

RETOS Y DESAFÍOS QUE TIENE COLOMBIA EN LA METODOLOGÍA DE  
VINCULACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS A LA PLANTA DE PERSONAL FRENTE  
A LA UTILIZADA POR LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS – ONU,  
COMO MIEMBRO 37° DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL  
DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE.

JOHN JAIRO PIÑEROS PÉREZ

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA

DIRECTOR  
FABRICIO JOSÉ GUZMÁN MARTÍNEZ  
LICENCIADO EN FILOSOFÍA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
BOGOTÁ D.C.

2022

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2022

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dra. Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Maestría en Administración MBA

Dr. Andrés Rueda

## **DEDICATORIA**

A amigos y colegas, ejemplo de responsabilidad, compañerismo, dedicación, esfuerzo y apoyo para lograr juntos esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y amigos, por el apoyo incondicional, a mis compañeros de trabajo e institución donde laboro, por permitirme hacer usos de los datos, a mis docentes y compañeros de estudio, quienes con sus aportes enriquecieron cada uno de los espacios académicos, permitiéndome crecer y aprender de cada una de sus experiencias para avanzar un peldaño más en mi formación profesional.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estas corresponden únicamente a los autores

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	15
1.1. Objetivo General	15
1.2. Objetivos Específicos	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. ANTECEDENTES	18
4.1. Teoría Clásica	20
4.2. Teoría Humanista de la Administración	23
4.3. Teoría de los dos Factores	23
4.4. Teoría de la Motivación Humana	24
4.5. Teoría de las Motivaciones	25
4.6. Modelo Burocrático	27
5. DELIMITACIÓN	29
6. MARCO TEÓRICO	30
7. DISEÑO METODOLÓGICO	35
7.1. Diseño de la Investigación	36
7.2. Población y Muestra	36
7.3. Técnica de Procesamiento y Recolección de Datos	37
7.4. Plan de Tabulación y Análisis de Datos	38
7.5. Aspectos éticos	38
8. EL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA DE VINCULACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS A LA PLANTA DE PERSONAL DE COLOMBIA PERMITIRÁ TENER UNA IDEA SOBRE DICHO PROCEDIMIENTO PARA PODERLO COMPARAR CON OTRO PROCEDIMIENTO DE MANERA PARALELA.	39
9. EL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA VINCULACIÓN DE EMPLEADOS INTERNACIONALES A LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ONU Y SUS AGENCIAS PERMITIRÁ TENER UNA IDEA SOBRE ESTE PROCEDIMIENTO Y PODERLO COMPARAR CON EL COLOMBIANO	43
10 UNA VEZ HECHO EL ESTUDIO DE LOS DOS PROCEDIMIENTOS, SE TENDRÁ UNA VISIÓN MÁS CLARA SOBRE LA CAPACIDAD QUE TIENE COLOMBIA, PARA	

COMPETIR CON UNA METODOLOGÍA INTERNACIONAL Y ASÍ EVIDENCIAR SI REALMENTE EL PAÍS CUENTA CON UNA VENTAJA COMPETITIVA EN MATERIA DE EMPLEO PÚBLICO O NECESITA HACER UNA ACTUALIZACIÓN AL INSTRUMENTO UTILIZADO ACTUALMENTE, CON EL FIN DE ESTAR A LA VANGUARDIA CON LOS OTROS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE	46
10 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
11. CONCLUSIONES	73
12 RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFIA	79



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág</b>
Figura 1 Areas Funcionales por Fayol	21
Figura 2 Principios de Fayol	22
Figura 3 Piramide de Maslow	25
Figura 4 Proceso Postulación Cargos para Funcionarios ONU	51
Figura 5 Genero	54
Figura 6 Rango de edad	55
Figura 7 Estado Civil	55
Figura 8 Hijos	56
Figura 9 Tipo de Vivienda	56
Figura 10 Estrato Publico Domiciliario	57
Figura 11 Nivel Educativo	57
Figura 12 Tipo de Universidad	58
Figura 13 Universidad	58
Figura 14 Titulo Universitario	59
Figura 15 Financiación de Estudios	59
Figura 16 Tipo de Empleo	60
Figura 17 Nombre de Entidad	60
Figura 18 Experiencia Laboral	61
Figura 19 Tipo de Contrato	61
Figura 20 Escala Salarial	62
Figura 21 Area de Desempeño	62
Figura 22 Ambiente Laboral	63
Figura 23 Conformidad con Asignación Salarial	63
Figura 24 Participación en Concursos de la CNSC	64
Figura 25 Ha Ganado un Concurso con la CNSC	64
Figura 26 Cargo Ganado	65
Figura 27 Cree en la Transparencia de los Concursos de la CNSC	65
Figura 28 Se identifica mas con Burocracia o Meritocracia	66
Figura 29 Empleados Publicos estan a la Vanguardia de Empleados de la ONU	66

Figura 30 Que opona de los Funcionarios Pubicos	67
Figura 31 Que Opina de los Funcionarios de la ONU	67

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág</b>
Tabla 1 Muestra de la Población	36
Tabla 2 Salarios Función Publica	42
Tabla 3 Salarios Funcionarios ONU	45
Tabla 4 Consolidado de Datos Estadísticos	70

## RESUMEN

Colombia ha implementado políticas y metodologías de contratación pública para la planta de personal, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC, las cuales se compararán con las metodologías de contratación empleadas en la Organización de las Naciones Unidas – ONU, organización internacional y que está presente en 192 países del mundo, y que es referente de desarrollo social y bienestar a la comunidad, con el fin de evaluar y visibilizar los retos y/o desafíos que tiene el país en materia de desarrollo laboral, profesional, social y humana a sus funcionarios públicos; por tal razón, se indagarán los beneficios que tienen los empleados públicos y la tranquilidad que tienen dichos procesos para la satisfacción de las necesidades y los impactos que tiene en las personas como miembros de la sociedad colombiana.

El resultado muestra que el país tiene varios desafíos para aplicar los procedimientos con mayor rigurosidad, y así generar mayor confianza en sus instituciones a la población, debido a que las personas que han ganado concursos de la CNSC son realmente pocos, y varios concursos han tenido retrasos constantes, por demandas interpuestas de los diferentes actores en el proceso de empleo, que buscan el respeto de sus derechos como ciudadanos.

De igual manera, los funcionarios públicos no se sienten satisfechos con su ambiente laboral, desarrollo social y desarrollo profesional, debido a manipulaciones que existen en el sector público por parte de personalidades que buscan pagar favores políticos burocráticos.

**Palabras claves:** Desarrollo Socioeconómico, Concurso de Méritos y Calidad de Vida.

## INTRODUCCIÓN

El empleo público en Colombia ha sido a través de la historia una herramienta utilizada por los políticos (presidentes, ministros, directores de entidades gubernamentales, senadores, representantes a la cámara, concejales distritales y/o municipales) para hacer campaña política de un cargo de elección popular, y así buscar el voto ciudadano favoreciendo al elector o un familiar con un cargo o “puesto” público, esto evidentemente descontextualiza la esencia del servidor público y la meritocracia que debería existir en las políticas públicas del país.

La Organización de las Naciones Unidas – ONU tiene estándares muy elevados en materia de desarrollo social, económico y humano; por ende, tiene políticas muy sólidas con respecto a sus procesos de empleabilidad de los funcionarios públicos internacionales, debido a que la meritocracia es un elemento primordial, así como las competencias, habilidades y destrezas para ejercer un cargo en la entidad que busca la cooperación para llevar bienestar a comunidades vulnerables.

Colombia ha desarrollado una agenda programática en la que buscaba ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, donde fue objeto de evaluación de políticas de justicia, propiedad estatal, comercio, política nacional y laboral estatal, entre otras, lo que permitió que luego de 5 años de proceso el país fuera ratificado como el miembro No. 37 de la organización.

Analizando los tres elementos mencionados se puede indagar, si Colombia realmente está en un nivel competitivo con los otros miembros de la organización en materia de empleabilidad laboral pública; por tal razón, se busca comparar las metodologías de contratación pública de la planta de personal en Colombia, y la metodología de contratación de la planta de personal de la ONU, y así evidenciar los retos y desafíos que tiene Colombia para competir con estándares internacionales.

Se realiza una investigación con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), descriptivo y observacional, con la participación de 15 empleados públicos del Departamento para la Prosperidad Social - DPS y 7 empleados públicos internacionales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD agencia coordinadora del sistema de las naciones unidas en el mundo, al cumplir los criterios de inclusión. El

mecanismo utilizado para la recolección de la información fue a través de entrevistas con cuestionario y el análisis de datos fue el programa Excel.

La presente investigación inicia con los objetivos: específicos y generales, el planteamiento del problema, la justificación, la descripción de antecedentes incorporando seis teorías de la administración (clásica, humanista de la Administración, Dos Factores, Motivación Humana, las Motivaciones y Modelo Burocrático), la delimitación de la investigación. En el marco teórico se hace referencia a la historia legal de las políticas de la función pública y la creación de concursos de la Comisión Nacional del Servicio Civil, el cual regula los cargos y empleos de las diferentes entidades del Estado para que sean ocupados por cualquier ciudadano, que se presente en franca lid y sea elegido por meritocracia como nuevo funcionario público. Se continúa con la descripción del diseño metodológico, el despliegue de los tres objetivos específicos para llegar al análisis, discusión de resultados, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo General**

Describir la metodología de vinculación de empleados públicos a la planta de personal de Colombia frente a la utilizada por la Organización de las Naciones Unidas – ONU, y evaluar las desventajas, similitudes o retos que tienen los empleados públicos de Colombia frente a los empleados internacionales, en aras de buscar un desarrollo profesional y personal que le permita satisfacer todas sus necesidades como ser humano, ante los retos propuestos por el país en su ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE.

### **1.2. Objetivos Específicos**

El estudio de la metodología de vinculación de empleados públicos a la planta de personal de Colombia permitirá tener una idea sobre dicho procedimiento para poderlo comparar con otro procedimiento de manera paralela.

El estudio de la metodología de vinculación de empleados internacionales a la planta de personal de la ONU y sus agencias permitirá tener una idea sobre este procedimiento y poderlo comparar con el colombiano.

Una vez hecho el estudio de los dos procedimientos, se tendrá una visión más clara sobre la capacidad que tiene Colombia, para competir con una metodología internacional y así evidenciar si realmente el país cuenta con una ventaja competitiva en materia de empleo público o necesita hacer una actualización al instrumento utilizado actualmente, con el fin de estar a la vanguardia con los otros miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia ha cumplido con los lineamientos impartidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, con el objetivo de ser miembro de este prestigioso grupo de países que tienen implementadas políticas de desarrollo económico, las cuales son aplicadas buscando un progreso y bienestar de la población, que satisfaga sus necesidades y mejore la calidad de vida; por tal razón, un cuestionamiento que surge de este avance del país es, si realmente la metodología de vinculación de empleados públicos a la planta de personal, son competitivos frente a la metodología de vinculación de empleados internacionales a la planta de la Organización de las Naciones Unidas – ONU y sus agencias, referente en políticas de desarrollo humano en el mundo.

Lo que indica ahondar en las ventajas y desventajas que tiene la Ley 909 de 2004, la cual regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, como base en el planteamiento de empleo público en Colombia y los planteamientos de empleo internacional de la ONU, como referente internacional, que permitan avizorar una realidad de las oportunidades de mejora, para afrontar el desarrollo que necesita el país y así impactar positivamente la calidad de vida de los profesionales públicos. (Ley 909 , 2004)

Se tomará como fuente de estudio el Departamento de la Prosperidad Social, entidad pública, la cual cuenta con 1.520 empleados, de los cuales 1.206 son empleados de la planta de personal y 314 son contratistas.

Es importante mencionar que la ONU tiene aproximadamente 2.300 colaboradores (45% hombres, 55% mujeres) en el país, desplegados en 67 oficinas, que tienen impacto en 24 departamentos del territorio colombiano.



### 3. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la base del análisis de las teorías de las relaciones internacionales, tenemos como preponderante la teoría realista, que explica el deseo de algunas naciones para poder mantener su estatus quo y dominio de otras naciones y latitudes, con el fin de ejercer presencia, influencia y participación en la cooperación internacional, en este sentido Estados Unidos impulsa la creación en 1945 de la Organización de las Naciones Unidas – ONU.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE surgió de la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), la cual se creó en 1948 con el apoyo de Estados Unidos y Canadá para coordinar el Plan Marshall y contribuir a la reconstrucción de las economías europeas después de la segunda guerra mundial; por tal razón, se creó como homóloga económica de la Organización del Tratado del Atlántico Norte – OTAN, la OCDE reemplazó a la OECE en 1961 y desde entonces su misión ha sido ayudar a los gobiernos a generar un crecimiento económico sostenible, empleos y niveles de vida elevados en los países miembros, manteniendo estabilidad financiera y favoreciendo así la economía mundial. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-, 1960)

Colombia es el miembro No. 37 de la OCDE después de pasar un riguroso proceso por parte de los 23 comités en 5 años, en los cuales implementó y estructuró reformas de políticas públicas a las normas de la OCDE, especialmente, en materia de justicia, propiedad estatal, comercio, política nacional de químicos industriales, gestión de residuos y laboral estatal. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE-, 2020)

Por lo anterior, se considera importante investigar los avances del país en materia de vinculación de empleados públicos a la planta de personal de Colombia del Departamento para la Prosperidad Social - DPS, frente a los estándares de vinculación de empleados internacionales a la planta de la ONU y sus agencias, con el fin de evidenciar los avances y retos de Colombia frente a los procedimientos internacionales, los cuales buscan poder brindarles a sus ciudadanos la calidad, el bienestar profesional y laboral a sus empleados.

#### 4. ANTECEDENTES

En octubre de 2006, Pedro Alfonso Hernández publica en la revista del CLAD Reforma y Democracia del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, su artículo investigativo denominado “La provisión de empleos de carrera en Colombia: Lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público”, el cual hace un análisis sobre la normatividad que tiene como base esta política pública en materia de empleos de carrera en Colombia y menciona que, un verdadero sistema de provisión de empleos de carrera debe caracterizarse por la consonancia que existe entre el diseño normativo y la aplicación práctica que de él se haga, pues poco será el aporte de un conjunto regulatorio armónico como coherente, ágil y moderno en esta materia, si la realidad administrativa no concuerda con tales postulados. (Hernandez, 2006, pág. 12)

En Colombia se ha contado con disposiciones legislativas sobre carrera administrativa desde 1938, las cuales desarrolla normativamente los principios del mérito y la igualdad para el acceso, la permanencia, el ascenso y el retiro del servicio público, principios estos que son expresamente incorporados en la reforma constitucional de 1957 y se mantienen en ese nivel en la Constitución actual, que data de 1991.

La provisión de los empleos de carrera en el nivel nacional no ha correspondido normalmente al uso de procesos de selección ordinarios previstos en la legislación, sino, ante todo hasta 1997, a través de provisiones transitorias. De una parte, los ingresos extraordinarios decretados por el legislador hasta 1992 y que favorecían a los empleados que durante cierto tiempo hubieran desempeñado los cargos de carrera y cumplían los requisitos fijados para el empleo, permitió el ingreso de la mayor parte de los empleados que hoy ostentan derechos de carrera. Aunque no se conocen datos oficiales sobre la materia, no sería desacertado afirmar que la mayor parte de los empleados que tienen derechos de carrera en el sistema general han ingresado a través de la incorporación extraordinaria y no a través de los concursos de méritos.

Por tal razón el autor toma como base la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 909 de 2004 y decretos 760, 770, 785, 1227 y 2539 de 2005, 1083 de 2015, así como sentencias del Consejo de Estado y la Corte Constitucional, para concluir que el sistema de provisión de empleos de carrera administrativa en Colombia está en

proceso de consolidación. La nueva legislación adoptada trae una serie considerable de medidas con el fin de hacer que la realidad administrativa se enrumbe en la misma dirección en que ha estado orientada la legislación desde 1938. No será un viaje sencillo ni fácil de efectuar, pero están dadas las condiciones, al menos formales para que se pueda lograr.

Así mismo, en julio de 2010, Edgar Enrique Martínez Cárdenas, publicó el producto final de la investigación: “la carrera administrativa en Colombia – análisis y perspectivas, (fase II) que adelantó el grupo Sinergia Organizacional y se inscribe en la línea de organizaciones públicas y gestión de la Facultad de Investigaciones de la ESAP, grupo avalado por la Escuela Superior de Administración Pública y la UPTC, que concluyó en diciembre 2009, proyecto el cual participó el autor como investigador principal.

Producto de lo anterior, el autor publicó en la Opinión Jurídica de la Universidad de Medellín el artículo “La Carrera Administrativa en Colombia: 70 años de ficción”, el cual pretende explicar por qué la carrera administrativa en Colombia, a pesar de siete décadas de vigencia normativa, sigue siendo una ficción en la gestión pública del país. Para ello, inicialmente se presenta una conceptualización básica, para seguidamente describir los principales antecedentes que han caracterizado este proceso en el país, aspectos que resultan esenciales para abordar el acápite central, en donde se clasifican las apreciaciones realizadas por los expertos entrevistados a profundidad con el fin de establecer qué factores han impedido en Colombia la plena vigencia de la carrera administrativa. (Cardenas, 2010)

El estudio toma como referencia un nutrido marco bibliográfico sobre la profesionalización de la función pública en América Latina, investigaciones sobre la administración pública y la burocracia en México y Latinoamérica, así como la reglamentación de Colombia, a través de leyes, decretos y sentencias de la Corte Constitucional, para concluir que en Colombia, la carrera administrativa no ha pasado de ser más que una consagración constitucional y legal bastante distante de la realidad político-administrativa del país. El legado colonial sigue reflejado en nuestras instituciones republicanas; por ello, el empleo público es visto aún como una prebenda, de la cual dispone el político para compensar las contribuciones y lealtades personales

de su clientela, haciéndose cada vez más distante cimentar los valores modernos de la igualdad y el mérito en la función pública, como garantía de una administración moderna, puesta al servicio del ciudadano, encargada de efectivizar los derechos de los ciudadanos.

A continuación, se describe la teoría clásica, humanística, dos factores, Motivación Humana, Motivaciones y Modelo Burocrático.

#### **4.1. Teoría Clásica**

El ingeniero mecánico norteamericano y padre de la Administración Científica Frederick Wislow Taylor (1856–1915), Es conocido por el enfoque de una vía, para completar una tarea. La teoría clásica evolucionó a partir de este pensamiento. La teoría de la administración científica de Taylor (o taylorismo) se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores. Taylor publicó en 1911 las conclusiones sobre sus estudios en el libro llamado: “Principios del management científico”. Elaboro una teoría científica sobre la base de estudio sobre movimiento y tiempo que incrementan la eficiencia de un proceso, se llama teoría científica por el intento de Taylor de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una eficiencia industrial. Cuando surgió esta teoría en los Estados Unidos, en plena revolución industrial, había poca mano de obra fabril y por ello necesitaban incrementar la productividad elevando la eficiencia de los trabajadores existentes. (Humanos, 2016)

Henry Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos: sistematizó el comportamiento gerencial; estableció los 14 principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes y principios, Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. (Humanos, 2016)

Se destacó como trabajo más relevante de la teoría clásica el proceso administrativo el cual tiene como base 5 elementos (1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción, 2. Organizar: Construir tanto el organismo material como

el social de la empresa, 3. Dirigir: Guiar y orientar al personal, 4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos, 5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (Jauregui, 2016)

### Figura 1

*Áreas Funcionales por Fayol.*

	1. Técnica: Producción bienes y servicios
	2. Comercial: Compra y venta de los productos
	3. Financieras: Gestión económica para rentabilidad
<b>Áreas</b>	4. De seguridad: Salvaguardar bienes y recursos
<b>Funcionales</b>	5. Contable: Las estadísticas de costos, los balances, los inventarios
	6. Administrativas: Supervisión de las funciones anteriores

**Nota.** La tabla 1 contiene las áreas funcionales descritos por Fayol. Tomado de: Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura 5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá. [Trabajo de grado]. Universidad Santo Tomas. <https://cutt.ly/KfJpOK9>

En el año 1916 con la finalidad de mejorar los niveles administrativos y obtener gestión con resultados positivos, definió su teoría en 14 principios teniendo en cuenta la relación con el individuo y la estructura organizacional como se presentan en la Tabla 2. (Herrera Meza, 2013, pág. 17)

**Figura 2***Principios Fayol.*

<b>Principios Fayol</b>			
<b>Estructurales</b>		<b>Individuo</b>	
<b>Unidad de mando</b>	El empleado recibe órdenes de un solo jefe.	Subordinación interés particular al general	Los intereses de la empresa están sobre el de los empleados
<b>Autoridad y responsabilidad</b>	Dar órdenes y esperar obediencia, así como responder por los resultados de su gestión	Disciplina	Obediencia, respeto y resultados
<b>Unidad de dirección</b>	Todos los miembros de la organización trabajan por el mismo objetivo	Justa Remuneración	Retribución acorde y justa a la tarea desempeñada
<b>Centralización</b>	Concentración de la autoridad en los altos mandos	Equidad	Trato igualitario para todos los empleados
<b>División del trabajo</b>	Especialización de tareas para aumentar la eficiencia	Estabilidad del personal	Tiempo suficiente para aprender y asimilar en el trabajo
<b>Orden</b>	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar	Iniciativa	Estimular y valorar los aportes de los empleados
<b>Jerarquía</b>	Respetar la cadena de mando	Trabajo en equipo	Vínculos y armonía en el ambiente laboral

**Nota.** La tabla 2 contiene los principios de Fayol. Tomado de Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá: Universidad Santo Tomas. <https://cutt.ly/KfJpOK9>

De acuerdo a (Herrera Meza, 2013, pág. 26), Fayol también consideró cinco puntos básicos que enmarca los deberes dentro de una organización, y son: a. Planeación (establecer planes de acción para el futuro), b. La Organización (estructura empresarial), c. Dirección: (plantea que el personal debe ser siempre guiado y estimulado), d. Coordinación (armonizar todas las actividades y esfuerzos) y e. Control (verificar cumplimiento de las reglas establecidas).

## **4.2. Teoría Humanista de la Administración**

El filósofo, sociólogo y psicólogo George Elton Mayo (26 de diciembre 1880 – 7 de septiembre 1949) La teoría o enfoque humanista de la administración es una perspectiva distinta de la gestión, basada en la idea de las necesidades y los valores humanos, donde las personas son importantes para que una organización consiga sus objetivos y funcione de manera adecuada. Esta teoría enfatiza el uso de la motivación interior para incrementar la calificación del personal, aumentando así la eficiencia económica de la organización, también subraya la necesidad de formular objetivos de gestión que incorporen valores humanistas, por ejemplo, el crecimiento personal y el bienestar del trabajador se toman en cuenta para lograr una productividad en la empresa.

La teoría humanista de la administración se desarrolló como reacción a la teoría anterior, teoría de administración científica. Esta enfatizaba la productividad y el beneficio por encima de todas las demás preocupaciones, los teóricos humanistas basaron sus argumentos en el resultado de los experimentos de Hawthorne, realizados en la Western Electric Company en 1930. Este resultado enfatizó la necesidad que las organizaciones adoptaran habilidades humanistas de gestión, fomentaran las interacciones grupales e individuales en los lugares de trabajo y desarrollaran relaciones sociales. (Corvo, 2019)

## **4.3. Teoría de los dos Factores**

Frederick Herzberg (18 de abril 1923 – 19 de enero 2000), Esta teoría también llamada Teoría Motivación – Higiene o Teoría del Factor Dual, fue escrita en 1959, Herzberg psicólogo americano, quien estuvo muy interesado en la motivación y satisfacción laboral de las personas, se propuso llevar a cabo una investigación preguntándole a un grupo de personas sobre sus buenas y malas experiencia en el trabajo, estaba sorprendido de que el grupo respondiera preguntas sobre sus buenas experiencias y de una manera muy diferente a la de las malas experiencia. Basado en esto desarrollo la teoría de que la satisfacción laboral de las personas depende de dos clases de factores, higiénicos: 1 Factores económicos: está asociado a sueldos y beneficios que recibe el trabajador, 2 Condiciones Laborales: Ambiente laboral como

instalaciones seguras, limpias e higiénicas y equipo de trabajo en buen estado, 3 Seguridad Laboral: Son las políticas administrativas de la empresa, éstas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas, 4 Factores Sociales: Es la forma en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo, las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, 5 Beneficios Adicionales: Están asociados a los beneficios que la empresa le pueda dar a los empleados como planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para los trabajadores, de igual forma proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categoría de puntos para los empleados.

Los Factores de motivación tienen que ver con los aspectos directamente relacionados con los cargos de cada puesto de trabajo como, 1 Trabajo estimulante: el trabajo que hace la persona debe ser importante e interesante para que sirva de estímulo y la persona se desempeñe mejor y se mantenga motivada, 2 Logro y Autorrealización: cuando las personas logran satisfacción en el trabajo y consideran que lo que hacen es importante y valorado contribuye al crecimiento individual y consecuente de la empresa, 3 Reconocimiento: La satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor, 4 Responsabilidad: Las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas, esto incrementa la confianza en los empleados y como consecuencia tiene un mayor desempeño. (Kuijk, 2018)

#### **4.4. Teoría de la Motivación Humana**

Abraham Maslow (1 de abril 1908 – 8 de junio 1970) para el psicólogo las necesidades que tenemos los seres humanos nos impulsan para tener la fuerza de voluntad para superar todas las dificultades que se nos presenten cada día, Cuando se habla de motivación, se refiere a esas ganas que nos impulsan a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas, por tal razón Maslow se dedicó a investigar cuáles son aquellas necesidades que tenemos las personas y finalmente creo



un modelo conocido como la pirámide de Maslow, el cual cuenta con cinco niveles jerárquicos.

Las cinco categorías son: 1. Fisiológicas (supervivencia como respirar, comer dormir, sexo y refugio); 2. Seguridad (seguridad física, empleo, salud, familiar e ingresos); 3. Afiliación Amor, afecto y pertenencia (casarse, tener familia, pertenecer a un grupo social o congregación religiosa); 4. Reconocimiento Estima inferior (estatus, fama, gloria y reconocimiento), Estima superior (confianza, competencia, logro maestría, independencia y libertad); 5. Auto realización (es la necesidad de ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, explotar el talento que cada persona tiene (pintor o músico). (Quintero, 2019)

**Figura 3**  
*Pirámide de Maslow*



**Nota.** Escala de necesidades del ser humano.

#### 4.5. Teoría de las Motivaciones

David McClelland (20 de mayo 1917 – 27 de marzo 1998), en los años sesenta describió en su libro “The Achieving Society” su teoría de las tres necesidades, en ella define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, sexo o cualquier variable: 1. Necesidad del logro (resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil, los

individuos con este tipo de necesidad requieren de metas con una cierta probabilidad de éxito y además esperan que les sea posible influenciar directamente la consecución de las mismas. Los objetivos deben suponer retos y su logro supone una satisfacción debido a la dificultad de estos, les mueve el deseo de la excelencia y el aportar a la empresa un trabajo bien realizado.

2. Necesidad del poder (controlar a otras personas u organizaciones, el poder y el prestigio, estas personas disfrutan ganando discusiones, creando y aplicando normas y subiendo en la escala social, Se sienten más cómodas en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde, las personas con una necesidad primaria de poder evidentemente prefieren posiciones de gestión a alto nivel que les aporten tanto estatus social como capacidad de decidir e imponer.

3. Necesidad de afiliación (están interesados en las relaciones sociales y necesitan sentirse aceptados y apreciados) tienden a aceptar y seguir las normas por miedo al rechazo y aprecian el trabajo en equipo, les gusta ayudar a los demás y agradecen el trato con suministradores y clientes, de igual manera, se sentirán más cómodas en puestos en los que formen parte de un equipo, en ventas o en servicio técnico. Por sus características es difícil que puedan satisfacer sus necesidades en posiciones de gestión, sobre todo si son de alto nivel.

En 1973 El Departamento de Estado de los Estados Unidos, encomienda a McClelland la tarea de realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal.

El estudio tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, lo cual comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, sus competencias, que aspectos como conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como factores de selección, lo cual abre una puerta importante para estimar las competencias como factores determinantes en las pruebas de selección del personal. (Casas, 2012)

#### 4.6. Modelo Burocrático

Max Weber (1864 – 1920) Economista y sociólogo alemán, quien a través de su estudio de las civilizaciones desarrollo el concepto moderno de burocracia refutando, criticando y ampliando las apreciaciones de Marx. La burocracia para Weber es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

El termino burocracia tiene tres connotaciones 1. Burocracia en el sentido de Vulgata: significa que el empleado es flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo mantenido por el estado y los impuestos de la sociedad. De igual forma, la burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, 2 Burocracia en el Sentido de clase social dominante: Clase social contratada por el estado para servirle, asume dos estratos claramente definidos, a. La alta burocracia, definida por los dirigentes políticos del estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas, ya sea que los dirigentes asuman el poder político del estado por la vía del voto o por otros medios, b. La baja burocracia, constituida por la “empleomanía” contratada por la designación de un superior, a veces no sobre las bases de los méritos del desempeño, sino en relación de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o interés del grupo. Existe también la base burocrática adherida al aparato estatal por la vía sindical, 3 Burocracia en el sentido de modelo organizacional, desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido vulgata pregona en su contra, dándole paso el nombre burocracia justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo.

De lo anterior, se puede deducir que existen una correlación de las teorías que tienen como base el estudio de las relaciones humanas y la vinculación de éstas a las organizaciones, las cuales finalmente conectan con el modelo burocrático, la cual es base de estudio sobre las metodologías de vinculación a la planta de personal del sector público en Colombia, frente a la metodología de vinculación a la planta de personal de la

Organización de las Naciones Unidas – ONU. Hoy en día el empleo público en Colombia presenta vicios burocráticos históricos, que deben ser sustituidos por nuevas prácticas que se basen en la meritocracia y así generar una función pública dinámica y de calidad.

Adicionalmente, se puede identificar, de manera general, con el estudio y el consolidado de las teorías organizacionales descritas, que desde el momento en que se hizo el análisis de los factores motivacionales, se fueron mostrando las competencias funcionales y comportamentales, que se convirtieron en la base para los procesos de selección de personal en las empresas privadas y públicas.

## 5. DELIMITACIÓN

La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el Departamento para la Prosperidad Social – DPS y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD agencia que coordina el sistema de la ONU en el mundo. El periodo de desarrollo de la investigación fue de 12 meses; por tanto, en primera instancia se seleccionó a las personas que se entrevistarían en las dos entidades descritas; el número de personas fue definido como requisito básico, haber participado en concursos de la Comisión Nacional de Servicio Civil, ser funcionario público, haber participado en procesos de contratación internacional y ser funcionario público internacional, tener experiencia laboral mínimo de 5 años. El objetivo fue identificar las diferencias existentes entre las metodologías de contratación de empleados públicos a la planta de personal de Colombia, frente a la metodología de vinculación de empleados internacionales a la planta de personal de la Organización de las Naciones Unidas – ONU, y evaluar las desventajas, similitudes o retos que tienen los empleados públicos de Colombia frente a los empleados internacionales, en aras de buscar un desarrollo profesional y personal que le permita satisfacer todas sus necesidades como ser humano.

## 6. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con las investigaciones de los autores más importantes del desarrollo de las teorías de administración, como Frederick Winslow Taylor (20 de marzo 1856 – 21 de marzo 1915) con su teoría clásica, donde destacaba la estructuración interna de las fábricas con la organización del trabajo, la selección del personal, competencias y su entrenamiento, la cooperación y remuneración por rendimiento individual, así como la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, dieron al mundo empresarial sus inicios científicos para estudiar el desarrollo de empresas eficientes y más productivas, pero que evidenciaban una desatención al protagonista del proceso productivo y generador de ganancias para la empresa, como lo es el trabajador, debido a su centralización en el proceso productivo con los tiempos y movimientos, pero que deshumanizaba dicho proceso. (Jauregi, 2002)

Las voces críticas al postulado de Taylor no se hicieron esperar y aparece una evolución del pensamiento humanista, donde se le da una atención específica al trabajador como ser humano y es aquí donde aparece George Elton Mayo (26 de diciembre 1880 – 7 de septiembre 1949) con su teoría de las Relaciones Humanas, la cual se destaca por ser inspirada en sistemas de psicología y estudiar la organización como un grupo de personas, estos estudios concluyeron que en general el incremento de la productividad se debía a factores sociales, como la moral de los empleados, la existencia de un sentido de pertenencia hacia la organización y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de entender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la accesoria, la dirección y la comunicación, este grupo de actividades se le denominó el “efecto Hawthorne” (Fandom, 2019).

En el año de 1959 aparece la teoría de los dos factores por Frederick Herzberg (18 de abril 1923 – 19 de enero 2000), donde el autor busca profundizar en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, estableciendo que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferentes a los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad

de crecer emocional e intelectualmente, por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad en el mundo del trabajo, requiere diferentes incentivos; por tal razón, se tienen los factores higiénicos: sueldo y beneficios, política de empresa y su organización para el empleado, relación con compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral y crecimiento, madurez y consolidación. Factores de motivación: logros y reconocimiento, independencia laboral y responsabilidad. (Cid, 2013)

La necesidad de desarrollar teorías que explicaran mejor la comprensión del desarrollo humano del empleado a las empresas, llevo a Abraham Maslow (1 de abril 1908 – 8 de junio 1970) a proponer la teoría de la motivación humana, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, dicha jerarquía se compone de cinco categorías de necesidades y considera un orden ascendente, de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación, por tal razón, a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades aparecen otras, que cambian el comportamiento del mismo, considerando que cuando una necesidad esta razonablemente satisfecha, se genera una nueva necesidad.

Las cinco categorías son: 1. Fisiológicas (supervivencia como respirar, comer dormir, sexo y refugio); 2. Seguridad (seguridad física, empleo, salud, familiar e ingresos); 3. Amor, afecto y pertenencia (casarse, tener familia, pertenecer a un grupo social o congregación religiosa); 4. Estima inferior (estatus, fama, gloria y reconocimiento), Estima superior (confianza, competencia, logro maestría, independencia y libertad); 5. Auto realización (es la necesidad de ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, explotar el talento que cada persona tiene (pintor o musico). (Quintero, 2019)

Los servicios de carrera administrativa forman parte del modelo burocrático de organización, caracterizado por la impersonalidad, la eficiencia y la creación de rutinas en los procesos de administración. Tienen su origen en la instauración de los regímenes constitucionales de Europa y América a finales del siglo XVIII cuando los funcionarios públicos pasaron del servicio a la corona al servicio del Estado, en ese sentido, Francisco Longo en “Merito y Flexibilidad – 2004) señala que el nacimiento del servicio civil se asocia a cinco procesos históricos: 1. la separación de lo público y lo privado; 2. la

separación de lo político y lo administrativo; 3. el desarrollo de la responsabilidad individual; 4. la seguridad en el empleo; 5. la selección por merito e igualdad”

Posteriormente, el desarrollo de las teorías llevaron al Departamento de Estado de los Estados Unidos, a realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, ya que era un tema de bastante preocupación en 1973, por tal razón se le encomendó esta tarea a David McClelland (20 de mayo 1917 – 27 de marzo 1998), reconocido por su teoría de motivación y competencias, la cual describe tres tipos de necesidades que se presentan en mayor o menor medida en todos los individuos: 1. Necesidad del logro (resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil. 2. Necesidad del poder (controlar a otras personas u organizaciones, el poder y el prestigio. 3. Necesidad de afiliación (están interesados en las relaciones sociales y necesitan sentirse aceptados y apreciados).

El estudio tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, lo cual comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, sus competencias, que aspectos como conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como factores de selección, lo cual abre una puerta importante para estimar las competencias como factores determinantes en las pruebas de selección del personal. (Casas, 2012)

El modelo burocrático asume que ciertas condiciones, como el establecimiento de jerarquías, la carrera, la especialización y la diferenciación son necesarias para el eficiente funcionamiento de la administración pública. Estos sistemas, basados en normas más o menos estables y exhaustivas, buscan ser impersonales, ofrecer el mismo tratamiento o servicio a todo el mundo y garantizar la seguridad jurídica y eficacia de la administración.

Una vez identificadas las teorías que aplican al caso de estudio, se procede a hacer un contexto de los acontecimientos realizados en la historia de Colombia, en materia de desarrollo del talento humano en el sector público.

En Colombia se ha contado con disposiciones legislativas sobre carrera administrativa desde 1938, las cuales desarrollan normativamente los principios del mérito y la igualdad para el acceso, la permanencia, el ascenso y el retiro del servicio



público, principios estos que son expresamente incorporados en la reforma constitucional de 1957 y se mantienen en ese nivel en la Constitución actual, que data de 1991. (Hernandez, 2006)

La Comisión Nacional del Servicio Civil es, entonces, la entidad de rango constitucional encargada de garantizar el mérito y la igualdad en el ingreso y la permanencia de los empleados de carrera administrativa, lo que la convierte en nuevo actor institucional en el modelo de función pública en Colombia. Se transforma en uno de los actores institucionales más representativos del ordenamiento jurídico para eliminar el dualismo en la provisión de empleos de carrera. Fue conformada por concurso de méritos y actúa desde el 7 de diciembre de 2004.

La ley 909 de 2004 tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública; así mismo, quienes presten servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. (Ley 909 , 2004)

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE surgió de la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), la cual se creó en 1948 con el apoyo de estados Unidos y Canadá para coordinar el Plan Marshall y contribuir a la reconstrucción de las economías europeas después de la segunda guerra mundial, por tal razón se creó como homóloga económica de la Organización del Tratado del Atlántico Norte – OTAN, la OCDE reemplazo a la OECE en 1961 y, desde entonces su misión ha sido ayudar a los gobiernos a generar un crecimiento económico sostenible, empleos y niveles de vida elevados en los países miembros, manteniendo estabilidad financiera y favoreciendo así la economía mundial. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-, 1960)

Con los elementos anteriormente expuestos, es importante adelantar el estudio de caso, con el fin de evaluar la metodología de vinculación de empleados públicos a la planta de personal de Colombia y compararla con la metodología de vinculación de empleados internacionales a la planta de personal de la ONU, con el fin de poder concluir

si la metodología colombiana presenta ventajas competitivas o acciones de mejora, para poder competir con los demás miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se realizó con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en el cual se busca obtener la información teórica sobre lo que piensan los empleados de sus procesos de vinculación, a la planta de personal del Departamento para la Prosperidad Social DPS y la ONU, así como los datos para conocer los beneficios o retos que ha tenido cada empleado en cada una de sus entidades y así poder comparar el grado de competitividad que tiene la política pública de Colombia frente a la internacional.

Así mismo, la investigación tuvo un alcance descriptivo debido a que se pretende definir, clasificar y catalogar las bondades o retos que tiene cada metodología de vinculación del empleado público en Colombia, así como del empleado internacional a cada una de las diferentes plantas de personal.

De igual manera, la investigación llevará el método etnográfico, ya que se pretende estudiar personas y grupos de empleados públicos nacionales e internacionales pertenecientes a un sector socioeconómico.

El diseño de la investigación es experimental, debido a que se desea hacer una comparación de dos sectores de población, con el fin de encontrar diferencias que permitan establecer un análisis objetivo, sobre las metodologías de vinculación de empleados públicos y empleados internacionales a sus respectivas plantas de personal.

La técnica de recolección de datos e información se dará a través de unas entrevistas con cuestionarios a empleados públicos, que pertenecen al Departamento para la Prosperidad Social – DPS y empleados internacionales de la ONU, que pertenecen a las agencias del Programa para las Naciones Unidas y el Desarrollo – PNUD y ONU Mujeres. También se establecerán algunos datos a través de la observación, aprovechando la militancia del investigador en las dos entidades objeto de estudio.

Se establecerá como herramienta de análisis de los datos recolectados, la hoja de calculo EXCEL, para que procese, analice y muestre los resultados organizadamente, como se requiere para que se pueda acotar una conclusión objetiva.

## 7.1. Diseño de la Investigación

Con el objeto de realizar esta investigación, se seleccionó al Departamento para la Prosperidad Social – DPS y a la Organización de las Naciones Unidas – ONU en Bogota, que contara con datos sobre información demográfica. Para adquirir la información se utilizó los contactos que tiene el investigador en las dos entidades de estudio realizando entrevistas con cuestionario, posterior a la obtención de datos; se estructuraron bases para el análisis de las variables empleadas y así emitir conclusiones de acuerdo a los hallazgos.

## 7.2. Población y Muestra

El Departamento para la Prosperidad Social – DPS cuenta con 1.628 empleados, los cuales 435 con contratistas y 1.193 con servidores publicos vinculados a la planta de personal, la subdirección financiera fue el area elegida, ya que cuenta con 61 empleados y el 25% cumplen los criterios de selección para tener la población, debido a que supera los 7 años de experiencia. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD agencia que coordina el sistema de las Naciones Unidas tiene cerca de 2.300 colaboradores, los cuales el 8% pertenecen a la planta de personal de la ONU, el 15% pertenecen a vinculación internacional del voluntariado y el 77% corresponde a contratos internacionales con beneficios integrales, el Area de Paz, Desarrollo y Conciliación fue elegida para la población, en el cuadro se evidencia la estructura de la población.

**Tabla 1**

*Muestra de la Población*

<b>Tipo Contrato</b>	<b>DPS</b>	<b>ONU</b>
Empleados	1,628	2,300
Contratistas	435	0
Planta	1,193	184
Voluntarios	0	345
Contratistas ONU	0	1,771

**Tabla 1 (Continuación)**

<b>Tipo Contrato</b>	<b>DPS</b>	<b>ONU</b>
<b>Muestra</b>	<b>DPS</b>	<b>ONU</b>
Subdirección Financiera	61	0
Población 25%	<b>15</b>	0
Área de Paz	0	29
Población 25%	0	<b>7</b>
<b>Tipo</b>	<b>DPS</b>	<b>ONU</b>
<b>Total, Muestra</b>	<b>15</b>	<b>7</b>

**Nota.** Datos estadísticos tomados para la muestra.

### **7.3. Técnica de Procesamiento y Recolección de Datos**

El investigador realizó un listado de posibles candidatos para la muestra de la población, con base en los contactos, luego se buscaron las personas y se les indagó para conocer si cumplían los criterios de selección; una vez definida la población se organizaron las entrevistas virtualmente, con el fin de tener las condiciones de seguridad y tranquilidad, luego de tres meses de entrevistas se consolidó la información y se tabuló para tener la información clara, confiable y de fácil análisis para tener las conclusiones de la investigación.

De esta manera, se realiza un análisis de concordancia y estadística descriptiva, combinando variables como género, edad, estado civil, hijos, vivienda, estrato público domiciliario, nivel educativo, tipo de universidad, título universitario, jornada, tipo de empleo, años de experiencia, escala salarial, área de desempeño, ambiente laboral, participación en concursos de la CNSC, procesos internos de cada entidad, opiniones de empleados públicos e internacionales, entre otros, dicha información se refleja en tablas y gráficos que facilitan la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio. Para el efecto se utiliza como herramientas de análisis de datos el excel.

La operación del estudio propone como *Variable dependiente*: entendido como la concordancia entre la descripción de la educación y la experiencia laboral entre cada entidad, y así tener elementos de juicio para comparar tanto las metodologías, como

consecuencias de trabajar en dichas entidades y saber las expectativas y/o retos de cada persona frente a su rol como profesional en la sociedad.

#### **7.4. Plan de Tabulación y Análisis de Datos**

Para el análisis de la información se utilizó Excel, las pruebas estadísticas empleadas fueron analizadas bajo un nivel de confianza del 95%. En primer lugar, se realizó depuración y limpieza de la base de datos, se revisaron las variables de interés para el estudio. Se realizó un análisis descriptivo de las variables de interés, en donde las variables categóricas fueron presentadas en frecuencias absolutas y relativas.

#### **7.5. Aspectos éticos**

Dada la metodología empleada en dicha investigación, el riesgo de la misma es baja ya que se efectuaron entrevistas con cuestionarios, donde se generó un ambiente tranquilo y de confianza en el cual el entrevistado podía responder con análisis riguroso las preguntas formuladas, se les aclaró a los entrevistados que se reservaría la confidencialidad y protección de datos. Esta investigación es de carácter académico y no pretende exponer información personal o comprometer al entrevistado con sus opiniones.

## **8. EL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA DE VINCULACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS A LA PLANTA DE PERSONAL DE COLOMBIA PERMITIRÁ TENER UNA IDEA SOBRE DICHO PROCEDIMIENTO PARA PODERLO COMPARAR CON OTRO PROCEDIMIENTO DE MANERA PARALELA**

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación contempla tres objetivos específicos y a continuación se procede a describir diversos elementos que facilita el desarrollo de estos.

La Constitución Política de Colombia en su artículo 130 menciona “Habrà una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tenga carácter especial”, es un órgano de garantía y proyección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos por la ley, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio del mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil actuará de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad; de igual forma, podrá desconcentrar la función de adelantar los procesos de selección para el ingreso al empleo público a nivel territorial, también podrá mediante acto administrativo delegar las competencias para adelantar los procesos de selección, bajo su dirección y orientación, en las entidades del orden nacional con experiencia en procesos de selección o en instituciones de educación superior expertas en procesos.

La Ley 909 de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública” está enfocada a quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales a comunidad.

Los principios de la función pública se desarrollan teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía,

imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción.

Esta ley será aplicada a los siguientes servidores públicos: a. a quienes desempeñan empleos pertenecientes a la carrera administrativa en las entidades de la Rama Ejecutiva del nivel nacional y de sus entes descentralizados, personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, salvo cuando en el servicio exterior los empleos correspondientes sean ocupados por personas que no tengan la nacionalidad colombiana, al personal administrativo de las instituciones de educación superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos, al personal administrativo de las instituciones de educación formal de los niveles preescolar, básica y media, a los empleados públicos civiles no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

Así mismo, a quienes prestan sus servicios en empleos de carrera en las siguientes entidades, corporaciones autónomas regionales, personerías, Comisión Nacional del Servicio Civil, Comisión Nacional de Televisión, Auditoría General de la República y Contaduría General de la Nación. De igual forma, los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial: departamentos, Distrito Capital, distritos y municipios y sus entes descentralizados, también empleados de las Asambleas Departamentales, de los Concejos Distritales y Municipales y de las Juntas Administradoras Locales. Se exceptúan a quienes ejerzan empleos en las unidades de apoyo normativo que requieran los Diputados y Concejales.

Las normas contenidas en la ley serán aplicadas a los servidores públicos de las carreras especiales como: Rama Judicial del Poder Público, Procuraduría General de la Nación, Defensoría del Pueblo, Contraloría General de la República, Contralorías Territoriales, Fiscalía General de la Nación, Entes Universitarios Autónomos, Personal regido por la carrera diplomática y consular, el que regula al personal docente y el que regula al personal de carrera del Congreso de la República.

La clasificación de los empleos es de elección popular, los de periodo fijo, conforme a la constitución política de Colombia, los trabajadores oficiales, y aquellos



cuyas funciones deberán ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación, los de libre nombramiento y remoción que corresponda a dirección, conducción y orientación institucional. (Ley 909 , 2004)

El Decreto 1083 de 2015 busca unificar las normas que tienen referencia con la función pública en Colombia; por tal razón, define al Departamento Administrativo de la Función Pública como cabeza del sector de la función pública encargado de formular las políticas generales de administración, en especial en materias relacionadas con Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno y Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Por lo anterior, se especifican los siguientes elementos en materia de empleo público como, funciones, competencias y requisitos generales para empleos públicos en entidades del orden nacional y territorial, administración de personal, situaciones administrativas, capacitación, sistema de estímulos, retiro del servicio, reforma de las plantas de empleo, gerencia pública, comisiones de personal, Sistema de Información y Gestión de Empleo Público – SIGEP, sistemas específicos de carrera de la DIAN, de las superintendencias y de la Aeronáutica Civil, Sistema de Control Interno, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Sistema de Gestión de Calidad, Trámites, Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos, régimen de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte del Estado sea igual o superior al 90% del capital social, estándares mínimos para la elección de personeros municipales, designación de los directores o gerentes regionales o quien haga sus veces en los establecimientos públicos de la rama ejecutiva del orden nacional, designación del comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil, normas relativas a trabajadores oficiales y cesantías para los congresistas. (Decreto 1083, 2015)

En cuanto a los beneficios que tienen los empleados del Departamento para la Prosperidad Social – DPS, están el salario (ver tabla) con sus respectivos aportes parafiscales, salud, pensión, ARL, cesantías, caja de compensación familias, vacaciones (15 días hábiles al año), una bonificación por servicios del 35% por cada año laborado, prima de junio correspondiente al 50% del salario, prima de navidad correspondiente al 100% del salario.

Con respecto a la remuneración mensual de los funcionarios públicos vinculados a la planta de personal de empleo público se puede ver a continuación.

**Tabla 2**

*Escala salarial de la Función Pública*

Grado Salarial	Directivo	Asesor	Profesional	Tecnico	Asistencial
1	3,305,526	3,225,993	1,947,688	905,353	-
2	3,696,597	3,488,548	2,152,916	908,660	-
3	3,903,293	3,807,126	2,250,064	1,020,643	-
4	4,148,712	4,332,958	2,369,272	1,081,448	-
5	4,255,474	4,444,194	2,506,240	1,150,436	877,803
6	4,444,194	5,032,136	2,593,510	1,384,634	932,538
7	4,709,394	5,618,124	2,721,902	1,475,454	1,020,643
8	4,813,808	6,148,245	2,857,236	1,512,852	1,081,448
9	4,992,237	6,461,381	2,980,227	1,664,922	1,150,436
10	5,363,090	6,719,017	3,081,918	1,742,254	1,264,462
11	5,446,272	7,064,828	3,211,673	1,836,730	1,364,839
12	5,618,124	7,420,214	3,407,415	1,947,688	1,465,479
13	5,861,336	8,135,506	3,691,789	2,077,050	1,512,852
14	6,177,089	8,587,467	3,950,730	2,152,916	1,545,994
15	6,305,602	8,764,139	4,367,944	2,250,064	1,594,046
16	6,392,791	9,630,234	4,709,262	2,542,265	1,664,922
17	6,742,345	10,639,740	4,953,304	2,721,555	1,700,082
18	7,302,191	11,548,751	5,334,460	2,990,759	1,742,254
19	7,863,293	-	5,738,031	-	1,787,196
20	8,646,847	-	6,176,855	-	1,842,722
21	8,765,278	-	6,583,507	-	1,920,275
22	9,699,272	-	7,080,770	-	2,037,767
23	10,653,109	-	7,481,669	-	2,250,064
24	11,495,339	-	8,067,732	-	2,454,170
25	12,394,516	-	-	-	2,721,902
26	13,039,029	-	-	-	2,961,084
27	13,685,492	-	-	-	-
28	14,448,012	-	-	-	-

**Nota.** Escala de salarios del Departamento Administrativo de la Función Pública.

## **9. EL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA VINCULACIÓN DE EMPLEADOS INTERNACIONALES A LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ONU Y SUS AGENCIAS PERMITIRÁ TENER UNA IDEA SOBRE ESTE PROCEDIMIENTO Y PODERLO COMPARAR CON EL COLOMBIANO**

El nombre de “Naciones Unidas”, acuñado por el presidente de los Estados Unidos Franklin D. Roosevelt, se utilizó por primera vez el 1 de enero de 1942, en plena segunda guerra mundial, cuando representantes de 26 naciones aprobaron la “Declaración de las Naciones Unidas”, en virtud de la cual sus respectivos gobiernos se comprometían a seguir luchando juntos contra las potencias del eje.

La carta de las Naciones Unidas es la constitución de la Organización de las Naciones Unidas – ONU. Fue firmada en San Francisco el 26 de junio de 1945 después de ser ratificada por los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad: La República de China, Francia, Unión Soviética, el Reino Unido y los Estados Unidos, y una gran cantidad de otros signatarios. La ONU tiene 51 miembros originarios y, actualmente, son 191 los miembros. Como carta es un tratado constituyente y todos los signatarios están sujetos a sus artículos.

El mandato central de la ONU es preservar la paz: “Nosotros los pueblos de las Naciones Unidas” resueltos a preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra que dos veces durante nuestra vida ha infligido a la Humanidad sufrimientos indecibles, a refirmar la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la 1a dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas, a crear condiciones bajo las cuales puedan mantenerse la justicia y el respeto a las obligaciones emanadas de los tratados y de otras fuentes del derecho internacional, a promover el progreso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad, y con tales finalidades a practicar la tolerancia y a convivir en paz como buenos vecinos, a unir nuestras fuerzas para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacional, a asegurar, mediante la aceptación de principios y la adopción de métodos, que no se usará; la Fuerza Armada sino el servicio del interés común, y emplear un mecanismo internacional para promover el

progreso económico y social de todos los pueblos, hemos decidido aún a nuestros esfuerzos para realizar estos designios.

El 29 de mayo de 1974 el Gobierno Colombiano firmó el acuerdo básico de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo a través del cual se solicita la asistencia del PNUD en beneficio de su población, animados de un espíritu de cooperación amistosa para apoyar y complementar los esfuerzos nacionales de los países en desarrollo por solucionar los problemas más importantes de su desarrollo económico, fomentar el progreso social y mejorar el nivel de vida de los colombianos.

La ONU es referencia mundial de políticas de desarrollo humano, social y económico, por tal razón El PNUD, como agencia que coordina el sistema de las Naciones Unidas es elegida para llevar a cabo el estudio de las metodologías de contratación, a la planta de personal y compararlas con el modelo publico colombiano.

En cuanto a los beneficios que tienen los empleados de la ONU, están el salario (ver tabla) con sus respectivos aportes a salud (póliza internacional), pensión (fondo de pensiones de la ONU en New York – 25 años de servicio), ARL, vacaciones (2.5 días por cada mes laborado 30 días al año), posibilidad de aplicar a cargos internacionales, plataformas de aprendizaje de competencias e idiomas. Con respecto a la remuneración mensual de los funcionarios vinculados a la planta de personal de la ONU se puede ver a continuación.

**Tabla 3**

*Escala salarial de los funcionarios de la ONU*

UNITED NATIONS



NATIONS UNIES

Bogota - Colombia

**General Services Category - Annual Salaries and Allowances  
(In Thousands of Colombian pesos)**

Effective 1 May 2021

Level		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
1	(Gross)	43,727	46,156	48,584	51,012	53,441	55,869	58,298	60,726	63,154	65,695	68,250
	(Gross Pens.)	<b>43,724</b>	<b>46,153</b>	<b>48,583</b>	<b>51,011</b>	<b>53,442</b>	<b>55,869</b>	<b>58,298</b>	<b>60,728</b>	<b>63,157</b>	<b>65,586</b>	<b>68,015</b>
	(Total Net)	<b>35,419</b>	<b>37,386</b>	<b>39,353</b>	<b>41,320</b>	<b>43,287</b>	<b>45,254</b>	<b>47,221</b>	<b>49,188</b>	<b>51,155</b>	<b>53,122</b>	<b>55,089</b>
	(Net Pens.)	35,419	37,386	39,353	41,320	43,287	45,254	47,221	49,188	51,155	53,122	55,089
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	(Gross)	52,474	55,389	58,304	61,219	64,170	67,237	70,303	73,369	76,435	79,502	82,568
	(Gross Pens.)	<b>52,470</b>	<b>55,384</b>	<b>58,301</b>	<b>61,216</b>	<b>64,132</b>	<b>67,047</b>	<b>69,961</b>	<b>72,878</b>	<b>75,794</b>	<b>78,744</b>	<b>81,811</b>
	(Total Net)	<b>42,504</b>	<b>44,865</b>	<b>47,226</b>	<b>49,587</b>	<b>51,948</b>	<b>54,309</b>	<b>56,670</b>	<b>59,031</b>	<b>61,392</b>	<b>63,753</b>	<b>66,114</b>
	(Net Pens.)	42,504	44,865	47,226	49,587	51,948	54,309	56,670	59,031	61,392	63,753	66,114
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	(Gross)	62,960	66,617	70,298	73,978	77,659	81,339	85,020	88,700	92,381	96,061	99,742
	(Gross Pens.)	<b>62,962</b>	<b>66,461</b>	<b>69,959</b>	<b>73,457</b>	<b>76,956</b>	<b>80,583</b>	<b>84,262</b>	<b>87,941</b>	<b>91,622</b>	<b>95,303</b>	<b>98,983</b>
	(Total Net)	<b>50,998</b>	<b>53,832</b>	<b>56,666</b>	<b>59,500</b>	<b>62,334</b>	<b>65,168</b>	<b>68,002</b>	<b>70,836</b>	<b>73,670</b>	<b>76,504</b>	<b>79,338</b>
	(Net Pens.)	50,998	53,832	56,666	59,500	62,334	65,168	68,002	70,836	73,670	76,504	79,338
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	(Gross)	76,178	80,595	85,012	89,429	93,846	98,263	102,679	107,096	111,513	115,930	120,347
	(Gross Pens.)	<b>75,554</b>	<b>79,840</b>	<b>84,256</b>	<b>88,673</b>	<b>93,088</b>	<b>97,504</b>	<b>101,920</b>	<b>106,335</b>	<b>110,752</b>	<b>115,168</b>	<b>119,584</b>
	(Total Net)	<b>61,194</b>	<b>64,595</b>	<b>67,996</b>	<b>71,397</b>	<b>74,798</b>	<b>78,199</b>	<b>81,600</b>	<b>85,001</b>	<b>88,402</b>	<b>91,803</b>	<b>95,204</b>
	(Net Pens.)	61,194	64,595	67,996	71,397	74,798	78,199	81,600	85,001	88,402	91,803	95,204
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	(Gross)	92,086	97,383	102,681	107,978	113,276	118,573	123,870	129,262	134,774	140,286	145,799
	(Gross Pens.)	<b>91,321</b>	<b>96,620</b>	<b>101,919</b>	<b>107,217</b>	<b>112,516</b>	<b>117,814</b>	<b>123,114</b>	<b>128,411</b>	<b>133,708</b>	<b>139,010</b>	<b>144,307</b>
	(Total Net)	<b>73,443</b>	<b>77,522</b>	<b>81,601</b>	<b>85,680</b>	<b>89,759</b>	<b>93,838</b>	<b>97,917</b>	<b>101,996</b>	<b>106,075</b>	<b>110,154</b>	<b>114,233</b>
	(Net Pens.)	73,443	77,522	81,601	85,680	89,759	93,838	97,917	101,996	106,075	110,154	114,233
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	(Gross)	111,163	117,518	123,874	130,368	136,981	143,595	150,208	156,822	163,435	170,049	176,662
	(Gross Pens.)	<b>110,396</b>	<b>116,754</b>	<b>123,112</b>	<b>129,468</b>	<b>135,827</b>	<b>142,185</b>	<b>148,543</b>	<b>154,900</b>	<b>161,469</b>	<b>168,085</b>	<b>174,699</b>
	(Total Net)	<b>88,132</b>	<b>93,026</b>	<b>97,920</b>	<b>102,814</b>	<b>107,708</b>	<b>112,602</b>	<b>117,496</b>	<b>122,390</b>	<b>127,284</b>	<b>132,178</b>	<b>137,072</b>
	(Net Pens.)	88,132	93,026	97,920	102,814	107,708	112,602	117,496	122,390	127,284	132,178	137,072
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	(Gross)	136,727	144,797	152,868	160,938	169,008	177,078	185,149	193,301	201,596	209,890	218,184
	(Gross Pens.)	<b>135,574</b>	<b>143,331</b>	<b>151,089</b>	<b>158,960</b>	<b>167,032</b>	<b>175,103</b>	<b>183,175</b>	<b>191,247</b>	<b>199,318</b>	<b>207,389</b>	<b>215,463</b>
	(Total Net)	<b>107,520</b>	<b>113,492</b>	<b>119,464</b>	<b>125,436</b>	<b>131,408</b>	<b>137,380</b>	<b>143,352</b>	<b>149,324</b>	<b>155,296</b>	<b>161,268</b>	<b>167,240</b>
	(Net Pens.)	107,520	113,492	119,464	125,436	131,408	137,380	143,352	149,324	155,296	161,268	167,240
	(NPC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Nota.** Escala de Salarios del Sistema de la Organización de las Naciones Unidas - ONU.

**10 UNA VEZ HECHO EL ESTUDIO DE LOS DOS PROCEDIMIENTOS, SE TENDRÁ UNA VISIÓN MÁS CLARA SOBRE LA CAPACIDAD QUE TIENE COLOMBIA, PARA COMPETIR CON UNA METODOLOGÍA INTERNACIONAL Y ASÍ EVIDENCIAR SI REALMENTE EL PAÍS CUENTA CON UNA VENTAJA COMPETITIVA EN MATERIA DE EMPLEO PÚBLICO O NECESITA HACER UNA ACTUALIZACIÓN AL INSTRUMENTO UTILIZADO ACTUALMENTE, CON EL FIN DE ESTAR A LA VANGUARDIA CON LOS OTROS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE**

De acuerdo a las metodologías de contratación del sector público en Colombia se puede decir que son procesos complejos, dado que la entidad del estado consolida el número de puestos o cargos a ofrecer con sus respectivos manuales de funciones y competencias laborales, también asigna el presupuesto (autorizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público), para llevar a cabo dicho proceso, posteriormente es informado a la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, la cual elaborará el proceso para crear la convocatoria del concurso público de méritos de empleo público. Esta a su vez elabora los términos de referencia para convocar a través de licitación, a las diferentes universidades que quieran aspirar a elaborar la prueba que presentaran los aspirantes a los cargos.

Los concursos de méritos surgen a partir de la responsabilidad del Estado de garantizar la igualdad de oportunidades y la estabilidad del empleo. Lo anterior implica que la selección de los funcionarios públicos no se basa en los intereses particulares del político de turno, las presiones clientelistas u otras apreciaciones subjetivas, sino que, el hecho de que una persona ingrese al “empleo público en carrera”, está determinado por el mérito y la demostración de sus calidades. En ese sentido los concursos públicos se rigen por los siguientes principios

- Merito
- Libre concurrencia
- Igualdad para el ingreso
- Publicidad

- Garantía de Imparcialidad
- Confiabilidad
- Eficacia
- Eficiencia

El concurso público de méritos tiene las siguientes etapas:

1. **Divulgación:** Es la publicidad que se le da al concurso de méritos a través de distintos medios de comunicación, para que los interesados conozcan a tiempo las características de los empleos que se van a ofertar, las fechas de las inscripciones y demás información relacionada.
2. **Convocatoria:** Es la norma que regula todo el concurso, es el acuerdo por el cual se convoca a concurso público de méritos, donde se establecen las reglas que regirán todo el proceso de selección y que obliga a las entidades, a la CNSC y a los participantes.
3. **Inscripciones:** La CNSC pondrá a disposición de los ciudadanos interesados en participar en el concurso de méritos, la información necesaria sobre fechas de inicio y terminación de la etapa de inscripciones, la oferta pública de empleos de carrera – OPEC, contiene la información de la oferta de empleos a proveer y la guía para los aspirantes.
  - 3.1. **Preinscripción:** El aspirante elige en la OPEC el empleo para el cual quiere concursar, teniendo en cuenta sus capacidades, aptitudes e intereses, verifica que cumple con los requisitos mínimos y crea su perfil en el aplicativo Sistema de apoyo para la igualdad, el Mérito y la Oportunidad – SIMO, donde consigna sus datos básicos y carga los documentos que soportan sus calidades de estudio y experiencia.
  - 3.2. **Inscripción:** Una vez realizada la preinscripción y el pago de los derechos de participación, el aspirante confirma su inscripción al concurso de méritos.

4. Verificación de Requisitos Mínimos: Una vez confirmado el listado de inscritos al concurso de méritos, se realiza la verificación de requisitos mínimos, que consiste en una revisión que se le hace a las calidades de los aspirantes con base en los documentos que se aportaron en la inscripción, y con los cuales se confirma si cumplen con los requisitos mínimos exigidos para el empleo según lo establecido en la OPEC, si se supera esta etapa, el aspirante será admitido para continuar en el proceso de selección.
  
5. Aplicación de Pruebas: En la aplicación de pruebas se busca evaluar la capacidad e idoneidad de los aspirantes, respecto a las calidades requeridas para desempeñar un empleo, esta evaluación se hace a partir de diferentes tipos de pruebas, que permiten establecer una clasificación de los aspirantes que participan en el concurso, así:
  - 5.1. Competencias básicas y funcionales: Son las pruebas escritas y obligatorias para las cuales los aspirantes serán citados previamente, indicándoles la fecha, hora y lugar de presentación. Estas pruebas tienen un carácter eliminatorio, lo que quiere decir que las personas que no superen el puntaje mínimo exigido en esta prueba no podrán continuar en el proceso de selección.
  
  - 5.2. Competencias Comportamentales: Es una prueba escrita que se realiza en la misma sección de las pruebas básicas y funcionales. Se diferencia de las anteriores en que independientemente del puntaje que aspirante obtenga en esa prueba, podrá continuar en el proceso de selección. Sin embargo, dicho puntaje será determinante para dar al aspirante una posición en la clasificación de la prueba.
  
  - 5.3. Prueba de Valoración de Antecedentes: Es instrumento mediante el cual se evalúan la información académica y la experiencia del aspirante, que sea adicional a los requisitos mínimos exigidos por la OPEC y que lo califiquen como la mejor opción a tener en cuenta para ejercer el empleo de carrera. Esta valoración la hace la CNSC, con los documentos aportados por el aspirante al momento de su inscripción, una vez haya superado la prueba de competencias básicas y funcionales. El puntaje que el



aspirante obtenga en esa prueba, le dará un puesto en la clasificación que se está conformando para proveer el empleo de carrera.

- 5.4. Otras Pruebas: Son pruebas opcionales, que están determinadas según las exigencias y necesidades de cada empleo y se pueden hacer a través de entrevistas, pruebas de ejecución, exámenes, pruebas psicotecnicas, entre otras.
  
6. Listado de Elegibles: Luego de tener los resultados consolidados de las diferentes pruebas la CNSC conforma el listado de elegibles, el cual se hará en estricto orden de mérito, es decir que estará encabezado por la persona que hubiere obtenido el mejor puntaje por sus calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para desempeñar los empleos. En ese estricto orden se cubrirán las vacantes de empleo de carrera.
  
7. Nombramiento: El nombramiento para cubrir las vacantes de empleo de carrera, por las cuales se desarrolló el concurso de méritos, se hará teniendo en cuenta el listado de elegibles, el cual determina el estricto orden de quienes serán nombrados como empleados públicos.
  
8. Periodo de Prueba: Cuando la persona ha sido seleccionada por concurso para ocupar un cargo de carrera administrativa, es nombrada en periodo de prueba por 6 meses, al final de los cuales, se hace una evaluación sobre su desempeño en la entidad, si el resultado de esta evaluación es satisfactoria, el empleado adquiere los derechos de carrera.

Así mismo, la metodología de contratación y procesos de selección de personal para trabajar en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Colombia, se adelantan a partir de convocatorias abiertas, siguiendo los principios fundamentales de competencia, objetividad, transparencia, diversidad y rendición de cuentas. En ese sentido, la selección y la contratación de personal del PNUD busca

asegurar “el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad”, tal como se establece en el artículo 101, apartado 3, de la Carta de las Naciones Unidas y el numeral 4.2 del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

El PNUD cuenta con el sistema e- Recruit permite a los/las postulantes crear un perfil personal, susceptible de actualización periódica, para postular a más de una convocatoria publicada por el PNUD En el módulo de e- Recruit , que hace parte del sistema de gestión del PNUD, además de publicarse las convocatorias, se reciben y evalúan las candidaturas. Las/los postulantes tienen la posibilidad de:

- Registrarse y crear una cuenta personal para acceso futuro.
- Consultar las convocatorias actuales del PNUD.
- Aplicar a las convocatorias si cumple con los requisitos mínimos.
- Diligenciar, mantener y actualizar un perfil personal específico para cada postulación.
- Responder las preguntas asociadas a un cargo.
- Enviar una postulación y hacer seguimiento al estado de la misma.
- Aplicar a múltiples convocatorias haciendo uso de los detalles del perfil personal.

A continuación, se presenta el proceso de postulación, así:

**Figura 4**

*Proceso de postulación a cargos para funcionarios ONU.*



**Nota.** Proceso de postulación por el sistema recruit de la ONU.

1. Inicio: Todos los postulantes potenciales deben registrarse primero en el sistema eRecruit del PNUD. Después de finalizar el registro, se creará una cuenta de personal para acceso futuro.
2. Visualice la descripción del cargo: Se invita a las/los postulantes a revisar las convocatorias vigentes del PNUD y las correspondientes descripciones de los cargos.
3. Diligencie la información general: La sección de información personal contiene información del perfil de/la postulante, relacionada con el ingreso al sistema, empleado, nombre, dirección, detalles personales, nacionalidad, correo electrónico y contacto telefónico. Cualquier cambio realizado a la sección de información personal se actualiza automáticamente en todas las postulaciones pasadas, presentes y futuras.

4. Diligencie los requisitos del cargo: Los requisitos mínimos del PNUD se definen en cada descripción de cargo e incluye (entre otros) 1. Un conocimiento de idiomas. 2. Años mínimos de experiencia. 3. Requisitos de información académica. Los postulantes deben diligenciar la sección de requisitos de cargo a fin de determinar la elegibilidad para a postulación a una convocatoria.
5. Diligencia la historia laboral y formación académica: Se requiere que cada postulante diligencie el perfil personal cuando aplique a una convocatoria del PNUD. El perfil personal se organiza y visualiza mediante una serie de pestañas o secciones.
6. Diligencie capacitación y certificaciones: Diligencie la información de capacitación y certificaciones como “certificado de finanzas ONU”.
7. Diligencie referencias: Diligencie información de referencias laborales.
8. Diligencie otra información: Diligencie la información de la sección de otra información.
9. Diligencie la carta de motivación: Diligencie un escrito sobre él porque cree que tiene las calidades para ocupar el cargo al cual está aspirando.
10. Obtenga una vista preliminar y envíe la postulación: para enviar una postulación oficial a una convocatoria del PNUD, debe diligenciar todas secciones anteriores.

Una vez se postula la persona y se cierra la convocatoria, se inicia el proceso de evaluación de los requisitos solicitados para el cargo por parte del área de talentos humanos, posteriormente los elegidos en el primer filtro serán notificados a través de correo electrónico de una prueba técnica, donde se evaluarán los conocimientos y destrezas del aspirante para desempeñar la vacante, luego se califican las pruebas y los que obtengan un puntaje sobresaliente serán notificados a través de correo electrónico, que se citarán a una entrevista con personal asociado a talentos humanos, área programática y proyectos específicos, posteriormente se califican y consolidan los

puntajes de los finalistas y se elige la o las personas que se vincularan como nuevos funcionarios de las Naciones Unidas. Las personas que obtuvieron un puntaje destacado, pero que no fueron elegidos serán incluidos en la lista “roaster”, la cual está diseñada para tener aspirantes calificados que, ante una eventual vacante, podrá ser ocupada por la primera posición de dicha lista.

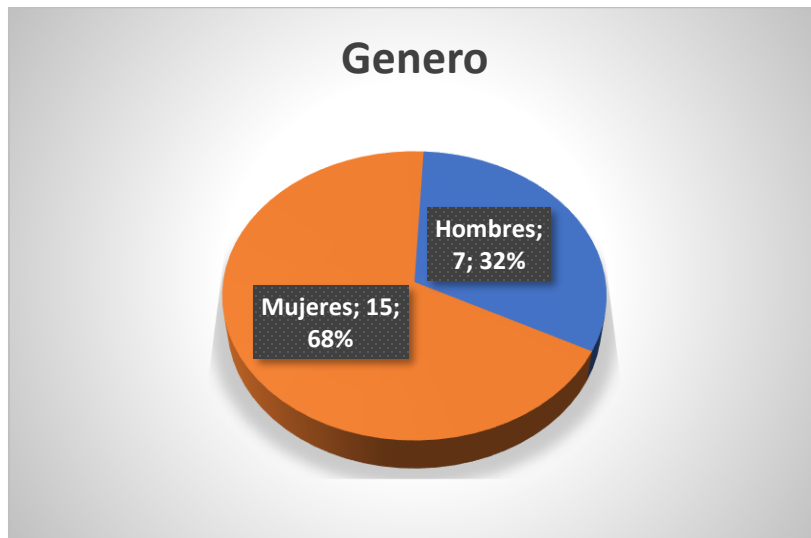
El PNUD está comprometido con lograr la diversidad de su personal en términos de género, nacionalidad y cultura. Se alienta, por igual, a presentar su candidatura a las personas que pertenecen a grupos minoritarios, a pueblos indígenas o que tienen alguna discapacidad. Todas las solicitudes se tratarán con la más estricta confidencialidad.

## 10 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentará un análisis descriptivo de los resultados, que permitirán evidenciar las ventajas que tienen los procedimientos de vinculación de empleados del sector público en Colombia frente a los empleados de la ONU, así mismo se pretende analizar los beneficios sociales, ambientales, económicos y desarrollo humano que garanticen la satisfacción de las necesidades de los empleados.

El análisis inicia con las personas seleccionadas para hacer las entrevistas con cuestionario, en la cual se recolecto información demográfica donde varios aspectos estaban enfocados a reconocer sus vidas en materia académica, social y ambiental. Por tal motivo las personas entrevistadas son en total 22, de las cuales 7 (32%) son hombres y 15 (68%) son mujeres, tal como lo muestra la gráfica No. 1, así:

**Figura. 5.**  
*Genero.*

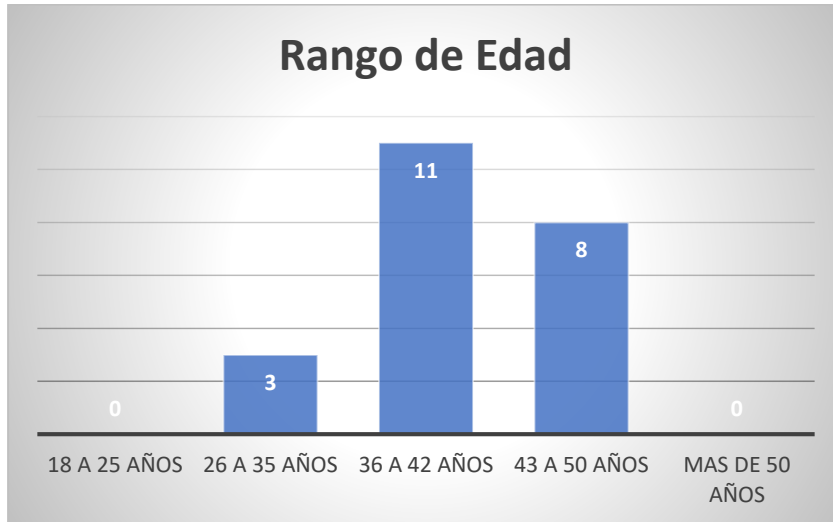


**Nota.** Indicadores porcentuales entre hombres y mujeres

Los rangos de edades de las personas reflejan una concentración en las edades de 36 a 42 años con 11 personas, de 43 a 50 años 8 personas y de 26 a 35 años 3 personas, así:

**Figura 6.**

*Rango de edad*

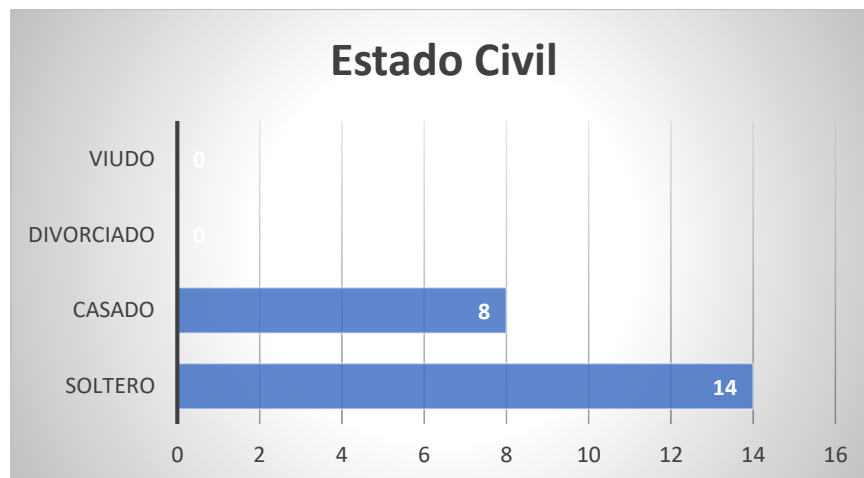


**Nota.** Edades comprendidas entre 18 – 50 años

El estado civil de los entrevistados estuvo planteado por 14 personas solteras y 8 personas casadas, como lo indica la siguiente gráfica, así:

**Figura. 7**

*Estado civil.*

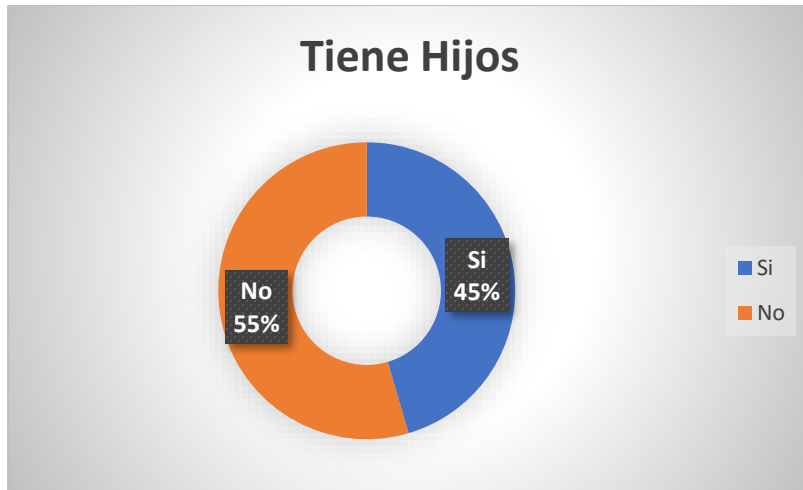


**Nota.** Grafica estado civil.

La composición de la familia en la cultura colombiana es importante, por tal razón al indagar los hijos el 45% de la población tiene hijos y el 55% no tiene:

**Figura. 8**

*Hijos.*



**Nota.** Grafica a la pregunta de si tiene hijos.

Las necesidades primarias de los seres humanos están catalogadas en la pirámide de Abraham Maslow, por lo que el tipo de vivienda es básica, donde el 86% tiene vivienda propia y el 14% vive en arriendo, así:

**Figura. 9**

*Tipo de Vivienda.*

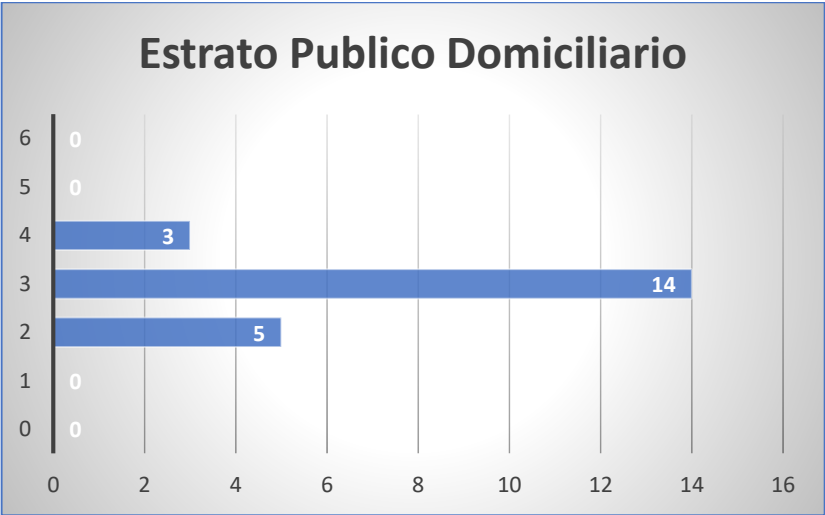


**Nota.** Grafica del tipo de vivienda (arrendada o propia).



Así mismo, el estrato publico domiciliario se indago lo que arrojó que el estrato 3 tiene 14 personas, el estrato 2 tiene 5 personas y el estrato 4 tiene 3 personas, así:

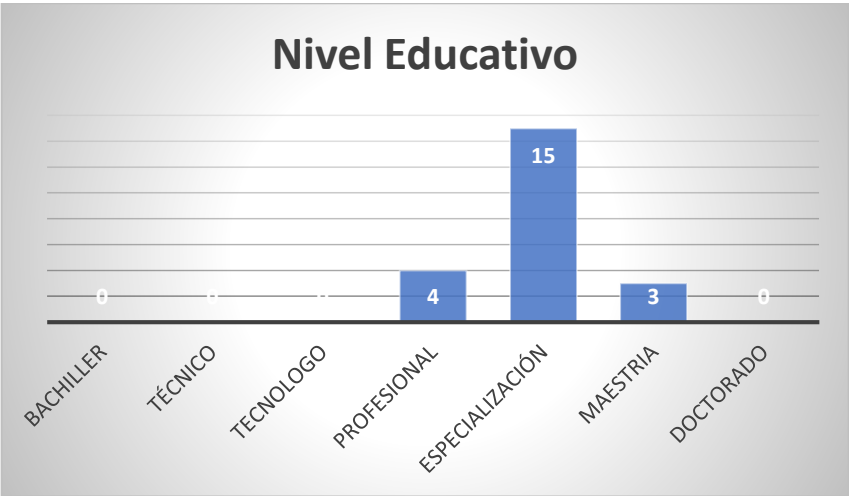
**Figura. 10**  
*Estrato Publico Domiciliario.*



**Nota.** Grafica de estrato público domiciliario del 1 al 6.

En el aspecto académico el nivel educativo permite entender la segmentación de la calidad de empleos que pueden tener las personas, es esto que 15 personas tienen un grado de especialización, 4 tienen un pregrado y 3 tienen un grado de maestría, así:

**Figura. 11**  
*Nivel Educativo*

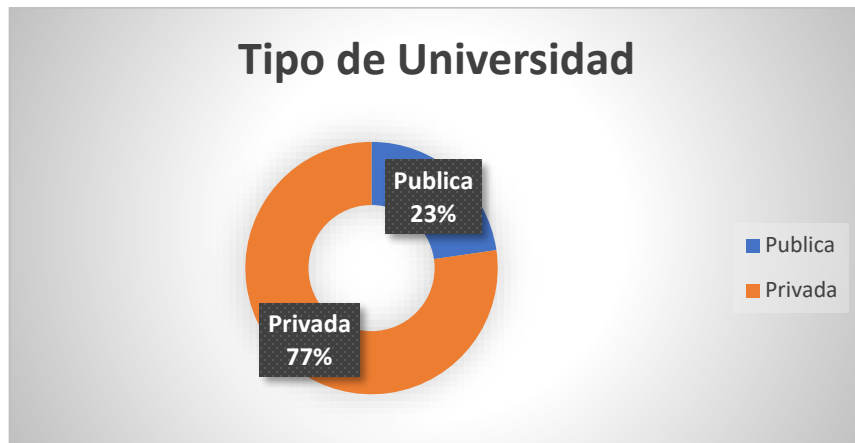


**Nota.** Grafica de nivel educativo de bachiller a doctorado.

Un aspecto interesante es saber el tipo de universidad a la cual asistieron las personas entrevistadas, por lo que el 77% asistió a una universidad privada y el 23% asistió a una universidad pública, así:

**Figura. 12**

*Tipo de Universidad.*

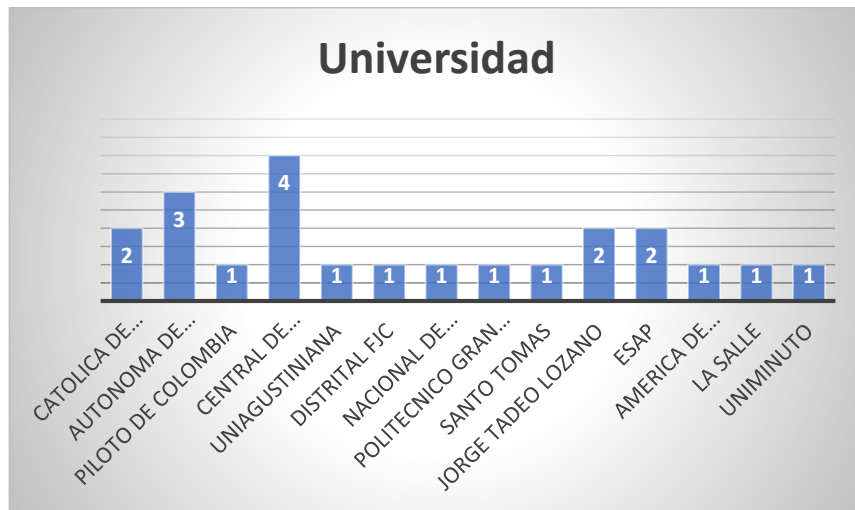


**Nota.** Grafica del tipo de universidad pública o privada.

Como información complementaria se tomó el nombre de las universidades a las cuales asistieron las personas entrevistadas, lo que muestra la variabilidad de ofertas educativas a nivel profesional en el país, así:

**Figura. 13**

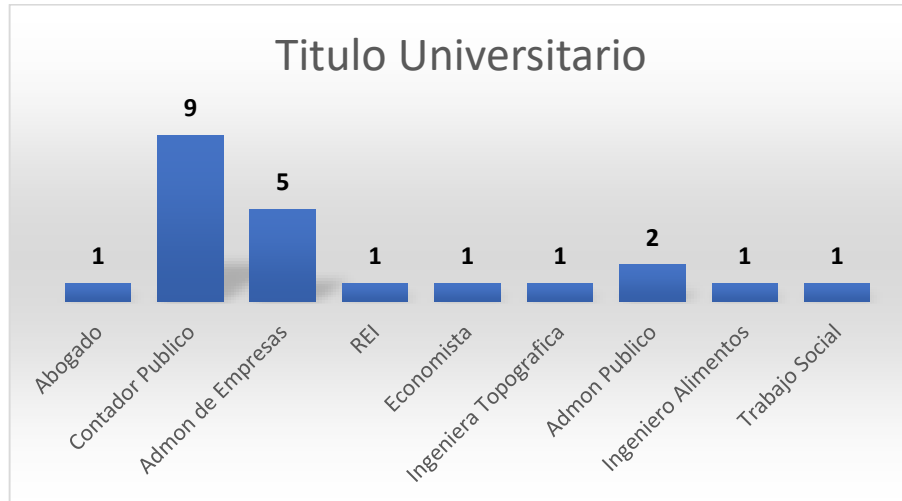
*Universidad.*



**Nota.** Grafica de la universidad.

Otro aspecto interesante fue indagar el grado universitario de la población, lo que se muestra a continuación:

**Figura. 14**  
*Título Universitario.*



**Nota.** Grafica del título universitario.

Dentro de los criterios a evaluar se tomó la financiación de los estudios como determinante, para conocer el apoyo de sus familias o esfuerzo propio para tener sus respectivos grados, lo que refleja que el 64% lo hizo con recursos propios y el 36% con recursos de padres y/o familiares:

**Figura. 15**  
*Financiación de Estudios.*

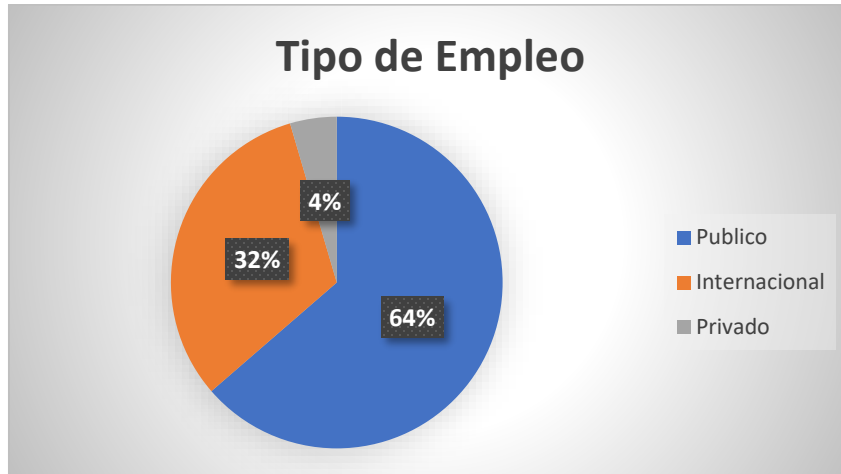


**Nota.** Grafica de financiación de estudios (recursos propio o familiares).

Ahora entramos en el aspecto laboral donde el sector de empleabilidad es clave, por ello se indago sobre el tipo de empleo, lo que evidencia que el 64% de las personas trabajan como funcionarios públicos, el 32% trabajan como funcionarios internacionales y el 4% trabaja en el sector privado, así:

**Figura. 16**

*Tipo de Empleo*

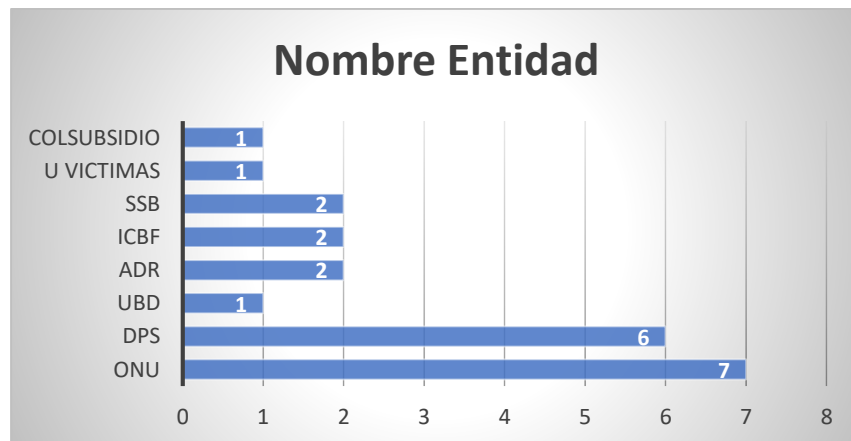


**Nota.** Grafica del tipo de empleo público, internacional o privado.

De igual forma se indaga en el nombre de las entidades para las cuales trabajan las personas entrevistadas, lo que evidencia lo siguiente:

**Figura. 17**

*Nombre de la Entidad.*



**Nota.** Grafica de la entidad donde trabaja.

Otro aspecto clave en la investigación es la experiencia laboral de las personas entrevistadas, a lo que se evidencia que 10 personas están en el rango de más de 15 años, 7 personas en el rango de 11 a 15 años, 3 personas en el rango de 1 a 5 años y 2 personas en el rango de 6 a 10 años, así:

**Figura. 18**  
*Experiencia Laboral*



**Nota.** Grafica de la experiencia laboral entre 1 y 15 años.

La estabilidad laboral dice mucho de lo que buscan la mayoría de las personas, por tal razón el tipo de contrato se indaga, lo que refleja que 8 personas tienen un contrato de planta, 7 tienen contrato de prestación de servicios, 5 tienen contrato internacional Service contract (contratista con beneficios), 2 tienen contrato UNV (Voluntario ONU):

**Figura. 19**  
*Tipo de Contrato.*



**Nota.** Grafica del tipo de contrato.

La escala salarías es quizá una de las preguntas más relevantes de la investigación, por lo que el resultado es el siguiente:

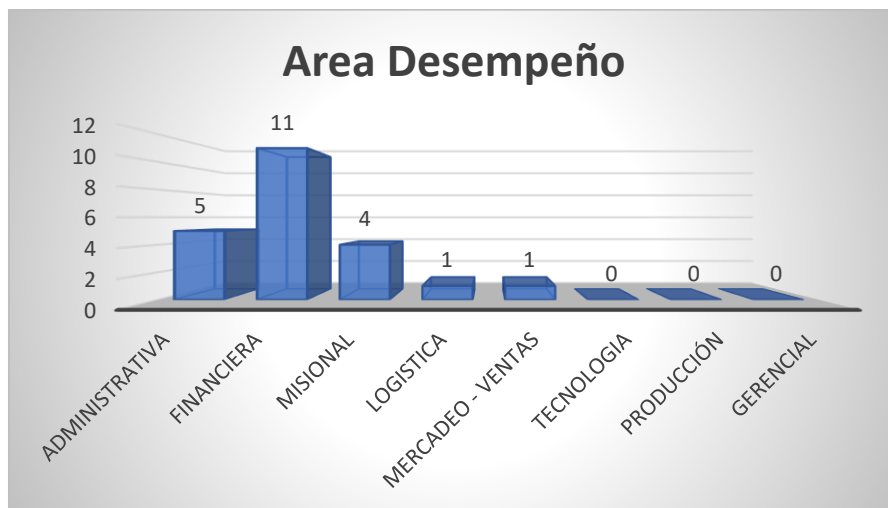
**Figura. 20**  
*Escala Salarial.*



**Nota.** Grafica de escala salarial.

El área de desempeño de cada entrevistado refleja una tendencia en el ambiente laboral, por lo que la muestra poblacional tiene mayor participación en el área financiera con 11 personas, el área administrativa con 5 personas y área misional con 4 personas, así:

**Figura. 21**  
*Área de Desempeño*

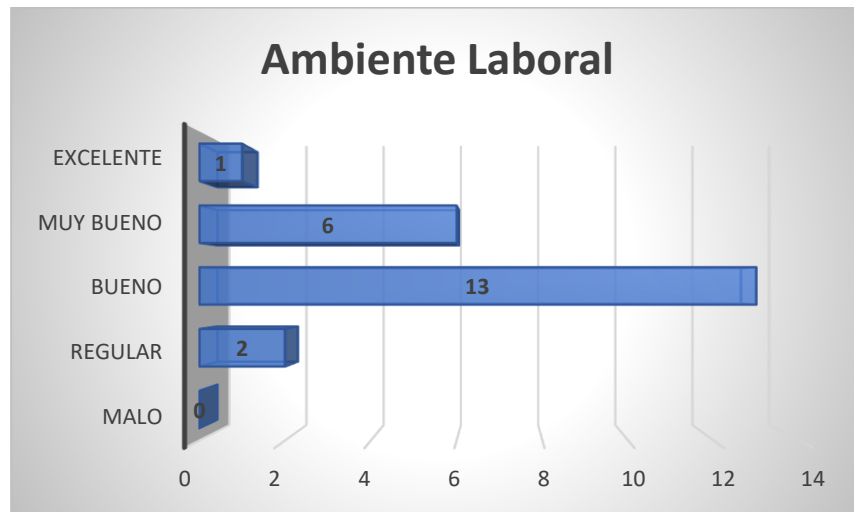


**Nota.** Grafica del área de desempeño.

El ambiente laboral se indago para saber las condiciones en las cuales la muestra poblacional, cumple con sus funciones a lo que respondieron 13 personas como “bueno”, 6 personas como “muy bueno”, 2 personas como “regular” y 1 persona como “Excelente”, así:

**Figura. 22**

*Ambiente Laboral.*



**Nota.** Grafica del ambiente laboral.

Otro criterio importante fue si están conformes con la asignación salarial, a lo que respondieron que el 55% si está de acuerdo y el 45% que no están de acuerdo, así:

**Figura. 23**

*Conformidad con Asignación Salarial.*



**Nota.** Grafica de conformidad con la asignación salarial.

Dentro de la función pública el ente regulador de la empleabilidad es la CNSC, por lo que se indago si ha participado en un concurso de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, a lo que respondieron que el 77% ha participado y el 23% no ha participado:

**Figura. 24**

*Participación en Concursos con la CNSC.*



**Nota.** Grafica de la participación en concursos de la Comisión Nacional Servicio Civil.

Así mismo se preguntó si ha ganado un concurso de la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC, a lo que respondieron el 23% SI y el 77% NO, así:

**Figura. 25**

*Ganador de Concurso con la CNSC.*



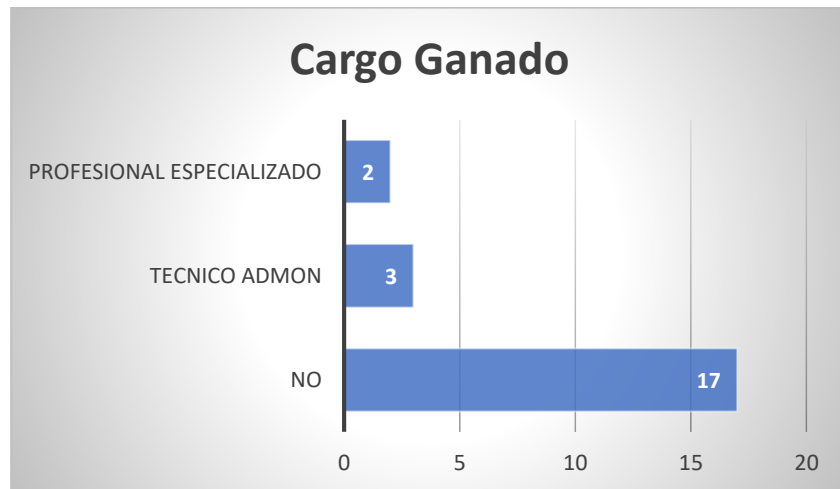
**Nota.** Grafica de ganador de concurso de la Comisión Nacional Servicio Civil.



Ante el panorama se indago que cargos fueron ganados por las personas que concursaron, lo que permite deducir que 5 personas ganaron cargos de los cuales 3 son Técnicos Administrativos, 2 profesionales especializados y 17 No ganaron ningún cargo:

**Figura. 26**

*Cargo Ganado.*

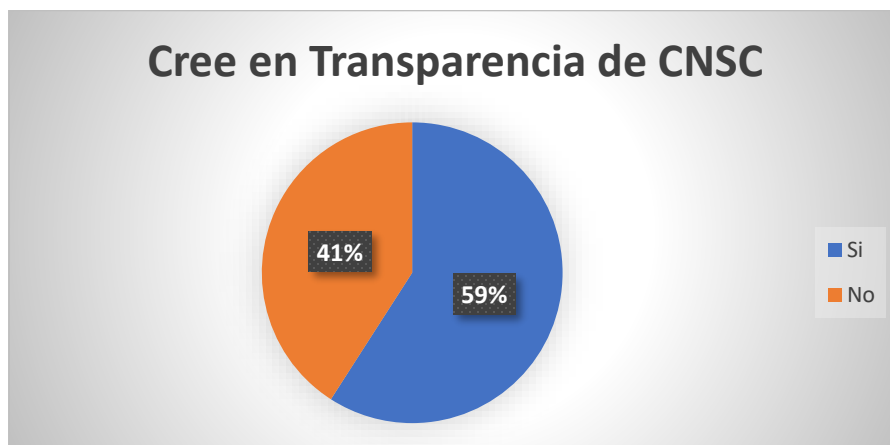


**Nota.** Grafica del cargo ganado.

Otro criterio fundamental es la credibilidad de los concursos de la CNSC, por lo cual se indago en la creencia sobre la transparencia de la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC, a lo que contestaron que el 59% si cree y el 41% no cree, así:

**Figura. 27**

*Transparencia de la CNSC.*

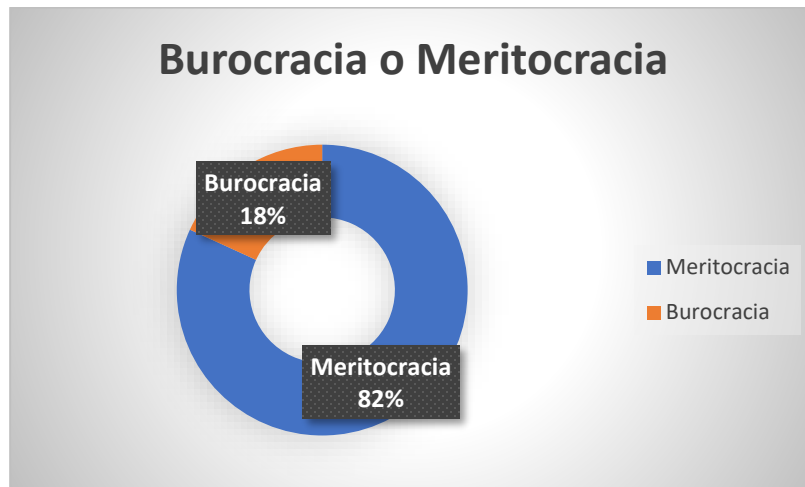


**Nota.** Grafica sobre la transparencia de la Comisión Nacional Servicio Civil.

Un cuestionamiento que puede implicar una ética profesional esta formulada, si está de acuerdo con la burocracia o meritocracia, lo que el 82% respondió meritocracia y el 18% respondió burocracia, así:

**Figura. 28**

*Burocracia o Meritocracia*

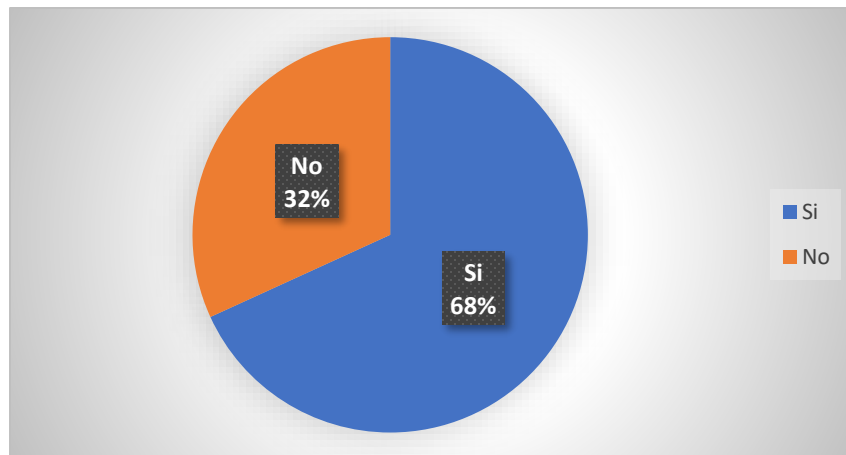


**Nota.** Grafica sobre la preferencia entre burocracia o meritocracia.

Se indago a la muestra poblacional si cree que los empleados públicos están a la vanguardia de los empleados de la ONU, a lo que respondieron SI el 68% y NO el 32%, así:

**Figura. 29**

*Empleados Públicos están a la Vanguardia de Empleados ONU.*

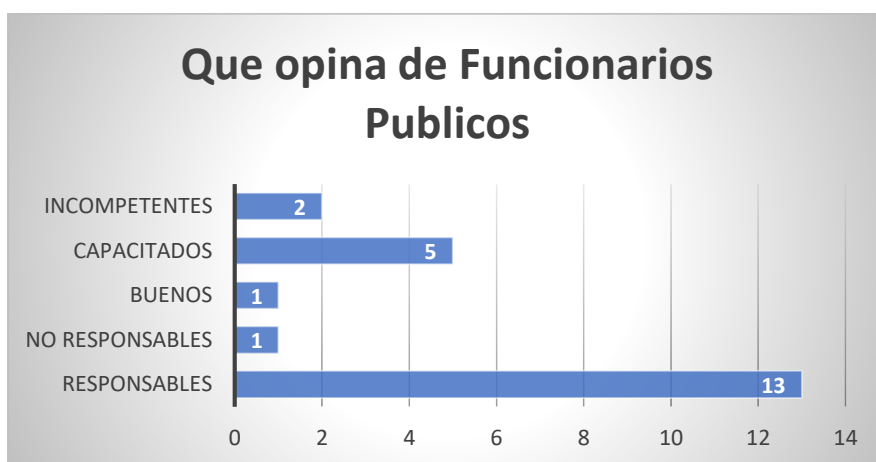


**Nota.** Grafica de si los empleados públicos están a la vanguardia de los empleados ONU.

De igual forma se indago sobre, que opina de los funcionarios públicos, lo que evidencia que 13 personas respondieron como “responsables”, 5 personas como “capacitados”, 2 personas como “incompetentes”, 1 como “buenos” y 1 como “no responsables”, así:

**Figura. 30**

*Opinión sobre Funcionarios Públicos*

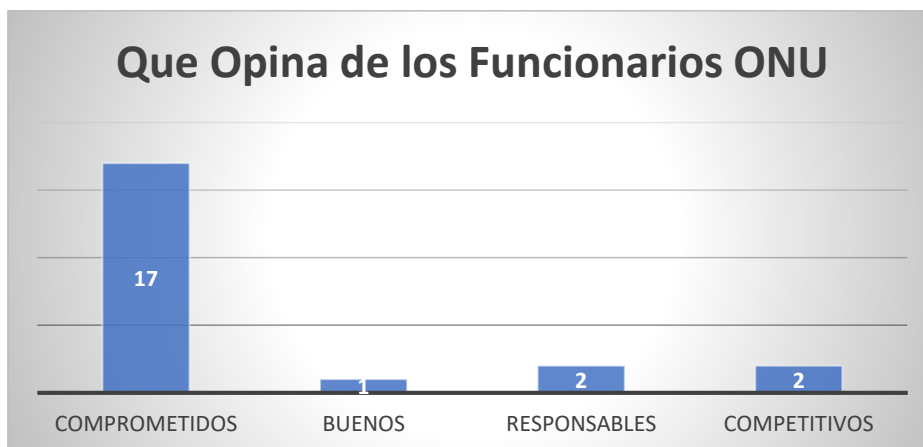


**Nota.** Grafica de la opinión que le merecen los funcionarios públicos.

Finalmente se cuestionó sobre que opinaban de los funcionarios de la ONU, lo que se reflejó en la respuesta de las 17 personas como “comprometidos”, 2 personas como “responsables”, 2 personas como “competitivos” y 1 persona como “buenos”, así:

**Figura. 31**

*Opinión sobre Funcionarios de la ONU*



**Nota.** Grafica de la opinión que le merecen los funcionarios de la ONU.

En la investigación se evidencia que hay presencia mayoritaria del género femenino con el 68% de la muestra, donde las edades de relevancia están entre 36 a 42 años y 43 a 50 años, en el estado civil predominan los criterios de casado y soltero, donde este último representa el doble, y quienes tienen hijos representan el 45% frente al 55% de quienes no tienen hijos. Así mismo los que tienen vivienda propia son el 86% y los que viven en arriendo tiene el 14%, el estrato publico domiciliario representa con predominación el No. 3 con 14 personas, el No. 2 con 5 personal y el No. 4 con 3 personas, el nivel educativo refleja que las personas con posgrado de especialización tienen representación con 15 personas, con pregrado 4 personas y con posgrado de maestría 3 personas, el tipo de universidad menciona que la universidad privada representa el 77%, frente al 23% con universidad pública, las profesiones presentan una diversificación entre las que se destacan son contaduría pública con 9 personas, administración de empresas 5 personas, administradores públicos 2 personas y las profesiones de derecho, economía, ingeniería topográfica, ingeniería de alimentos, trabajo social e internacionalista presenta 1 persona cada uno, y la financiación de los estudios muestra que con recursos propios el 64% los pago, mientras que con recursos de familiares y/o padres el 36% los pago.

El tipo de empleo refleja que el 64% laboran en el sector público, el 32% laboran en el sector internacional y el 4% laboran en el sector privado, en cuanto al nombre de la entidad donde laboran, la Organización de las Naciones Unidas -ONU tiene representación con 7 personas, el Departamento de Prosperidad Social - DPS con 6 personas, Secretaria de Salud de Bogotá - SSB 2 personas, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF 2 personas, la Agencia de Desarrollo Rural – ADR 2 personas, la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas – UBPD 1 persona, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas – U Víctimas con 1 persona y Colsubsidio 1 persona. La experiencia laboral muestra que el rango de más de 15 años tiene 10 personas, de 11 a 15 años 7 personas, de 1 a 5 años 3 personas y de 6 a 10 años 2 personas, el tipo de contrato tiene en planta 8 personas, contratista 7 personas, service contract 5 personas y Voluntario de las Naciones Unidas (UNV) 2 personas, ante la asignación salarial los rangos de más de 6 millones tiene 6 personas, entre 5 y 6 millones 6 personas, entre 2 a 3 millones 4 personas, entre 4 a 5 millones 3 personas,

entre 3 a 4 millones 2 personas y entre 1 a 2 millones 1 persona, el área de desempeño presenta que la financiera tiene 11 personas, administrativa 5 personas, misional 4 personas, logística, ventas y mercadeo 1 persona cada una, el ambiente laboral presenta los criterios bueno 13 personas, muy bueno 6 personas, regular 2 personas, excelente 1 persona, ante la conformidad con la asignación salarial el 55% está conforme y el 45% no está conforme, en la participación de concursos de la CNSC el 77% si ha participado, mientras que el 23% no ha participado, el 23% ganó un concurso con la CNSC, mientras que el 77% no ganó un concurso con la CNSC, de las personas que ganaron un concurso, 2 personas ganaron un cargo de profesional especializado, 3 personas ganaron técnico administrativo y ante la transparencia de la CNSC el 59% cree y el 41% no cree.

Con las preguntas abiertas se destacan que el 82% de las personas se identifican con la opción de la meritocracia y el 18% con la burocracia, ante la pregunta de si cree que los empleados públicos de Colombia están a la vanguardia de los empleados de la ONU el 68% cree que si, mientras que el 32% cree que no, con la pregunta de qué opina de los funcionarios públicos, los rangos de, responsables tienen 13 personas, capacitados 5 personas, incompetentes 2 personas, buenos 1 persona y no responsables 1 persona, ante la pregunta de qué opinan de los funcionarios de la ONU, los rangos están en, comprometidos 17 personas, responsables 2 personas, competitivos 2 personas y buenos 1 persona.

A continuación, se presenta una tabla que consolida la información recopilada y analizada para una fácil deliberación y conclusión de la investigación, así:

**Tabla. 4***Consolidación de Datos Estadísticos.*

CONCEPTO	RANGO	VALORES NOMINALES		VALORES %	
		DPS	ONU	DPS	ONU
GENERO	Mujeres	9	6	41%	27%
	Hombres	6	1	27%	5%
EDAD	18 a 25	0	0	0%	0%
	26 a 35	3	0	14%	0%
	36 a 42	5	6	23%	27%
	43 a 50	7	1	32%	5%
	más de 50	0	0	0%	0%
ESTADO CIVIL	Soltero	8	6	36%	27%
	Casado	7	1	32%	5%
	Divorciado	0	0	0%	0%
	Viudo	0	0	0%	0%
HIJOS	Si	8	2	36%	9%
	No	7	5	32%	23%
VIVIENDA	Propia	13	6	59%	27%
	Arrendada	2	1	9%	5%
ESTRATO PUBLICO DOMICILIARIO	0	0	0	0%	0%
	1	0	0	0%	0%
	2	4	1	18%	5%
	3	9	5	41%	23%
	4	2	1	9%	5%
	5	0	0	0%	0%
	6	0	0	0%	0%
NIVEL EDUCATIVO	Bachiller	0	0	0%	0%
	Técnico	0	0	0%	0%
	Tecnólogo	0	0	0%	0%
	Profesional	2	2	9%	9%
	Especialización	12	3	55%	14%
	Maestría	1	2	5%	9%
	Doctorado	0	0	0%	0%
TIPO UNIVERSIDAD	Publica	4	1	18%	5%
	Privada	11	6	50%	27%
TIPO EMPLEO	Publico	14	0	64%	0%
	Internacional	0	7	0%	32%
	Privado	1	0	5%	0%

**Tabla. 4 (Continuación)**

CONCEPTO	RANGO	VALORES NOMINALES		VALORES %	
		DPS	ONU	DPS	ONU
AÑOS DE EXPERIENCIA	1 a 5 Años	3	0	14%	0%
	6 a 10 Años	0	2	0%	9%
	11 a 15 Años	4	3	18%	14%
	Mas de 15 Años	8	2	36%	9%
TIPO DE CONTRATO	Planta	8	0	36%	0%
	Contratista	7	0	32%	0%
	Service Contract	0	5	0%	23%
	UNV	0	2	0%	9%
ESCALA SALARIAL	\$1.000.000 a \$2.000.000	1	0	5%	0%
	\$2.000.001 a \$3.000.000	4	0	18%	0%
	\$3.000.001 a \$4.000.000	2	0	9%	0%
	\$4.000.001 a \$5.000.000	2	1	9%	5%
	\$5.000.001 a \$6.000.000	3	3	14%	14%
	Mas de \$6.000.000	3	3	14%	14%
AMBIENTE LABORAL	Malo	0	0	0%	0%
	Regular	2	0	9%	0%
	Bueno	11	2	50%	9%
	Muy Bueno	2	4	9%	18%
	Excelente	0	1	0%	5%
CONFORMIDAD CON ASIGNACION SALARIAL	Si	7	5	32%	23%
	No	8	2	36%	9%
PARTICIPACION CONCURSOS CNSC	Si	14	3	64%	14%
	No	1	4	5%	18%
HA GANADO CONCURSOS CNSC	Si	5	0	23%	0%
	No	10	7	45%	32%
CARGO GANADO	Profesional Especializado	2	0	9%	0%
	Técnico Admón.	3	0	14%	0%
CREE EN TRANSPARENCIA CNSC	Si	11	2	50%	9%
	No	4	5	18%	23%
QUE OPCION LE GUSTA	Meritocracia	12	6	55%	27%
	Burocracia	3	1	14%	5%
CONOCE PROCEDIMIENTOS DE LA ONU	Si	0	7	0%	32%
	No	15	0	68%	0%
HA GANADO CONCURSOS ONU	Si	0	7	0%	32%
	No	15	0	68%	0%
CONOCE LA OCDE	Si	10	6	45%	27%
	No	5	1	23%	5%

**Tabla. 4 (Continuación)**

CONCEPTO	RANGO	VALORES NOMINALES		VALORES %	
		DPS	ONU	DPS	ONU
CREE QUE EMPLEADOS PUBLICOS ESTAN A LA VANGUARDIA DE EMPLEADOS ONU	Si	12	3	55%	14%
	No	3	4	14%	18%
OPINION DE EMPLEADOS PUBLICOS	Responsables	7	6	32%	27%
	No Responsables	0	1	0%	5%
	Buenos	1	0	5%	0%
	Capacitados	5	0	23%	0%
	Incompetentes	2	0	9%	0%
OPINION DE EMPLEADOS ONU	Comprometidos	10	7	45%	32%
	Buenos	1	0	5%	0%
	Responsables	2	0	9%	0%
	Competitivos	2	0	9%	0%

**Nota.** Muestra de la información recaudada en la investigación de manera compacta.



## 11. CONCLUSIONES

La investigación se realizó con un análisis estadístico descriptivo, combinando variables como género, edad, estado civil, hijos, tipo de vivienda, estrato público domiciliario, nivel educativo, tipo de universidad, título universitario, financiación de estudios, tipo de empleo, nombre de entidad de trabajo, experiencia laboral, tipo de contrato, escala salarial, área de desempeño, ambiente laboral, participación en concursos de la CNSC, opinión de los funcionarios públicos de Colombia y opinión de los funcionarios de la ONU, los resultados se presentaron en tablas y gráficos, instrumentos que faciliten la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio.

Cuando se investigan los procedimientos de vinculación a la planta de personal pública de Colombia, se evidencian procesos burocráticos que demoran la vinculación de los nuevos funcionarios públicos, dejando un manto de duda sobre la transparencia de estos, dado que las pruebas que elaboran las universidades elegidas para este proceso, no corresponden a procesos que involucren el cargo al cual se está aspirando; es decir, si el cargo requiere un grado de tecnicidad, la prueba no permite calificar las habilidades y destrezas del aspirante, por ejemplo un cargo financiero en el cual se tramitan pagos a través del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) Nación, en el proceso de la cadena presupuestal, no hace énfasis en habilidades sobre estas calidades de funciones que merecen un trato especial, lo que permitiría que cualquier persona sin la experiencia y el conocimiento ejerciera dichas funciones, torpedeando el buen funcionamiento de la entidad.

Adicionalmente, los requisitos mínimos de los cargos son muy ambiguos debido a que se piden profesiones muy variadas, permitiendo que profesionales de cualquier rama aspiren a cargos que sus carreras no tengan el soporte académico, de acuerdo con los contenidos programáticos de la profesión y esto contradice la calidad del personal que ocupará las vacantes.

Así mismo, las personas que evalúan los antecedentes o soportes de las calidades académicas y experiencia laboral no tienen la capacitación, debido a que eliminan aspirantes que sí cumplen con los requisitos, y algunas veces dichos aspirantes

eliminados interponen demandas contra la CNSC para que sea revisada la valoración nuevamente, lo que genera demoras en el proceso, afectando a los demás aspirantes. Adicionalmente, las entrevistas no son obligatorias para todos los cargos, lo que genera un grado de incertidumbre sobre el elegido.

Las listas de elegibles son publicadas para que los aspirantes sepan las posiciones en las cuales quedaron, donde los elegibles son contactados esperando su respuesta, si aceptan o no, ante lo cual también se presentan situaciones, como que el nuevo funcionario público cuando se va a posesionar en su nuevo cargo, no lo puede hacer, debido a que la persona que es el titular del cargo no lo pueden desvincular, ya sea porque está en proceso de pre-pensión, periodo de gestación, estado de discapacidad, entre otros, lo que nuevamente genera traumatismos con demandas por parte del elegible a la entidad que no le quiere cumplir con sus derechos.

Una vez los elegidos están en sus cargos como nuevos funcionarios públicos, el periodo de adaptabilidad no es fácil, debido a que en ocasiones algunos compañeros generan inestabilidad en el ambiente laboral, porque se sienten amenazados, ya que las entidades tienen muchos funcionarios que ostentan sus cargos a través de favores políticos burocráticos, lo que se denomina como “*nóminas paralelas*” y que además, son favorecidos arbitrariamente por decisiones de los jefes, gestando un ambiente negativo en los nuevos funcionarios que, finalmente, toman el camino de trabajar sin compromiso o dedicación, sino que cumplen con sus funciones y ya.

Por otro lado, los procesos de vinculación de empleados internacionales a la planta de la ONU son más sencillos, dado que se individualiza cada proceso enfocando los requisitos mínimos al detalle del cargo, lo que permite que los aspirantes sean seleccionados desde el inicio; además, las pruebas técnicas son estrictamente evaluadoras de las destrezas y habilidades que se requieren para ocupar la vacante. De igual manera, la entrevista es un proceso obligatorio para todos los cargos que se realiza por los jefes de área, dependencia y supervisor.

Dentro de los requisitos mínimos se hace énfasis en los posgrados que necesita el aspirante para poder avanzar en el proceso, descartando de tajo posgrados que no tengan relación con el cargo, así como también se valora experiencia específica del

candidato en roles objetivos y como punto fundamental es requisito tener conocimiento de un idioma avalado por la ONU, como el inglés, francés, español, entre otros.

La investigación permitió valorar aspectos socioeconómicos de los empleados, como ver una clara participación mayoritaria de las mujeres frente a los hombres, pero que en conjunto son personas que tienen definida sus vidas, que no les interesa tener hijos, sino que concentraron sus esfuerzos por desarrollar una economía independiente y sólida, que les da tranquilidad en materia de vivienda en la clase media, por ende se preocuparon por avanzar con estudios de posgrados para obtener mejores competencias que les ayude a tener un mejor empleo y así un mejor ingreso, lo que conlleva a satisfacer sus necesidades y realizarse como profesionales que aportan a la sociedad para la construcción del tejido social que necesita la sociedad.

Las tendencias sobre las condiciones tanto laborales, ambientales, sociales, profesionales y económicas se marcaron entre los sectores público e internacional, entendiendo que los empleados públicos se sienten orgullosos de trabajar en una entidad del Estado, porque les permite tener estabilidad laboral, restándole importancia a la opinión tan desfavorable que tiene el sector público en Colombia. Así mismo, los empleados internacionales se sienten muy cómodos de pertenecer a la ONU, una organización que goza de las mejores opiniones en la comunidad.

En materia de ambiente laboral y social los empleados públicos se sienten desmotivados, incluso hasta aburridos de sus entornos, también la falta de pertenencia ya que se sienten desplazados socialmente porque hay muchos “doctores” sin PHD o doctorados, por eso su principal motivación es el salario que reciben por sus servicios, mientras que los funcionarios de la ONU, se sienten muy comprometidos y satisfechos de pertenecer a esta organización, aunque no niegan que pueden haber situaciones de carga laboral, sí reconocen la importancia del trabajo que desempeñan y que el ambiente es muy cordial y respetuoso, especialmente porque todos son colegas y no existe el “doctorismo” para nadie.

De igual forma un aspecto que desmotiva a los nuevos funcionarios públicos es evidenciar prácticas indeseables de corrupción por parte de algunos funcionarios, que tienen la potestad de aprobar contrataciones de personal o suministros para la entidad, pero que usando su posición sacan provecho de ello, ya sea por componendas o

sobornos por parte del oferente y así calificarlo con un margen superior frente a los otros participantes. Ante este panorama se esperaría que las entidades de control como la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la República ejercieran control a dichas acciones y operaciones, pero la sorpresa es que muchas veces los funcionarios de estas entidades pasan por alto esos “hallazgos” permitiendo un detrimento patrimonial.

En materia económica se puede decir que los salarios de los empleados públicos tienen un buen promedio, especialmente si se comparan con el sector privado, lo que les permite tener una buena calidad de vida, pero si los comparamos con los salarios de la ONU, estos tienen una mejor remuneración económica lo que les permite tener una buena calidad de vida e incluso ampliar el margen de esa calidad.

Por lo anterior, se puede decir que Colombia tiene retos importantes para mejorar sus metodologías de selección y contratación, así como poder incidir directa e indirectamente en sus empleados para satisfacer sus necesidades como ser humano, profesional y miembro de la sociedad colombiana, que aporte su grano de arena en el desarrollo de los objetivos de cada entidad pública y así estas cumplan con el mandato constitucional para el cual fueron creadas, que no es otra sino servir al público, ósea el pueblo, para que este se sienta atendido por sus instituciones, y que tienen el respaldo de un gobierno democrático que no solo los busca para la temporada de elecciones de cargos públicos, sino para construir desarrollo y tejido social, factores básicos y determinantes de un estado social de derecho.

Por lo anterior, hay una ventaja muy marcada en las buenas prácticas de las metodologías de contratación de la ONU, que se reflejan en las formas de trabajar y de cómo se sienten estos realizados como empleados, profesionales y miembros de la sociedad, comprometidos para trabajar por el desarrollo de una mejor sociedad colombiana y mundial. Por tal razón, el sentido de pertenencia y respaldo que sienten los empleados de la ONU es superlativo, y sería un factor importante para que el estado colombiano copiara dichas prácticas y así darle un giro fundamental a la función pública.

## 12 RECOMENDACIONES

Colombia ha diseñado unas políticas públicas en materia de empleo que apuntan a mejorar la calidad y el bienestar de sus funcionarios públicos, aunque en la realidad esto es una aspiración porque son muchos los desafíos que debe afrontar el país para iniciar un cambio importante, es necesario rescatar que los avances en materia legal han sido muy relevantes y que a medida que transcurre el tiempo, las herramientas planteadas se van implementado poco a poco, por esto un acto visible son los concursos que la Comisión Nacional de Servicio Civil - CNSC publica constantemente para ocupar esas vacantes. Las entidades que abren vacantes están en el orden distrital, departamental y nacional, lo que le da un aire de pluralidad, aunque algunas oferten cargos menores para así mantener la maniobrabilidad burocrática, y poder pagar favores políticos adquiridos en las elecciones parlamentarias o presidenciales.

Para mejorar las condiciones de estos concursos es necesario que los concejales, senadores, alcaldes, gobernadores, ministros y demás personalidades del estado no tengan injerencia en las nóminas estatales, ya que esto genera nominas paralelas, que solo buscan cumplir favores políticos burocráticos para impulsar carreras políticas.

De igual forma es importante generar una independencia estricta en las entidades de control, como la Procuraduría General de la Nación, encargada de vigilar el actuar de los servidores públicos y advertir cualquier hecho que pueda ser violatorio de las normas, y así generar un grado de control para estos, que los lleve a pensar dos veces antes de actuar fraudulentamente.

Así mismo, es importante generar la independencia de la Contraloría General de la Republica, entidad encargada de ejercer la vigilancia sobre la gestión fiscal de la administración a las entidades que manejan fondos o bienes de la nación, lo que permitiría que las acciones y procedimientos que ejecute el funcionario público, sean transparentes para la excelencia en la gestión de la función pública.

Un aspecto importante que se destaca negativamente en los concursos de la CNSC, es que los requisitos mínimos son claramente “mínimos”, debido a que los aspirantes que con dificultad cumplen con dichos requisitos, de plano estarían perdiendo tiempo, porque con un par de aspirantes que cumplan esos requisitos de manera

holgada, ya excluyen a los otros, lo que evidencia debilidades en la metodología, pero especialmente en la difusión de las reglas claras para la opinión pública.

Así mismo, esta estrategia nefasta para las ilusiones de los aspirantes contrasta con las oportunidades que se le abren a la CNSC, dado que cada inscripción tiene un costo de \$30.300 para un nivel técnico y asistencial, y de \$45.450 para un nivel profesional, y en algunas convocatorias se han tenido hasta 2.000 personas inscritas para un cargo, lo que se traduce en ingresos superlativos para esta entidad que ve como un negocio la empleabilidad pública. Por tal razón se hace necesario por parte de la CNSC, plantear las reglas claras en la metodología de elección del nuevo funcionario público, con el fin de no generar falsas expectativas.

Finalmente, es importante velar porque no se vulneren los derechos de las personas que están en los cargos actuales, como los pre-pensionados, mujeres gestantes, personas con algún grado de discapacidad, madres cabeza de hogar, entre otros, con el fin de no generar desgastes en procesos jurídicos que buscan hacer respetar los derechos fundamentales.

## BIBLIOGRAFIA

- Ardila Bejarano, C. O. (2015). La gestión del talento humano y el cambio generacional en O-i Peldar. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://cutt.ly/VO5h0qE>
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. [Trabajo grado]. Mendoza, Argentina: Uncuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Gestión Humana*, p.p. 79-97.
- Cardenas, E. E. (2010). La Carrera Administrativa en Colombia: 70 años de ficción. *Opinion Juridica - Universidad de Medellin*, p.p. 2-19.
- Casas, R. C. (2012). Teoría de las competencias. Monografía. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*, quinta edición: McGrawHill. Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición. McGraw-Hill.: Mexico.
- Cid, O. A. (9 de Julio de 2013). Teoris de los 2 factores de Herzberg. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Corvo, H. S. (5 de Abril de 2019). Teoria Humanista de la Administración: Características, Ventajas. <https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>.
- Decreto 1083. (2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Bogota.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, p.p. 31-55.
- Fandom. (7 de Junio de 2019). Teoria de las Relaciones Humanas. [https://administracion2.fandom.com/es/wiki/4.-\\_Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_Relaciones\\_Humanas](https://administracion2.fandom.com/es/wiki/4.-_Teor%C3%ADa_de_las_Relaciones_Humanas)

- Galvis González, J. A. (2010). Factor Humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: Reflexión para la región. Académica e Institucional, p.p. 67-78.
- Glover, M. (2019). Teoría de la Motivación Humana de Maslow. Psicología - Online. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow-4284.html>
- Hernandez, P. A. (2006). La provisión de empleos de carrera en Colombia: lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público. CLAD Reforma y Democracia No. 36, p.p. 2-12.
- Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura 5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Humanos, L. r. (25 de Febrero de 2016). Teoría Clásica de Taylor. <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- Jauregi, A. (2002). Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al Fordismo. <https://cutt.ly/WO5hkdS>
- Jauregui, M. (19 de Junio de 2016). La Teoría Clásica de la Administración: Orígenes, principios y Funciones. Aprendiendo Administración. <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Kuijk, A. (15 de Marzo de 2018). Teoría de los dos factores. Toolshero. <https://www.toolshero.es/psicologia/teoria-de-los-dos-factores/>
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Septiembre 23 de 2004. D.O.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE-. (2020). La OCDE global da la bienvenida a Colombia como su 37° miembro. <http://www.oecd.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-. (1960). Historia de la OCDE. <https://www.oecd.org/acerca/>
- Perilla Toro, L. (1998,). David C, McClelland (197 -1998). Revista Latinoamericana de Psicología, 30 (3), p.p. 529-532.



Quintero, J. (6 de Febrero de 2019). Teoria de la motivación humana de Maslow. Psicología. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow-4284.html>

## GLOSARIO

### **Motivación:**

“Se focaliza en el comportamiento observable, desde esta perspectiva lo más habitual es que se conceptualice la motivación como el valor de incentivo que se otorga a un esfuerzo, si bien en ocasiones se incluyen conceptos ambiguos como impulso”. (Quintero, 2019)

### **Competencia:**

“capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (Decreto 2539, 2005, pág. 1).

### **Habilidad:**

“se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30).

### **Emociones:**

“Todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Impulsos arraigados que nos llevan a actuar”. (Glover, 2019)

### **Planeación:**

“Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos”. (Humanos, 2016)

**Ejecución:**

“Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores”. (Humanos, 2016)

**Remuneración:**

“La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales. (Jauregui, 2016)

**Estabilidad del Persona:**

“Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente. (Jauregui, 2016)

**Lista Roster:**

Lista de personas que aprobaron procesos de selección y cumplen con los requisitos, y están disponibles para ocupar alguna vacante.

**Staff, Service Contract y UNV:**

Son modalidades de contratación que tiene la ONU, los cuales el Staff son los funcionarios de planta, Service Contract, son los contratistas que la ONU les reconoce sus aportes parafiscales y disfrutan de vacaciones, y finalmente UNV, son los funcionarios que tienen los beneficios de Service Contract incluida las inmunidades de la convención sobre privilegios e inmunidades de las Naciones Unidas aprobada por la ley 62 de 1973.