede solicitar una evaluación de desempeño adicional para calificar a un funcionario de carrera.

Según el artículo 38 de la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República, 2004):

Los resultados de estas evaluaciones de desempeño se tendrán en cuenta en algunos casos como:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.

La evaluación de desempeño es realizada por las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil en cada una de las entidades, las cuales deben garantizar la correcta aplicación de este sistema tipo, y el incumplimiento de este constituye falta grave y será sancionado disciplinariamente.

Las causales de retiro de quienes desempeñen empleos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa se establecen en los siguientes casos, según el artículo 41 de la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República, 2004):

- a) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción;
- b) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa;
- c) Por razones de buen servicio, para los empleados de carrera administrativa, mediante resolución motivada;
- d) Por renuncia regularmente aceptada;
- e) Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez;
- f) Por invalidez absoluta;
- g) Por edad de retiro forzoso;
- h) Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario;
- i) Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo;
- j) Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen;
- k) Por orden o decisión judicial.
- l) Por supresión del empleo;

- m) Por muerte;
- n) Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes.

### **Contrato de trabajo**

El contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades entre una persona natural y otra persona, sea natural o jurídica, con el fin de prestar un servicio o ejercer algunas actividades. Lo anterior, bajo una subordinación y remuneración por las actividades realizadas.

Existen diferentes modelos de contratación, dependiendo las actividades que se vayan a desarrollar en la empresa, de la duración y del perfil, entre otros atributos.

### **Tipos de contratación en Colombia**

Son los fenómenos de regulación de las relaciones de los ciudadanos con el Estado, o entre ellos, que son vinculados, especialmente en este proyecto, por el sector público, para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado: funcionarios de carrera, empleos temporales, contratistas de servicios, contratos de medio tiempo y lo que se ha denominado tercerización.

Según el *Código Sustantivo del Trabajo* (Presidencia de la República, 2019 [1951]) se manejan diferentes tipos de contratación en Colombia, los cuales se revisan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de contratación según el *Código Sustantivo del Trabajo*

TIPO DE CONTRATO	DEFINICIÓN	PERÍODO DE PRUEBA	TIEMPO	PRESTACIONES	PRÓRROGAS	TERMINACIÓN
Contrato a término fijo	Este tipo de contrato puede realizarse de forma verbal o escrita, siempre y cuando queden estipuladas: las normas mediante las cuales se va a trabajar, la remuneración y la duración del mismo. Esta modalidad de contrato genera un vínculo directo del empleado con la empresa y se caracteriza porque define la duración del contrato.	El período de prueba no puede exceder los dos meses.	Igual o superior a un año, hasta tres años.	El empleador paga prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.	* Prorrogable de forma indefinida. * Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato con una antelación no inferior a 30 días, este se entenderá renovado por un periodo igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.	* La terminación se puede dar porque el plazo pacto finalice, siempre y cuando se informe 30 días antes de la fecha. * Cuando las dos partes voluntariamente acuerden la terminación. * Sin previo aviso. Terminación unilateral del contrato sin justa causa. El empleador deberá pagarle al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002 (Congreso de Colombia, 2002).

TIPO DE CONTRATO	DEFINICIÓN	PERÍODO DE PRUEBA	TIEMPO	PRESTACIONES	PRÓRROGAS	TERMINACIÓN
Contrato a término fijo		El período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder los dos meses.	Inferior a un año.	El empleador paga prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.	Hasta tres veces por períodos iguales o inferiores, sin exceder el año.	* Cuando las dos partes voluntariamente acuerden la terminación. * Sin previo aviso. Terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagarle al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.
Contrato a término indefinido	Esta modalidad de contrato se puede realizar de forma verbal o escrita. Se recomienda que se realice de forma escrita, para que quede la trazabilidad del funcionamiento del contrato.	El período de prueba no puede exceder los dos meses.	No tiene fecha de terminación	El empleador paga prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.	No aplica.	Como esta modalidad de contrato no fija una duración, solo se podrá terminar: * Por mutuo acuerdo. * Sin previo aviso. Terminación unilateral del contrato, con o sin justa causa. En el caso de ser sin justa causa, el empleador deberá pagarle al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

TIPO DE CONTRATO	DEFINICIÓN	PERÍODO DE PRUEBA	TIEMPO	PRESTACIONES	PRÓRROGAS	TERMINACIÓN
Contrato de obra o labor	Este tipo de contrato puede realizarse de forma verbal o escrita y se debe hacer especificando la labor u obra por la cual fue contratado; así mismo, se estipulan las formas de pago, ya sean semanales, quincenales o mensuales. En este tipo de contrato debe quedar por escrito si se establece o se requiere el período de prueba.	El período de prueba no puede exceder los dos meses y debe constar por escrito.	Termina cuando la obra llegue a su fin. Ejemplo: construcción.	El empleador paga prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.	No se permiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando se termine la labor o la obra.</li> <li>* Cuando el trabajador incurra en una justa causa para la terminación del contrato.</li> <li>* Si el contrato se termina antes de la finalización de la obra sin justa causa, se recurre al pago de su respectiva indemnización por despido injustificado.</li> </ul>
Contrato de aprendizaje	Este es un tipo de contrato especial, mediante el cual se busca apoyar y fortalecer la experiencia laboral de los estudiantes del SENA, universidades u otros institutos educativos, para dar inicio a su etapa laboral con una práctica mediante la cual reciban una remuneración que no constituye salario. Todas las empresas están obligadas a contratar estos aprendices, a razón de un aprendiz por cada 20 trabajadores y uno adicional por cada 10 trabajadores o superior, que no exceda 20. Esta modalidad de contratación está regida mediante la Ley 789 de 2002.	No aplica.	Dos años	La empresa debe afiliarse al aprendizaje a seguridad social y a riesgos laborales. No se debe afiliarse a pensión.	Si el plazo de ejecución del contrato es inferior a 24 meses, se puede prorrogar mediante otro si acordado entre las partes y avalado por la entidad en formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Por mutuo acuerdo.</li> <li>* Terminación de contrato.</li> <li>* Cancelación de matrícula.</li> <li>* Faltas disciplinarias.</li> <li>* Incumplimiento de obligaciones por parte del empleador, como el no pago de salario o de aportes, o cuando el empleador no le permita al aprendiz ejercer las actividades para las cuales fue contratado.</li> <li>* Incumplimiento de obligaciones por parte del instituto educativo, cuando no informe o no sea preciso con la relación de trabajadores vinculados a la empresa.</li> </ul>

TIPO DE CONTRATO	DEFINICIÓN	PERÍODO DE PRUEBA	TIEMPO	PRESTACIONES	PRÓRROGAS	TERMINACIÓN
Contrato Temporal, ocasional o accidental	Este tipo de contrato se puede realizar de forma escrita o verbal y se da cuando una empresa requiere contratar a una personas ajena a la empresa con el fin de realizar actividades de corta duración y ajenas al objeto social, por lo tanto no cuentan con una persona en la nómina que cumpla con las habilidades ni la experiencia para desarrollar estas tareas y se ve la necesidad de contratar a un externo.	No aplica	Corta duración y no mayor de un mes	Los empleados tienen derecho a Cesantías y prima proporcional seguridad social. No reciben calzado ni ropa para su labor.	No aplica.	*Terminación de la labor. * Terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.
Contrato civil por prestación de servicios	Este tipo de contrato se realiza de forma escrita, donde se estipulan las funciones que debe desarrollar el contratista y el tiempo de contratación, y se estipula la remuneración que tendrá el contratista, en este caso, denominada honorarios. Está determinado que este tipo de contrato no crea ningún vínculo laboral con la empresa. Se aplica para contratar personal especializado en ciertos temas; en esta modalidad no están obligados a cumplir un horario, no existe el período de prueba y no se tiene subordinación. Para el cumplimiento de este contrato solo se requiere el cumplimiento de las funciones.	No aplica.	No hay restricción.	Este tipo de trabajo no da derecho a pago de horas extras, prestaciones sociales, seguridad social, recargos nocturnos, dominicales o festivos. Los pagos de parafiscales están a cargo en su totalidad por el contratista.	Puede ser prorrogado siempre y cuando las partes estén de acuerdo, y las condiciones se mantendrán tal como se estipularon desde el contrato inicial.	* Se cumpla el plazo acordado. * Por mutuo acuerdo. * Cuando se incumpla por algunas de las partes.  En este tipo de contrato no existe la liquidación cuando el contrato se termina.

Fuente: elaboración propia.

## Los servidores públicos en Colombia

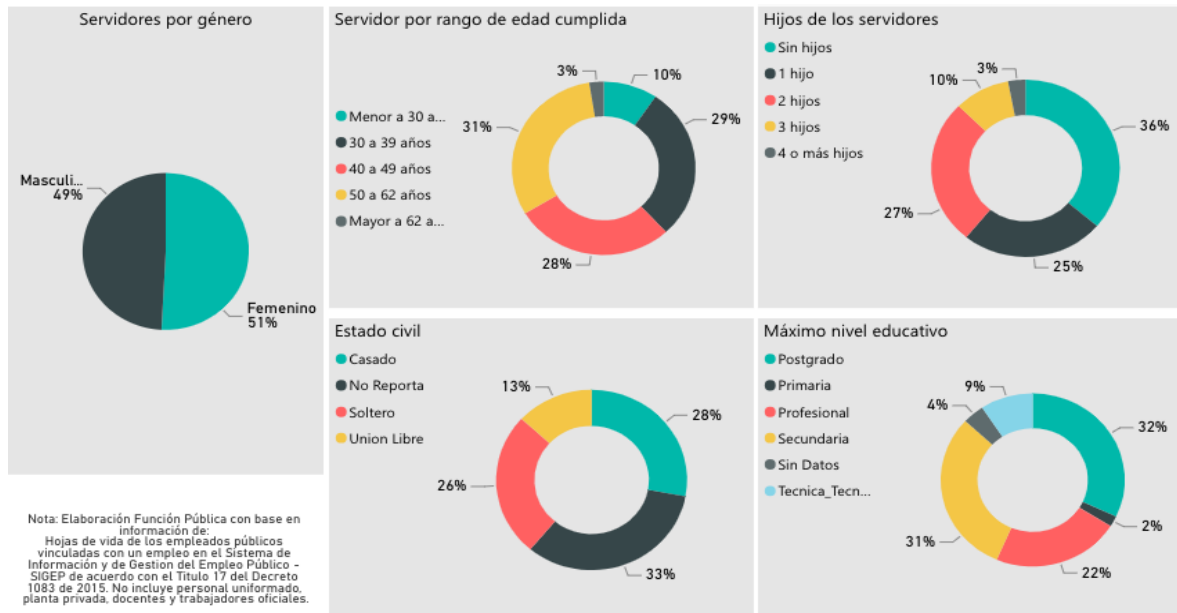
Teniendo en cuenta el estudio realizado en Colombia en el 2018 por Función Pública y el Dane (2018), las entidades nacionales del Estado colombiano son 264, y se distribuyen tal y como se muestran a continuación en la ilustración 2.



*Ilustración 12.* Entidades Nacionales del Estado Colombiano

*Fuente:* Función Pública (2018). Dirección de Desarrollo Organizacional.

En estas 264 entidades que han sido creadas por el Gobierno se cuenta con 1.198.238 servidores públicos, de los cuales el 27%, unos 323.524, son docentes, y el 34%, unos 407.400, son uniformados. El 39% de los servidores públicos restantes están caracterizados según se muestra en la ilustración 3.



*Ilustración 23.* Caracterización de los servidores públicos

*Fuente:* Función pública (2018). Información territorial recolectada a través del convenio 265 del 2017 con el DANE.

De la ilustración 3 se pueden analizar distintas variables relevantes acerca de los trabajadores del sector público, la cuales servirán para evaluar si las estrategias de motivación que se están aplicando en este sector son acordes para estimular y motivar a los trabajadores. En primer lugar, es importante recalcar la equidad de género en el momento de la contratación en el sector público, siendo el 51% de los trabajadores mujeres y el restante hombres con un 49%. Estos trabajadores se concentran en su mayoría, un 34%, en un rango de edad de 50 años en adelante; adicionalmente, revisando el promedio tipo de trabajador del sector público que arrojó este estudio, se tienen los resultados que se presentan en la ilustración 4.



## Notas:

1. Se entiende por servidor público tipo el de mayor de representatividad en rango de edad, nivel educativo y asignación básica.
2. Este valor no incluye primas ni prestaciones de ley.
3. No incluye personal uniformado, docentes, trabajadores oficiales, ni las asignaciones básicas de que trata el artículo 3 del decreto 330 del 2018.
4. Promedio calculado con base en las asignaciones básicas de las personas vinculadas a la entidad en SIGEP.

*Ilustración 34. Servidor público tipo*

*Fuente:* Función Pública (2018). Información territorial recolectada a través del convenio 265 de 2017 con el DANE.

Según la ilustración 3, el rango promedio de edad de los trabajadores del sector público es de 50 a 62 años. Estos trabajadores ya se encuentran en los últimos años laborales, ya que, según la Ley 797 de 2003 (Congreso de Colombia, 2003), en el artículo 9 se modifica el artículo 33 de la Ley 100 de 1993, y como requisitos para obtener el retiro y la pensión de vejez se dictan los siguientes: “A partir del 1 de enero del año 2014, la edad se incrementará a cincuenta y siete (57) años de edad para la mujer y sesenta y dos (62) años para el hombre”. Cabe aclarar que el retiro es voluntario; sin embargo, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1821 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016), la edad de retiro forzoso de los funcionarios públicos es de 70 años de edad. Por lo anterior, es importante recalcar que el 33% de los servidores públicos se encuentran en este rango de edad, y se aprecia cómo la fuerza laboral del sector está envejecida, y que se debe tender a incentivar la participación de los jóvenes en la construcción de las políticas públicas y en la ejecución de estas. El envejecimiento de la fuerza laboral de este sector es percibido por los colombianos cuando en los medios de comunicación, tales como el diario *El Espectador* (2015), se hacen afirmaciones como: “(...) la fuerza laboral envejecida, poco motivada y valorada negativamente por los ciudadanos es parte de la realidad que se vive en algunas entidades del Estado”. Y continuando con

la revisión de la ilustración 3, las cifras concuerdan con esta publicación, ya que solo se cuenta con la participación del 10% de jóvenes menores de 30 años en las entidades del sector público.

Según un informe sobre el trabajo formal en Colombia realizado por Fasecolda (2018), en la sección “Realidades y retos 2018”, manifiesta:

En el sector público la población más joven (15-25) solo presenta el 9,3% del empleo, esto es 10 puntos porcentuales menos que los jóvenes que se desempeñan en el sector privado, que ocupan el 19,2% de personas en esa edad (...). (pág. 169).

Así, entonces, es preocupante evidenciar cómo la percepción de los medios recalca en los servidores públicos como unos gestores envejecidos que no se encuentran motivados por el sector público, y cuyo trabajo no es bien percibido. Por lo tanto, es importante analizar cuáles son los factores que han deteriorado esa motivación laboral de los servidores públicos, y así mismo analizar por qué la población más joven no se ve atraída por participar en el ámbito laboral con el sector público.

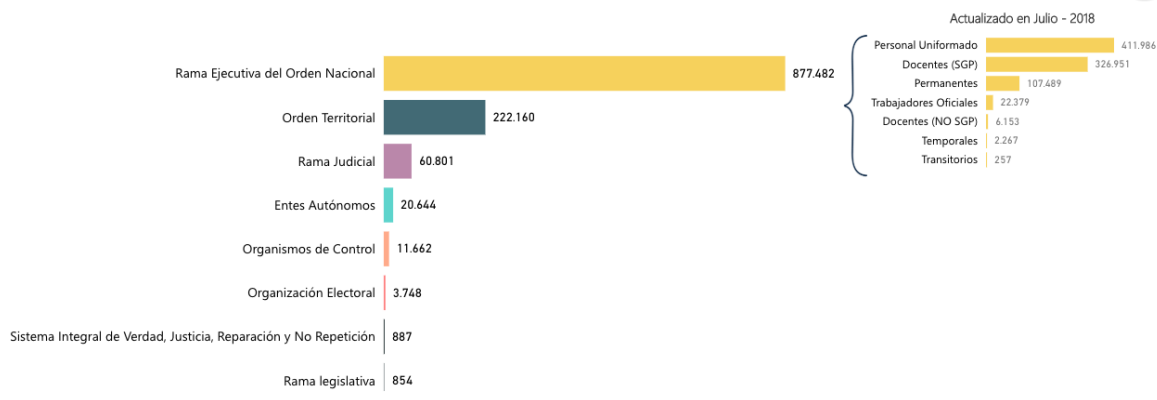
También es importante analizar el nivel educativo de los servidores públicos, ya que, según la ilustración 4 sobre el servidor público tipo, su máximo nivel es de posgrados respaldado con un 32% de los servidores caracterizados; sin embargo, el nivel educativo siguiente es el de secundaria, con un porcentaje del 31%, y es donde se debe entrar a revisar, si es que dentro de las políticas de estímulo a los servidores públicos estos no han sido incentivados lo suficiente como para buscar superar este nivel educativo en la función pública colombiana, ya que de estos depende la creación y ejecución de políticas públicas de nuestro país.

### **Los tipos de contratación que prevalecen en el sector público**

Según el estudio anteriormente mencionado, realizado por la Función Pública en Colombia en el 2018, la distribución de los empleos públicos en Colombia se relaciona a continuación en la ilustración 5.



Colombia cuenta con **1.198.238** servidores públicos. El **27%** son **docentes** y el **34%** **uniformados**.



*Ilustración 45.* Distribución de los empleos públicos en Colombia

*Fuente:* Función Pública (2018). Información territorial recolectada a través del convenio 265 del 2017 con el DANE.

En cuanto a la contratación de servidores públicos, no se tiene una cifra exacta del número de contratistas que hacen parte del sector. Dos tipos de contratación hacen parte del sector público: en primer lugar, carrera administrativa, ya sea nombramiento de planta definitiva, por provisionalidad o de libre nombramiento y remoción, los cuales cuentan con similitudes en su estilo de contratación, y en segundo lugar, el contrato por prestación de servicio.

### **Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de tipo de contratación**

Teniendo en cuenta que en la función pública se manejan los distintos tipos de contratación de carrera administrativa, estos manejan características similares y al compararlas con la contratación por prestación de servicios se tiene la información que se presenta a continuación en la tabla 3.

Tabla 2. Cuadro comparativo entre empleados y contratistas

	<b>EMPLEADOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA</b>	<b>CONTRATISTAS</b>
<b>VENTAJAS</b>	Se tiene estabilidad con los pagos que se reciben mensualmente.	Se tiene flexibilidad en el horario laboral. No es obligación cumplir horario, e incluso tampoco aplicar la metodología de teletrabajo.
	Se tiene derecho a prima y a cesantías.	Pueden tener varios contratos de prestación de servicio.
	Gozan de 15 días hábiles remunerados para vacaciones una vez al año.	Se tiene estabilidad por el tiempo pactado bajo el contrato.
	Para el pago de salud y EPS cuentan con el apoyo de la empresa y solo tienen que descontar 4% de su salario para el pago de salud, y la empresa asume el 8% adicional.	No hay subordinación entre las partes de contrato, ya que no hay jefes establecidos ni subordinación para imponer reglas. El contrato se basa en el cumplimiento de sus funciones.
	En cuanto a la pensión, este pago obligatorio es asumido al 100% por la empresa.	No tienen períodos de prueba.
	Se manejan los pagos de horas extra como incentivos.	
	Gozan de incapacidades médicas remuneradas.	
	Gozan de actividades motivacionales tales como capacitaciones, actividades de entretenimiento e incentivos educativos.	
	Pueden acceder a ascensos a través de convocatorias públicas, para concursar y tener la posibilidad de acceder a ascensos por mérito.	
<b>DESVENTAJAS</b>	Forman parte de directorios o comités de partidos políticos.	Para recibir los honorarios es requisito presentar un informe de actividades, el cual debe ser aprobado para el pago. Por tal motivo, los pagos, así estén estipulados como mensuales, no siempre son en fechas exactas.
	No pueden participar en huelgas o manifestaciones.	No gozan de Prima, ni cesantías.
	Tienen un período de prueba de 6 meses.	Pueden tomar vacaciones las veces que quieran en el año, las cuales no son pagas y dependen de si los superiores las autorizan.
	Presentan una evaluación de desempeño dos veces al año, con la cual se mide su efectividad.	Son los responsables de sus pagos de los parafiscales (salud, pensión y ARL), declarando el 40% de sus ingresos como base para el pago.

EMPLEADOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA	CONTRATISTAS
Los empleados provisionales actualmente no cuentan con derechos de capacitación, formación e indemnización, lo que los pone en desventaja frente a los de carrera administrativa, aun realizando las mismas labores e incluso teniendo mayor antigüedad en algunos casos.	Al trabajador por prestación de servicios le retienen en el momento del pago el 11% por concepto de retención en la fuente.
	No cuentan con incapacidades pagas.
	Los contratistas pueden sentirse desmotivados por no tener sentido de pertenencia con la entidad.

*Fuente:* elaboración propia.

## **Estrategias de motivación laboral en el sector público para los empleados de carrera administrativa**

Según el Decreto 1083 de 2015 (Presidencia de la República, 2015), donde se incorporan modificaciones al Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en el Título IX, artículo 2.2.9.1, se declaran así las capacitaciones:

Planes de capacitación. Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Por tal motivo, las entidades del Estado deberán hacer un plan de capacitación anual. Así se estipula en otro artículo, para hacer planes de formación y capacitación a los servidores públicos, para que sean orientados al desarrollo de las competencias laborales necesarias para cumplir con los niveles de excelencia; para la ejecución de estas capacitaciones debe apoyarse de los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

En el Título X del mismo decreto se encuentra el Sistema de Estímulos, mediante el cual las entidades están obligadas a generar programas para motivar el desempeño eficaz de sus empleados.

A estos programas de estímulos podrán acceder los servidores públicos con sus familias (el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores que dependan económicamente del servidor, en los programas de protección y servicios sociales, como lo son:

- a) Deportivos, recreativos y vacacionales.
- b) Artísticos y culturales.
- c) Promoción y prevención de la salud.
- d) Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades, que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- e) Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus

veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Siguiendo el artículo 2.2.10.5 del mismo título, del Decreto 1083 de 2015 (Presidencia de la República, 2015), se declara que los programas de educación formal dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera deberán cumplir con las siguientes condiciones:

1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.
2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

Sin embargo, este estímulo no aplica para los empleados vinculados con nombramiento provisional ni para los temporales, ya que su relación laboral con la entidad es transitoria o está determinada por un período específico; por lo tanto, no podrán participar en estos programas de educación formal o no formal.

En cuanto a la estructuración de los programas de bienestar, se harán mediante la identificación de las necesidades y expectativas de los empleados, lo cual logra determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, para la satisfacción de la mayoría de las necesidades de los empleados.

Todo lo anterior son estímulos que benefician a los empleados en cuanto a su entretenimiento y desarrollo de habilidades; sin embargo, las entidades deben velar por la calidad de vida laboral que tienen los empleados dentro de las entidades, por lo cual se determinan programas de bienes de calidad de vida laboral, donde se busca mantener los niveles adecuado de calidad y armonía en el entorno de trabajo, desarrollándose los siguientes programas estipulados en el artículo 2.2.10.7 Decreto 1083 de 2015 (Presidencia de la República, 2015):

- Medir el clima laboral por lo menos cada dos años, y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio, y de desvinculación laboral asistida o de readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
- Preparar al prepensionado para el retiro del servicio.

- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos.

La Función Pública, con el fin de estimular una cultura de compromiso y calidad en la productividad de los servidores públicos, ha desarrollado planes de incentivos encargados dentro de los planes de bienestar social; a estos planes solo podrán acceder quienes demuestren su buen desempeño. Para los planes de incentivos, el jefe de cada entidad debe adoptar anualmente un plan de incentivos institucionales, y en este plan se decidirá cuáles son los incentivos que se le darán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción.

Para el otorgamiento de estos incentivos se tendrá en cuenta la calificación definitiva de la evaluación de desempeño anual, y el de los equipos de trabajo se determinará con la evaluación de resultados del trabajo.

Para acceder a estos incentivos los empleados deben cumplir con los requisitos estipulados en el artículo 2.2.10.12, del Decreto 1083 de 2015, así:

1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Para el plan de incentivos de los equipos de trabajo se puede elegir entre las siguientes alternativas:

1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.
2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

Los requisitos que deben cumplir los equipos de trabajo están consignados en el artículo 2.2.10.14 del Decreto 1083 de 2015, así:

1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

### **Estrategias de motivación laboral en el sector público para los empleados de carrera administrativa**

Mediante el Concepto 90811 de 2013, del Departamento Administrativo de la Función Pública, en el cual se solicita aclaración a la siguiente pregunta “¿Es viable reconocer incentivos a los contratistas de una entidad?”. En dicho concepto se manifiesta lo siguiente:

(...) el artículo 32 de la Ley 80 de 1993 advierte que, en ningún caso los contratos de prestación de servicios generan relación laboral, ni prestaciones sociales y se celebran por el término estrictamente indispensable. En consecuencia, las personas vinculadas a la administración mediante esta modalidad no son servidores públicos sino particulares contratistas y su relación contractual está regulada por las disposiciones contenidas en las Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, y demás normas reglamentarias y complementarias de la materia.

Teniendo en cuenta lo anterior, los contratistas del sector público no cuentan con ningún tipo de incentivo laboral dentro de las organizaciones.

### **Método**

#### **Tipo de estudio**

Esta investigación es de tipo cualitativo, de carácter hermenéutico. Según Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006), la hermenéutica nace como un arte interpretativo de los textos sagrados. Procede del “griego *hermeneutiqué*, que corresponde en latín a *interpretâri*, o sea el arte de interpretar los textos, especialmente los sagrados, para fijar su verdadero sentido” (p. 173). Así, la hermenéutica es una disciplina que busca comprender ya sea un texto o un discurso o relato. Si bien la hermenéutica nace como una actividad referida exclusivamente a los textos escritos, actualmente es posible utilizar dicho método para analizar discursos verbales y entrevistas, entre otros. Es una actividad que implica una responsabilidad ética, que aspira a evitar o al menos a poner en suspenso los propios prejuicios o preconcepciones que se tengan del tema investigado. La

hermenéutica es propicia para investigaciones cualitativas en donde los datos son los fragmentos (verbatim) más significativos de los entrevistados, los cuales servirán de evidencia y complemento al análisis que la investigadora hará en el proceso.

Para Arráez y otros (2006):

Las novedosas formas de interpretación son fundamentales para propiciar espacios de diálogo. El discurso que se asume y ejerce como totalitario puede homogeneizar ciertos ámbitos particulares de la realidad, limitando la riqueza vital de la interpretación y agravando la compleja situación que hoy vive la sociedad. Una acción responsable del ejercicio interpretativo se vincula con el trabajo ético del compromiso solidario por la vida plena de toda la humanidad, en consecuencia, se tiene que aspirar a relaciones dialógicas de comunicación en términos de construcción de nuevos espacios del pensamiento cuya condición sea el ejercicio de la racionalidad. (p. 178).

En este sentido, se busca, mediante la escucha y el análisis del discurso de sujetos entrevistados, acercarse a la comprensión de los acontecimientos más relevantes para el desarrollo de la presente investigación.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utiliza como instrumento de análisis el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007), el cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva.

**Cuadro de análisis de entrevistas**

Categoría de análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje administrativo	Interpretaciones del investigador	Conclusiones

*Fuente: De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).*

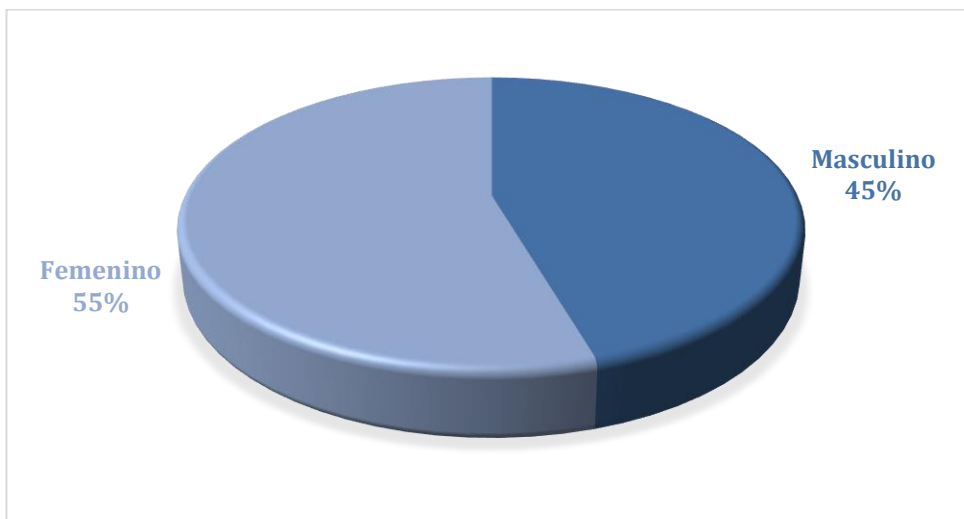
De acuerdo con De Castro y otros (2007), el proceso de análisis de las entrevistas se realiza sistematizando en el cuadro anterior la información obtenida, el cual será un insumo para el informe final de la investigación. Así, los pasos para incorporar la información serán: a) construir un instrumento de entrevista semiestructurada; b) familiarizarse con la lectura de las transcripciones de la entrevista; c) seleccionar verbatim o fragmentos de las entrevistas, que se citarán textualmente como apoyo del análisis de los resultados de la investigación; d) convertir o relacionar

estos fragmentos con la teoría referente de la investigación y e) realizar conclusiones e interpretaciones de parte del investigador.

### **Sujetos/participantes**

La población definida para la presente investigación está integrada por funcionarios y contratistas de entidades públicas. Para llevarla a cabo se parte del estudio realizado por Función Pública, donde se establece que en el sector público se cuenta con 1.198.238 trabajadores vinculados por medio de la modalidad de carrera, de los cuales un 39% son funcionarios públicos, y no se tiene el número de contratistas a nivel nacional que están trabajando en el sector público; se tomó una muestra de 23 trabajadores del sector público, a los cuales se les realizó la entrevista propuesta para el presente trabajo de grado. Estas personas fueron seleccionadas teniendo en cuenta sus diferentes niveles, desde técnicos hasta asesores. Esto con el fin de contar con su percepción de estos desde las diferentes posiciones en las que se encuentran en las entidades. Así mismo, se buscó en esta muestra contar con personas de diferentes edades y niveles de escolaridad, para conocer su situación contractual con el Estado y su opinión sobre la motivación laboral.

La muestra de 23 personas tiene las características que se presentan a continuación en la ilustración 6.



*Ilustración 56.* Comportamiento del género en la muestra

*Fuente:* elaboración propia.

Se logró contar con la participación de un número similar en cuanto a los géneros de los entrevistados. Esto con el fin de contar con equidad en las percepciones. Así mismo, como ya se enunció, se entrevistaron personas de diferentes rangos de edad, tal y como se muestra en la a continuación en la ilustración 7.

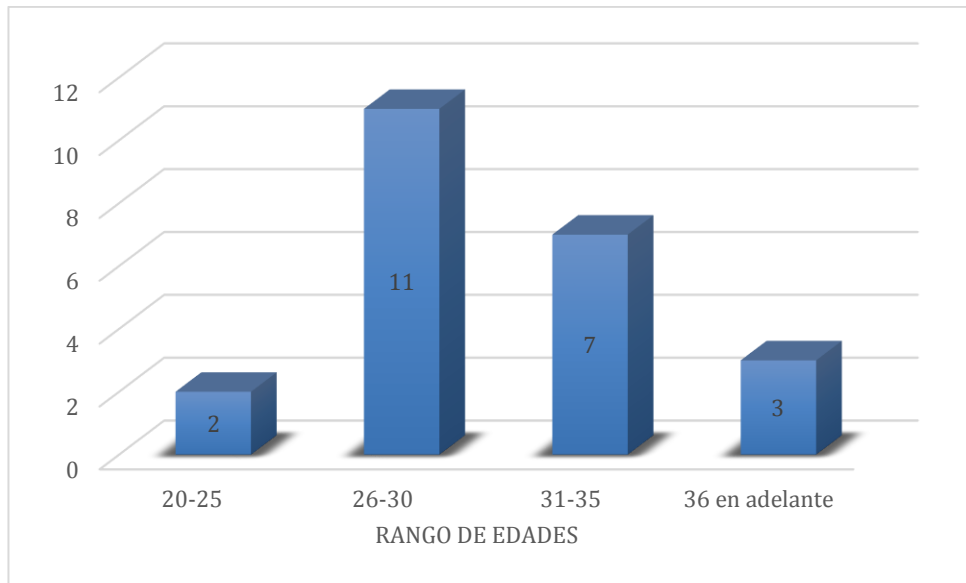
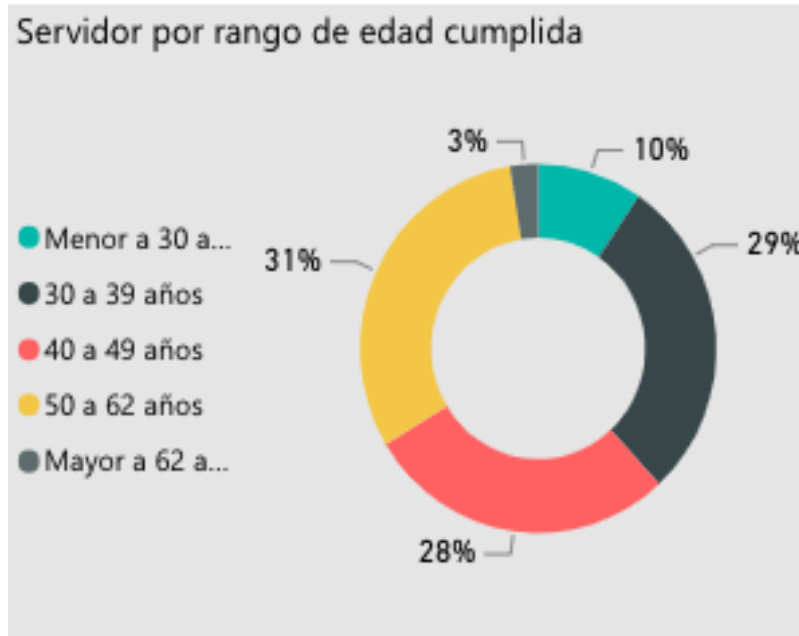


Ilustración 67. Rangos de edad de la muestra

Fuente: elaboración propia.

En esta práctica, las personas que fueron entrevistadas presentan en promedio una edad entre 26 y 30 años. Con respecto a la información territorial recolectada a través del convenio 265 de 2017 con el Dane (2018) y suministrada por la Función Pública, la edad promedio del sector público se comporta en ese mismo rango, como se aprecia en la ilustración 8.



*Ilustración 78.* Caracterización de los servidores públicos por rango de edad

*Fuente:* Función Pública (2018).

Así, entonces, se obtuvo una representación importante de las edades con mayor participación en el sector público, según la ilustración anterior.

En cuanto a las personas que se entrevistaron, se contó con la participación del 39% de la muestra, integrada por funcionarios de planta en sus diferentes modalidades, tanto de carrera como de planta provisional y de planta de libre nombramiento y remoción, cuya configuración se aprecia en la ilustración 9.

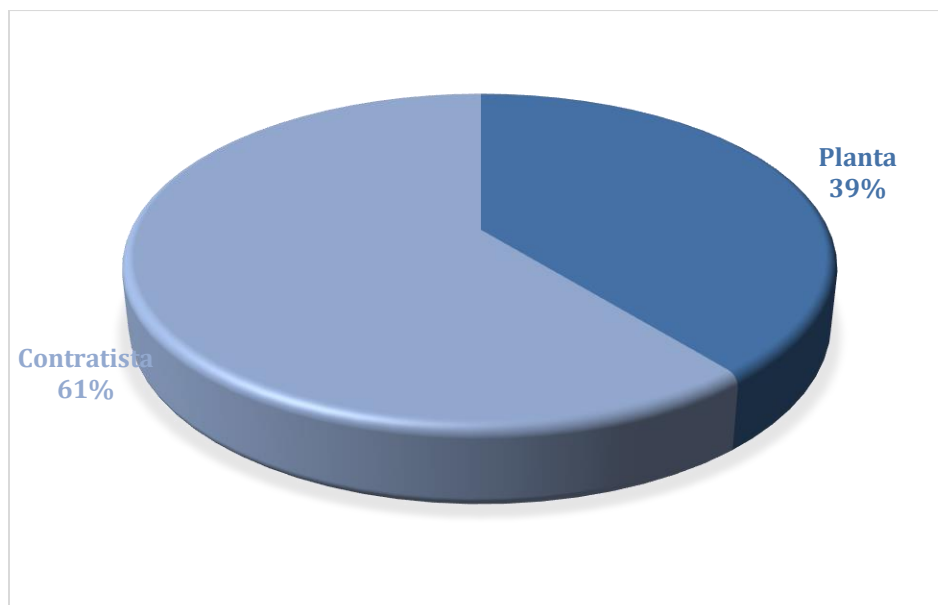


Ilustración 89. Tipo de vinculación de la muestra

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de analizar la motivación laboral en el sector público, se logró consolidar una muestra con diferentes atributos, que permitieran llegar a establecer la percepción de los trabajadores, y a evaluar si la estrategia de motivación que lleva a cabo el sector público es adecuada o no.

### **Instrumentos**

Las entrevistas semiestructuradas son un medio idóneo para obtener información relevante para la investigación. Distan de ser homologables a una conversación cotidiana, pues el entrevistado tiene una intención, la cual se enmarca en el objeto de su investigación. Las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre los cuales se encuentran los siguientes: a) permiten la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) buscan recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) buscar la dialéctica de los discursos; esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

En este sentido, con las entrevistas se busca en la presente investigación acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados, para que esta pueda ser analizada y sistematizada. Se tendrá cuidado con garantizar la confidencialidad de las personas, en tanto no se presentan nombres personales, ni aspectos muy detallados de los entrevistados, buscando con ello denotar una actitud de respeto por el decir y por la vida de ellos.

## **Procedimiento**

El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo en tres fases: la *primera fase* consiste en la construcción de un estado del arte, del marco teórico, enfatizando en la comprensión de las categorías de análisis. *Entregables*: un marco teórico estructurado respecto a las categorías de análisis, incluyendo teorías de investigación, definiciones y documentos de opinión para reforzar cada uno de los factores relacionados con el trabajo de grado.

La *segunda fase* es la utilización de un instrumento para obtener la información: una entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas referentes a cada una de las variables, que permitió identificar la percepción de los sujetos frente al tema investigado. Estuvo basada en una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptivo, con un método de orientación hermenéutico. *Entregables*: entrevista semiestructurada para realizar a empleados del sector público, donde se tienen en cuenta datos cualitativos y cuantitativos. Así mismo, la propuesta de la muestra de la población con la que se va a trabajar para la investigación.

Esta entrevista se estructuró teniendo en cuenta variables como:

- Modalidad de contratación
- Experiencia en el sector
- Satisfacción laboral
- Percepción personal de la influencia del tipo de contratación en el sector

Para las entrevistas se estructuraron 10 preguntas, con las cuales se busca que los servidores públicos de diferentes entidades del Estado manifiesten su percepción ante la motivación laboral y el nexo que existe con el respectivo tipo de contratación por medio del cual están vinculados con la entidad. Esta entrevista está en el anexo 1 del documento. El modelo de consentimiento dado por los entrevistadores para permitir el uso de sus respuestas se encuentra en el anexo 2.

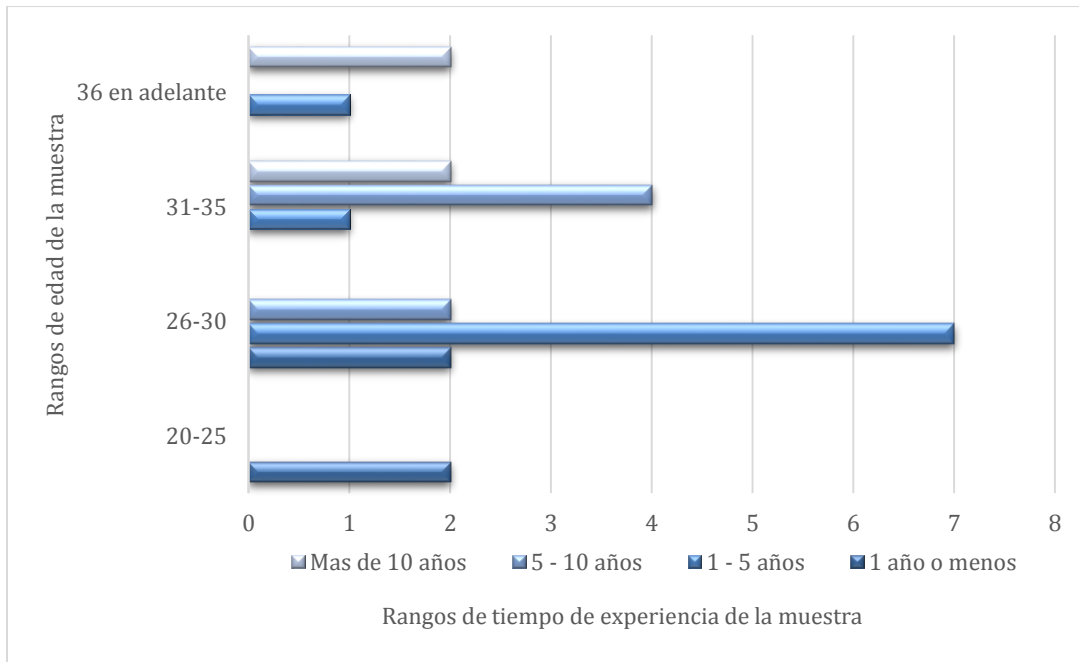
La *tercera fase* consiste en el análisis de las entrevistas, particularizando las semejanzas y las diferencias encontradas en cada una de las entrevistas con respecto a los efectos observados.

*Entregables:* análisis de los resultados obtenidos tanto desde el punto de vista de los resultados de las entrevistas como del análisis de dichos resultados enmarcados en la pregunta de investigación.

## **Resultados**

Para llegar a este punto es necesario hacer el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a la muestra de 23 trabajadores del sector público, donde es importante recalcar algunas variables tales como la edad, el tipo de vinculación, la experiencia en el sector y las aspiraciones del entrevistado, entre otras. Antes de entrar a detallar las interacciones entre estas variables, para así analizar y responder la pregunta que se planteó al inicio de esta investigación: ¿El tipo de contratación influye en la motivación laboral de los empleados del sector público?, se logra contestar esta pregunta después de analizar las estrategias motivacionales que utilizan las entidades del sector público en los diferentes tipos de contratación y la percepción que tienen los trabajadores públicos ante estos estímulos.

De esta manera, como se comentó anteriormente, de los 23 entrevistados, se cuenta con el testimonio de 9 trabajadores vinculados mediante contratación de planta, y de 14 por prestación de servicios. Estos trabajadores cuentan con larga experiencia en el sector, tal y como se relaciona a continuación en la ilustración 10.



*Ilustración 910.* Experiencia en el sector público de los entrevistados

*Fuente:* elaboración propia.

En la anterior ilustración se puede observar que se cuenta con un 83% de entrevistados con experiencia por encima de un año en el sector público, y es de resaltar la participación en el sector que tienen los entrevistados que tienen edades entre 26 y 30 años, como se aprecia en la ilustración 7, por parte de la muestra que se entrevista, y en la ilustración 8, donde se reporta la participación por parte de la Función Pública. Los funcionarios en este rango de edad muestran una experiencia considerable, a pesar de su corta edad. Se cuenta con siete personas que tienen entre 1 y 5 años de experiencia, y con dos que tienen entre 5 y 10 años de experiencia.

De estos trabajadores es importante revisar que en las entrevistas se tomó en consideración si en alguna ocasión, en medio de su larga trayectoria, hicieron parte del sector público por medio de otro tipo de vinculación. Las respuestas obtenidas se presentan a continuación en la ilustración 11.

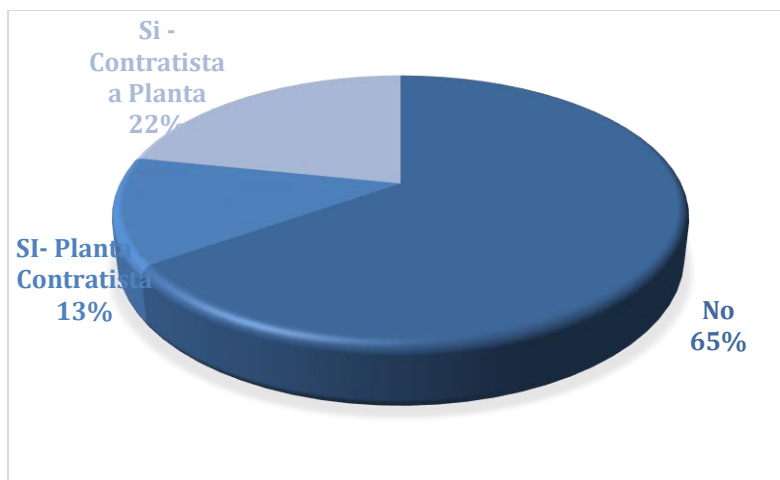


Ilustración 1044. Relación de los entrevistados que han estado vinculados con el sector público mediante diferentes tipos de contratación

Fuente: elaboración propia.

El 65% de los entrevistados nunca han estado vinculados de forma diferente en el sector; sin embargo, un 22%, con 5 personas, pasaron de estar vinculadas por prestación de servicios a tener un contrato de planta.

Entre los entrevistados se manifestaron algunas percepciones sobre estos cambios en su vinculación:

- “Tuve la oportunidad de presentarme a un cargo de provisionalidad en la Agencia que actualmente trabajo, y fui seleccionado; sin embargo, es un puesto que es a término definido y se renueva cada año, lo cual no me brinda estabilidad a largo plazo, ya que dependo de los movimientos políticos de cada año para saber si tengo o no continuidad”.
- “Llegué a ser nombrada en un puesto de libre nombramiento y remoción porque conocí al coordinador del equipo, y me comentó sobre la oportunidad; sin embargo, reconozco que fue un cargo a dedo, donde no presenté ningún examen de conocimiento como lo han tenido que hacer los funcionarios de carrera que trabajan en la misma entidad. Así mismo, es un cargo a término indefinido que dependo del entorno en el que me desenvuelvo para que continúe o no, así que no cuento con estabilidad y el sueldo es mucho menor que cuando era contratista.”

El 13% de los entrevistados, es decir 3 personas que pasaron de su vinculación de planta a contratistas, comentaron lo siguiente al respecto:

- “Estuve vinculado de planta de libre nombramiento y remoción, pero a mi parecer no es rentable, es mucho mejor ser contratista, los honorarios son más altos”.
- “Fui funcionario de planta, pero, debido a que quería ser asesor jurídico de otras entidades, me tocó pasar al contrato de prestación de servicios para tener flexibilidad laboral y poderme desenvolver en otros campos que tenía interés”.

Con los anteriores comentarios se logró percibir que algunos funcionarios encuentran más llamativo otro tipo de vinculación, debido a sus prioridades, a sus intereses y a lo que buscan en sus vidas. Para esto es importante revisar un factor más de los trabajadores del sector público, sobre cuando se les preguntó acerca sus aspiraciones o de dónde se veían en 5 años. Algunos hicieron énfasis en buscar su retiro del sector y comenzar en el sector privado, y otros manifestaron que buscaban estabilidad y permanencia en el sector. Los resultados se aprecian a continuación en la ilustración 12.

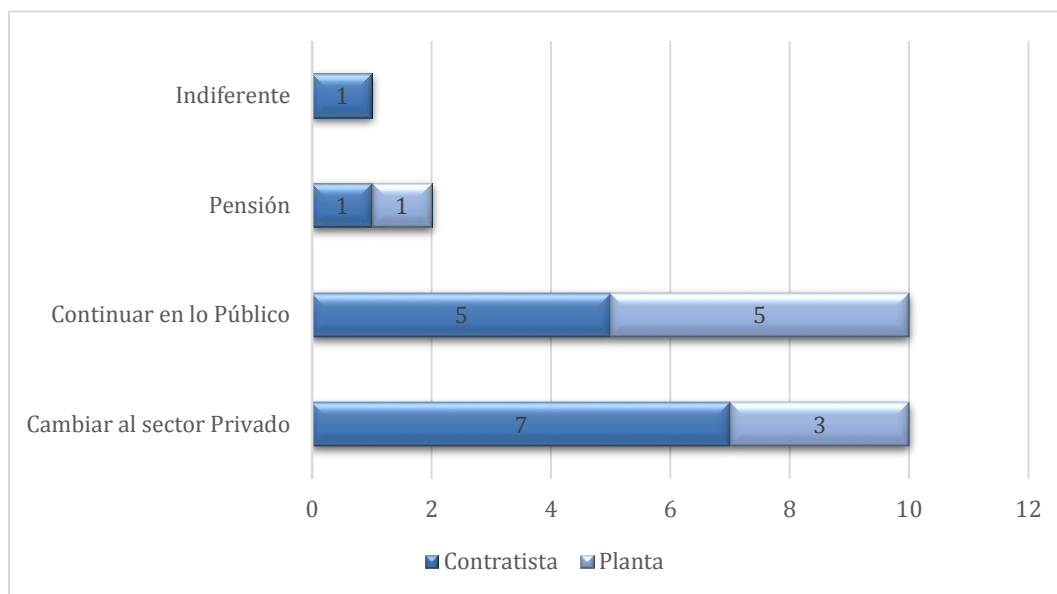
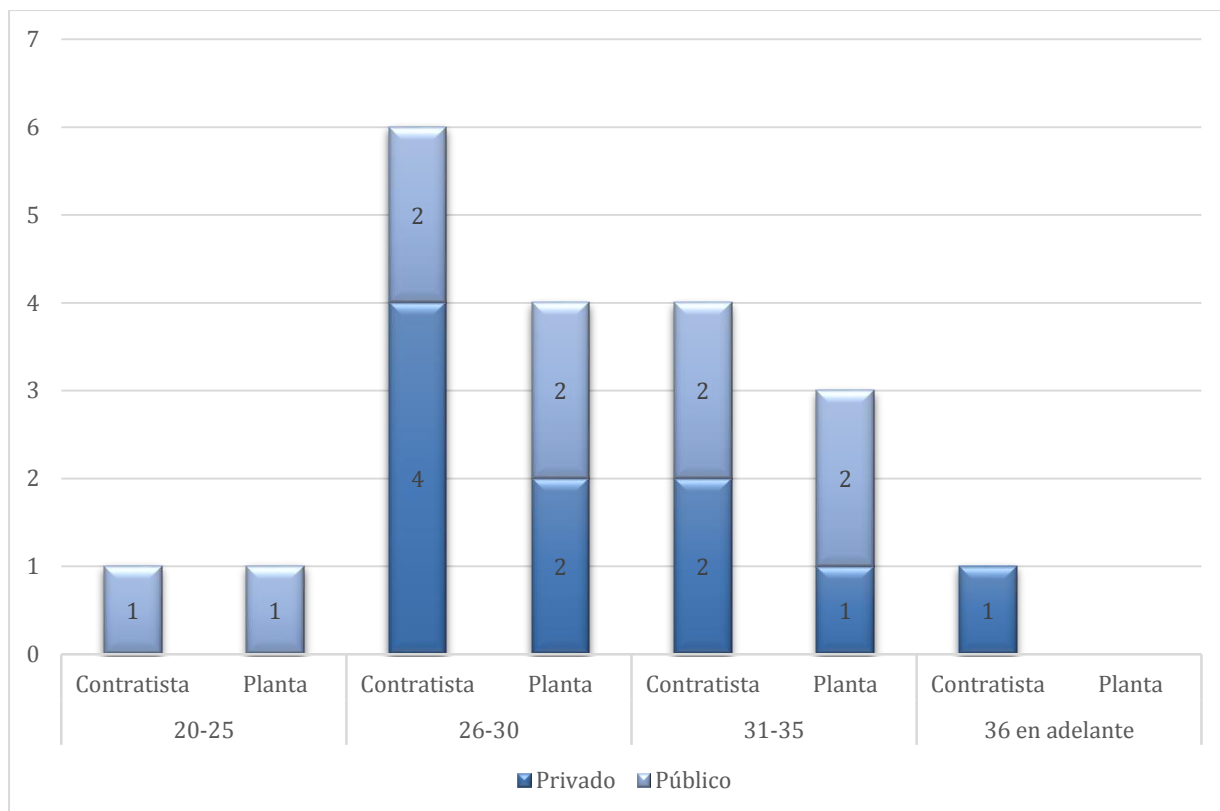


Ilustración 1142. Aspiraciones en cinco años, de los trabajadores entrevistados

Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 12 se observa que, de los 23 trabajadores entrevistados, 10 desean salir del sector público al privado, y 10 desean continuar.



*Ilustración 1243.* Aspiraciones de los trabajadores, teniendo en cuenta su edad y su vinculación laboral en el sector público

*Fuente:* elaboración propia.

Así, entonces, se tomó esta misma información y se confrontó con las edades de los trabajadores del sector público, para analizar e ir un poco más al fondo de sus aspiraciones laborales en los próximos años, y se encontró que los trabajadores entre los 26 y los 30 años, con cuatro contratistas, son los que presentan la muestra más alta con interés de cambiar del sector público y comenzar una vida laboral en el sector privado. Al analizar sus respuestas se encontraron comentarios como el siguiente:

- “Mi propósito estando trabajando con el sector público es aprender, ya que el equipo con el que estoy trabajando es muy completo, robusto y técnico. La idea es poder absorber todos los conocimientos que sean posibles, para adquirir experiencia y fortalecer mi estudio que estoy realizando en una Maestría en Energías Renovables, para lo cual requiero aprender del medio y más adelante buscar mejores garantías para salir a montar mi propia empresa y buscar mi estabilidad”.

En este participante se identificó que este tipo de trabajadores buscan adquirir experiencia y aportar sus habilidades y conocimiento en sus trabajos, y que, sin embargo, no dejan a un lado el latente interés de buscar algo nuevo, e incursionar en el sector privado. Es de recalcar en este punto de la investigación cuál es la tendencia generacional en los trabajadores del sector público y cómo se comportan, ya que este grupo de entrevistados hacen parte de la generación de los *millennials* y que, analizando el tiempo que llevan en el sector, en promedio estos contratistas tienen una antigüedad de 3 años, dato que lleva a revisar las características que tiene esta generación, como se presenta a continuación en la tabla 3, tendencias generacionales.

Tabla 3. Tendencias generacionales

<b><i>Baby boomers</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y o <i>millennials</i></b>	<b>Generación Z o <i>centennials</i></b>
<b>Nacidos entre 1945 y 1964</b>	<b>Nacidos entre 1965 y 1981</b>	<b>Nacidos entre 1982 y 1994</b>	<b>Nacidos a partir de 1995 y hasta el presente</b>
<p>Quienes nacieron después de la Segunda Guerra Mundial. El <i>baby boom</i> se refiere al repunte en la tasa de natalidad en esta época.</p> <p>Buscan en el empleo estabilidad, largo plazo, adictivo.</p> <p>El empleo es una forma de ser y existir, no tiene que estar relacionado con sus preferencias o con lo que les gusta hacer.</p> <p>No tienen tiempo para sus hobbies ni para sus actividades de recreación y de ocio.</p> <p>Las mujeres comienzan a incursionar en el mercado laboral.</p> <p>Existe el ideal familiar, como la mujer es quien se encarga del hogar y los niños, mientras el hombre es quien trabaja y lleva los recursos económicos. Pero, con la mujer comenzando a trabajar, se generan</p>	<p>Según estudios, los de la generación X trabajan mucho, pero logran encontrar un equilibrio en sus vidas para todos sus roles y se sienten desarrollados personal y laboralmente, lo que les genera felicidad.</p> <p>Estuvieron involucrados en los desarrollos tecnológicos. Vieron el nacimiento del internet y, por ende, están marcados por grandes cambios sociales.</p> <p>Un gran porcentaje de esta generación son empleados y reciben órdenes por jerarquía.</p> <p>Equilibran su tiempo y energía entre familia, trabajo y tiempo de ocio.</p> <p>Son los padres de los <i>millennials</i>, se esfuerzan para adaptarse ante los rápidos cambios de sus hijos.</p> <p>La idea de tener familia sigue estando vigente, pero se modifica el</p>	<p>Se adaptan a la tecnología, crecieron con ella.</p> <p>La vida virtual hace parte de su vida real; sin embargo, reservan parte de su privacidad en relación con lo que publican.</p> <p>Buscan vivir su vida, viajando, en actividades de ocio, en sus hobbies, y no viven en función del trabajo.</p> <p>Son emprendedores y creativos, por lo que buscan crear su propia empresa para contar con flexibilidad en su tiempo.</p> <p>En promedio duran 2 años en un mismo trabajo.</p> <p>No son estables laboralmente. Las empresas crearon sistemas de "fidelización" para lograr retener a este tipo de generación en los empleos y no tener tan alta rotación.</p> <p>No son trabajadores compulsivos, ya</p>	<p>Son reconocidos como <i>nativos digitales</i>.</p> <p>Son autodidactas, aprenden mediante tutoriales.</p> <p>Son creativos, tienen facilidades para adquirir nuevos conocimientos, tienen habilidades para relacionarse con los demás.</p> <p>Alto consumo de información y entretenimiento.</p> <p>Manejan varias redes sociales y comparten su vida privada.</p> <p>Buscan ser <i>youtubers</i>.</p> <p>Miden su éxito y su popularidad en cuántos "likes" tienen o cuántas veces "comparten" sus publicaciones en sus redes sociales.</p> <p>Al ser tan jóvenes, aún no han iniciado su vida laboral; sin embargo, hay análisis que muestran que</p>

<b><i>Baby boomers</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y o <i>millennials</i></b>	<b>Generación Z o <i>centennials</i></b>
<b>Nacidos entre 1945 y 1964</b>	<b>Nacidos entre 1965 y 1981</b>	<b>Nacidos entre 1982 y 1994</b>	<b>Nacidos a partir de 1995 y hasta el presente</b>
las primeras rupturas en este ideal.	anterior concepto; ambos padres trabajan y la crianza de los hijos es compartida.	<p>que observaron a sus padres trabajar tanto que no quieren repetir la historia, buscan trabajos que les apasionen.</p> <p>Son multitareas.</p> <p>Esta generación no quiere tener hijos, lo ven como un acto irresponsable ante las problemáticas de hoy en día. La natalidad ha disminuido en esta generación.</p> <p>Es la generación conocida como yo-yo-yo al caracterizarse como perezosos, narcisista y consentidos.</p> <p>Según el estudio New Kids On The Block (Jones, 2001, citado por Infobae, 2017), se cuentan con 2000 millones de <i>millennials</i>, por lo que corresponden a un 27% de la población mundial.</p>	<p>buscan hacer algo que los apasione, primero deben conocerse a sí mismos para definir sus gustos y así determinar en qué quieren desarrollarse.</p> <p>Según el estudio New Kids On The Block (Jones, 2001, citado por Infobae, 2017), se cuenta con 2700 millones de <i>centennials</i>, por lo que corresponden a un 32% de la población mundial.</p> <p>Se está considerando que los nacidos después de 2010 harán parte de la nueva generación ALPHA.</p>

*Fuente:* elaboración propia.

Los *millennials*, como se relaciona en la anterior tabla: “En promedio duran 2 años en un mismo trabajo”. Por esto, ya están manifestando su interés en cambiar de empleo, en busca de nuevas experiencias.

En razón de lo anterior, se debe verificar cuáles son las ventajas y desventajas que los trabajadores del sector público perciben en sus diferentes tipos de contratación, cómo influyen las mismas en su motivación laboral y cómo manejan las estrategias de incentivos para sus trabajadores en las entidades (tabla 4); además, si en las mismas se tienen en cuenta las generaciones, ya que, según la muestra de los entrevistados y el porcentaje de participación de acuerdo con las edades que tienen los empleados del sector público, como se aprecia en la ilustración 8, predomina la contratación de *millennials*, y se deben tener en cuenta sus preferencias y comportamientos, para lograr mantener e impulsar la motivación laboral.

Tabla 4. Percepción de la muestra, de las ventajas y desventajas, ante el tipo de vinculación laboral

	EMPLEADOS DE PLANTA	CONTRATISTAS
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica.</li> <li>• La posibilidad de relacionarse a nivel nacional.</li> <li>• Contar con prestaciones de ley.</li> <li>• No tener que pasar una cuenta de cobro.</li> <li>• Cumplimiento en los pagos.</li> <li>• Para quienes trabajan con el Banco Agrario, los empleados tienen acceso a tasas de interés preferenciales para créditos.</li> <li>• Las oportunidades que se le brindan al profesional de carrera administrativa son privilegiadas, en comparación con los demás tipos de contratación.</li> <li>• Reconocen que los puestos alcanzados se han logrado por concurso.</li> <li>• Aprendizaje continuo del sector mediante capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible, ya que no se requiere cumplir un horario.</li> <li>• Reconocimiento de la población a mi labor.</li> <li>• La oportunidad de relacionamiento con otras entidades.</li> <li>• Hay mayor liquidez, porque el salario es alto.</li> </ul>

	EMPLEADOS DE PLANTA	CONTRATISTAS
<b>DESVENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto de planta es provisional. Por tal motivo, se renueva la contratación anualmente, y la continuidad depende de lo que decida el Presidente de la República, porque no se ha realizado el concurso oficial para determinar la planta de personal.</li> <li>• Usan la modalidad de planta provisional para evitar hacer los concursos correspondientes para asignar los profesionales de planta.</li> <li>• La exigencia estricta del cumplimiento del horario.</li> <li>• Las restricciones para solicitar permisos.</li> <li>• El limitante de tiempo para ejercer cargos públicos, ya que hoy en día solo se les permiten seis años, a los empleados de carrera cuando van a tomar otro cargo, pudiendo ser un tiempo más largo.</li> <li>• La presión de entidades de control afecta la relación laboral, porque pueden existir diferentes tipos de investigaciones.</li> <li>• En el sector público las entidades no reconocen ni valoran el trabajo realizado por los funcionarios.</li> <li>• Cuando hay cambio de administración existe tamización de todas las labores que desarrollaban.</li> <li>• El sector público siempre busca las peores cosas de las anteriores administraciones para sacar a relucir la nueva administración.</li> <li>• No existen programas motivacionales, ni incentivos.</li> <li>• En algunos tipos de contratación, tales como de libre nombramiento o provisionalidad, son contrataciones realizadas a dedo y no por mérito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trámite en la contratación es lento, los contratistas pueden durar entre 1 a 2 meses esperando y patinando su propio contrato.</li> <li>• Algunas veces se les exige a los contratistas seguir trabajando aun cuando no tienen contrato.</li> <li>• Tienen inestabilidad laboral.</li> <li>• Aunque en esta modalidad de contrato no se puede tener un jefe o subordinación, siempre se tiene un coordinador que exige el cumplimiento de tareas, funciones, e incluso solicita el cumplimiento de horario.</li> <li>• No se cuenta con vacaciones. Incluso si se puede trabajar mediante teletrabajo y no se encuentran en la oficina, solicitan la suspensión del contrato.</li> <li>• No tienen apoyo en el pago de las prestaciones y son obligación del contratista.</li> <li>• La incidencia en determinado momento, por intereses de partido, por dedocracia, por necesitar un padrino o por buscar alguien que recomiende su trabajo, ya que la experiencia y la fidelidad en la defensa del ente gubernamental no son mirados como base de seguridad contractual o de permanencia en el trabajo.</li> <li>• La supuesta flexibilidad del horario es un problema, porque disponen del contratista todo el tiempo y no este tiene derecho ni a disfrutar de sus días festivos.</li> <li>• Trabajos sin metas claras y falta de liderazgo por parte de las</li> </ul>

EMPLEADOS DE PLANTA	CONTRATISTAS
	<p>organizaciones públicas para el seguimiento de las tareas propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación basada en los escasos incentivos laborales o, mejor dicho, en la inexistencia de los mismos; ambientes laborales dispersos, negativos y poco ambiciosos.</li> <li>• La falta de compromiso de los colaboradores y el escaso trabajo en equipo dificultan el cumplimiento de las obligaciones contractuales.</li> </ul>

*Fuente:* elaboración propia.

La percepción de los trabajadores del sector público, según los resultados de las entrevistas, es que tienen más desventajas que ventajas. Incluso las ventajas del sector solo se identifican cuando la vinculación es mediante contrato de planta, mientras que aquellos que tienen un tipo de vinculación como contratistas, por la naturaleza de este tipo de contrato, de prestación de servicios, se hace mucho más distante la percepción acerca de las estrategias motivacionales de la Institución, pues este simplemente recibe sus honorarios. Lo interesante es que, dentro de sus percepciones, pareciera que el relacionamiento fuera más o menos el mismo que se tiene con un empleado de planta, lo que acrecienta la distancia entre la equidad de los beneficios entre ambos actores, pues reclaman las mismas condiciones, cuando un contrato de estos no se asemeja al laboral.

Ahora bien, analizando las estrategias motivacionales que manejan las entidades públicas para los funcionarios, los entrevistados con contrato de prestación de servicios manifestaron que no cuentan con ningún tipo de estímulos o de incentivos, a diferencia de los funcionarios de planta, y donde mencionan lo siguiente:

- Los beneficios no van más allá de lo que se ha planteado por la ley, tales como vacaciones, cesantías, primas, estrictamente los exigidos.
- Se procura ofrecer capacitación a los funcionarios.
- Existe brecha entre la planta temporal y la planta permanente, ya que no tienen los mismos estímulos; por ejemplo, en el ámbito educativo los primeros no cuentan con los descuentos que se tienen para adelantar estudios en la ESAP.
- Excelente, el mejor incentivo es el reconocimiento de lo público, la satisfacción de los bienes recibidos por la comunidad y, obviamente, el reconocimiento institucional por la labor desempeñada.
- Es débil en el tema de capacitaciones a los empleados y no hay programas para incentivar a los trabajadores en el crecimiento profesional.
- Pésima, es estrictamente lo que dice la ley, no hay un análisis del personal para conocer sus necesidades e incentivarlos mediante un salario emocional.
- Desde mi punto de vista, el sector público tiene una buena compensación para sus funcionarios, más en entidades a nivel nacional como la Agencia de Desarrollo Rural, esto a nivel económico; sin embargo, hay bastante diferencia entre el personal contratista y el personal de planta, ya que, dejando a un lado el tema económico, no existe un equilibrio sobre incentivos o compensaciones entre los dos tipos de contratación, aun cuando el contratista tenga las mismas actividades, o hasta más, que el funcionario de planta (funcionarios entrevistados).

Obsérvese que, a pesar de que los empleados contratados por prestación de servicios no perciben alguna estrategia motivacional dirigida a ellos, pareciera que pensarán que existe una obligación de hacerlo. Es como si no tuvieran claridad acerca de la naturaleza de su contrato. Por tanto, el efecto es una desmotivación, pues no perciben equidad entre ambos tipos de contratación. Por otro lado, y de acuerdo con los comentarios de los entrevistados, en cuanto a la percepción de los empleados de planta, es decir, de aquellos que tienen un contrato laboral, mencionan que su percepción de las estrategias que se están utilizando en el sector no han sido las adecuadas, ya que no son percibidas por los trabajadores del sector. Sencillamente, las ven limitadas a las estipuladas por la ley colombiana, y claramente la teoría de salario emocional no se está aplicando. Si lo hacen, no lo están haciendo del modo correcto, porque no se está logrando el impacto que deberían tener en el incentivo de los empleados.

## **Conclusiones**

Analizando las estrategias planteadas para las diferentes vinculaciones en el sector público y la percepción de los entrevistados ante estos estímulos, se logra observar que quienes trabajan de planta pueden acceder tan solo a los beneficios que son exigidos y estipulados por la ley, y algunos gozan de ciertos tipos de incentivos académicos, tales como capacitaciones; sin embargo, la compensación emocional o las actividades que deberían desarrollarse en pro del bienestar de los trabajadores no se están llevando a cabo. En las entrevistas, también se preguntó sobre los estímulos que consideran importantes que sean tenidos en cuenta, y se contó con los siguientes:

- Contar con días de descanso. Aun cuando se tiene contrato por prestación de servicios, es necesario un tiempo de receso para compartir en familia.
- El reconocimiento del esfuerzo de los empleados, hacer incentivos de acuerdo a los resultados, incentivos económicos, de bienestar o educativos.
- No tener discriminación entre los contratistas y el personal de planta.
- Incentivos económicos; sin embargo, el sector público desconoce el tema de beneficios para tiempo familiar, existe inflexibilidad en los horarios, ya que asumen que del cumplimiento del mismo depende la productividad de los trabajadores.

- Apoyo económico para realizar estudios, el poder acceder a comisiones en el exterior para asistir a cursos sin tener que acceder a licencias no remuneradas, porque esto hace que su salario en momento de su licencia baje, afecta sus prestaciones, se corroe su período de vacaciones y sus primas se ven afectadas, cosa que no pasaría con alguien en carrera administrativa.

Estos son algunos de los incentivos que proponen los entrevistados: todas las anteriores deben trabajarse de la mano con la tendencia generacional, ya que, como se encontró durante esta investigación, la mayor parte de los trabajadores del sector son *millennials*, y se debe trabajar fuertemente una estrategia de fidelización, ya que aunque el tipo de vinculación es una de las causantes de la desmotivación laboral, no es el principal motivo. El problema radica en que las entidades no han logrado articular un sistema de estímulos adecuado para el sector, para sus trabajadores y sus necesidades, de acuerdo con las posibilidades que puedan evaluarse en cada contrato.

Otro aspecto muy importante que debe manejarse es la claridad que deben tener tanto los empleados que están contratados por prestación de servicios como los contratistas y sus contratantes, de la realidad, el manejo y la autonomía que tiene un contrato de prestación de servicios, toda vez que no existe diferencia —según las percepciones— entre el manejo que se le da a un empleado de planta y a otro por prestación de servicios. Esto implica que incluso las propuestas de estrategias motivacionales para este tipo de contratistas es tener tiempo para compartir con su familia, o flexibilidad horaria, toda vez que a este tipo de contrato lo que lo caracteriza es precisamente la autonomía.

## **Referencias bibliográficas**

Abad, R. (14 de marzo, 2011). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados* [entrada de blog]. Recuperado de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/>

Arráez, M., Calles, J., y Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens*, 7(2), 171-181. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070212.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente (20 de julio, 1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*.

Disponible en

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Congreso de Colombia (30 de diciembre, 2016). Ley 1821 de diciembre 2016. Por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas. *Diario Oficial No. 50.102 de 30 de diciembre de 2016*. Disponible en [https://normograma.info/men/docs/pdf/ley\\_1821\\_2016.pdf](https://normograma.info/men/docs/pdf/ley_1821_2016.pdf)

Congreso de Colombia (23 de septiembre, 2004). Ley 909 de septiembre de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial 45.680*. Disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0909\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html)

Congreso de Colombia (29 de enero, 2003). Ley 797 de enero del 2003. Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales. Disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0797\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0797_2003.html)

Congreso de Colombia (27 de diciembre, 2002). Ley 789 de diciembre 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Disponible en [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley\\_0789\\_2002.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm)

Congreso de Colombia (28 de octubre, 1993). Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. *Diario Oficial 41.094*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Congreso de Colombia (18 de noviembre, 1958). Ley 19 de noviembre 1958. Sobre reforma administrativa. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8271>

Congreso de Colombia (29 de octubre, 1938). Ley 165 de octubre 1938. Por la cual se crea la carrera administrativa.” Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8580>

De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., y Támara, S. (2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo artístico de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, 19, 49-80. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/2126>

El Espectador (21 de marzo, 2015). *La realidad laboral del sector público colombiano*. Disponible en <https://www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672>

Fasecolda (2018). *Trabajo formal en Colombia. Realidades y retos*. Disponible en <https://fasecolda.com/index.php/eventos/memorias/2018/memorias-trabajo-formal-en-colombia-realidades-y-retos/>

Función Pública (julio, 2018). *Empleo Público en Cifras*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTViZTZlZTUtZW50M0MwViLTgyNzItNzcwYzQxNmU3MGNIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>

Infobae (16 de agosto, 2017). *El futuro en manos de la nueva juventud millennial y centennial*. Disponible en <https://www.infobae.com/especiales/2017/08/16/el-futuro-en-manos-de-la-nueva-juventud-millennial-y-centennial/>

Jones, M. (2001). New Kids on the Block: Observations on the Newest Generation of MIT Students. *MIT Faculty Newsletter*, 14(1), 12-15. Disponible en <http://www2.lns.mit.edu/fisher/Fnl141-1.pdf>

Presidencia de la República (mayo, 2019 [1951]). *Código Sustantivo del Trabajo*. Esta edición se trabajó sobre la publicación de la Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951,

compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. Disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Presidencia de la República (26 de mayo, 2015). Decreto 1083 mayo de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Sanabria, P. (compilador) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Esap, Uniandes, Función Pública y Colciencias. Disponible en <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8588>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista

1. Edad \_\_\_\_\_
2. Tiempo de vinculación en el sector público \_\_\_\_\_
3. Tipo de vinculación con el sector público
  - (a) Personal de planta \_\_\_\_\_
  - (b) Contratista \_\_\_\_\_
4. Ha estado vinculado de otra forma al sector público? Si su respuesta es afirmativa, ¿a qué se debe este cambio?
5. ¿Qué aspiraciones tiene en su cargo actual?
6. ¿Dónde se ve en 5 años?
7. ¿Qué aspectos positivos y negativos percibe de su contratación actual para usted como trabajador público?
8. ¿Qué aspectos positivos y negativos percibe de su contratación actual para las actividades de la entidad en la que usted trabaja?
9. Para usted, ¿cómo son los beneficios y, en general, la compensación en el sector público?
10. ¿Qué clase de beneficios e incentivos laborales son importantes para usted?, ¿cuenta con ellos dentro de su entidad?

## Anexo 2. Autorización de entrevista

### Consentimiento informado para participantes de la investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los casetes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_.  
He sido informado(a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree

