

# ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS en entidades públicas en Medellín



## **Edilia de Jesús Morales Osorio**

Administradora de Empresas y especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones por la Universidad de Antioquia. Magíster en Administración de Riesgos por la Universidad EAFIT de Medellín. Actualmente se desempeña como asesora en Gestión de Procesos y de Riesgos de la Dirección de Posgrado de la Universidad de Antioquia.  
*Contacto: edilia.morales@udea.edu.co*

## **María Victoria Morales Quimbiurco**

Ingeniera de Procesos por la Universidad Indoamérica en Quito. Tecnóloga en Procesos de Producción Mecánica por la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador. Magíster en Administración de Riesgos por la Universidad EAFIT de Medellín. Actualmente es analista en la Dirección de Seguimiento a la Planificación Sectorial e Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
*Contacto: mmoral26@eafit.edu.co*

## **Sergio Alberto Correa Barrera**

Administrador de Empresas por la Fundación Universitaria CEIPA. Especialista en Gerencia de Proyectos por Esumer. Especialista en Gestión Comercial por el Instituto Tecnológico Metropolitano. Diplomado en Riesgos, Control y Auditoría por procesos por la Universidad EAFIT. Magíster en Administración de Riesgos por la Universidad EAFIT de Medellín. Actualmente se desempeña como profesional universitario en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.  
*Contacto: sergio.correa@metropol.gov.co*

## **Resumen**

En el Estado colombiano la administración de riesgos hace parte del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual, junto con las normativas de desarrollo administrativo para la gestión del talento humano, pretende mejorar la motivación e influir en la gestión del servidor público para lograr eficiencia y satisfacción en su trabajo por medio de la implementación de planes y programas. En este sentido, se esperaba que una buena motivación incida en la administración de riesgos. El presente estudio se apalancó en las teorías de la motivación laboral para determinar una posible relación con la gestión de riesgos que se realiza en las entidades públicas de la ciudad de Medellín. Los resultados demostraron que el nivel de motivación y de gestión de 276 líderes gestores de riesgos fue medio. Se confirmó una relación positiva moderada entre la motivación laboral y la gestión de riesgos.

**Palabras clave:**

motivación laboral, administración de riesgos, servidor público, sector público, Medellín.

**Administration of risks and labor motivation of public officials in public organizations in Medellín****Abstract**

In the Colombian State, risks administration is part of the Standard Internal Control Model (MECI), which, together with the administrative development norms for human talent management, pretends to improve the motivation and influence in the management of public officials to obtain efficiency and satisfaction in their work by implementing plans and programs. In this respect, it would be expected that a good motivation may affect risks administration. This study was leveraged on labor motivation theories to determine a possible relationship with the management of risks carried out in public organizations of the city of Medellín. The results showed that the level of motivation and management of 276 risks managing leaders was average. A moderate positive relationship between labor motivation and risks management was confirmed.

**Key words:**

labor motivation, risks administration, public official, public sector, Medellín.

**Gestion des risques et motivation au travail des fonctionnaires des institutions publiques de Medellín****Résumé**

Au sein de l'État colombien, la gestion des risques s'inscrit dans le Modèle Standard de Contrôle Interne (MSCI) qui, conjointement avec les règles pour le développement administratif de la gestion des talents, vise à améliorer la motivation et avoir un impact sur le dynamisme des fonctionnaires dans le but d'améliorer l'efficacité et la

satisfaction au travail grâce à la mise en œuvre de plans et programmes. En ce sens, on pourrait penser qu'une grande motivation pourrait avoir un impact sur la gestion des risques. L'étude suivante s'est appuyée sur les théories de la motivation au travail pour déterminer la relation possible avec la gestion des risques mise en œuvre dans les entités publiques de la ville de Medellín. Les résultats ont démontré que le niveau de motivation et le dynamisme de 276 grand gestionnaires de risque était moyen. Une relation positive modérée entre la motivation au travail et la gestion des risques a été confirmée.

**Mots-clés:**

motivation au travail, gestion des risques, fonctionnaire, secteur public et Medellín.

**Gestão de riscos e motivação profissional dos funcionários públicos em instituições públicas em Medellín****Resumo**

No Estado colombiano a gestão de riscos faz parte do Modelo Padrão de Controle Interno (MPCI), que, junto com as normas de desenvolvimento administrativo para gestão do talento humano, pretende melhorar a motivação e influenciar na gestão do funcionário público para atingir eficiência e satisfação no seu trabalho através da implementação de planos e programas. Assim sendo, seria previsível que uma boa motivação incidisse na gestão de riscos. O estudo está baseado nas teorias da motivação profissional para determinar qualquer relação com a gestão de riscos realizada nas instituições públicas da cidade de Medellín. Os resultados demonstraram que o nível de motivação e de gestão de 276 líderes gestores de riscos foi médio, confirmando assim uma relação positiva moderada entre a motivação profissional e a gestão de riscos.

**Palavras chave:**

motivação profissional, gestão de riscos, funcionário público, setor público, Medellín

JEL: J5, J81, J83, M54, H1

Fecha de recepción: 14-09-2017

Fecha de aprobación: 02-10-2017

**Cómo citar este artículo:**

Morales Osorio, E., Morales Quimbiurco, M.V. y Correa Barrera, S.A. (2017). Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín. *Administración y Desarrollo* 47(2), 194-211.

## Introducción

De acuerdo con Wright (2001), comprender los motivos que llevan a las personas que laboran en las entidades públicas a alinearse con los fines públicos ha sido una temática poco estudiada y poco diferenciada respecto al ámbito privado. En una revisión de literatura, este autor resaltó, además, tanto la importancia que dichos motivos tienen para el rendimiento organizacional como la necesidad de evidenciar que las motivaciones de los servidores públicos difieren de aquellas que movilizan a quienes laboran en el sector real.

En Colombia, el cumplimiento de las metas institucionales y de gobierno se soporta en las políticas de desarrollo administrativo, una de las cuales es lograr una adecuada gestión del talento humano. Así mismo, se apoya en las normas para el ejercicio del control interno mediante la aplicación de políticas de administración del riesgo. Dichas normas se instrumentan por medio del MECI. Este modelo considera a “los líderes de los procesos, proyectos y programas con sus respectivos equipos de trabajo” como responsables de la administración del riesgo (DAFP, 2014, p. 58).

El MECI también busca crear una conciencia de control en los servidores públicos e influir en su gestión, para lo que recomienda garantizar la “inducción y reinducción” del personal (DAFP, 2014, pp. 28-34). Sin embargo, en la encuesta sobre la ejecución del sistema de estímulos, realizada por el DAFP en el 2012 en el ámbito territorial<sup>1</sup>, se observó que más de la mitad de los servidores públicos no reciben inducción cuando ingresan a las entidades (DAFP, 2012).

De la misma forma se establece el cumplimiento de la ley en cuanto a la implementación anual de los programas de bienestar y el plan de incentivos, que constituyen algunos de los instrumentos destinados a mejorar la motivación de los servidores públicos (DAFP, 2014, p. 34). No obstante, se evidenció que en el orden territorial del Estado la mitad de estos no participan en un programa de bienestar, o que ni el programa ni los planes de incentivos han sido difundidos, ya que más del 70% de los servidores desconocían su existencia (DAFP, 2012).

<sup>1</sup> Término utilizado para describir los resultados de la encuesta sobre la ejecución del Sistema de Estímulos en 61 municipios de 22 departamentos del Estado colombiano (DAFP, 2012).

Por otro lado, según el indicador de madurez<sup>2</sup> que se obtuvo mediante la encuesta del MECI en 2015, en la implementación de la administración de riesgos solo el 17% de las entidades domiciliadas en la ciudad de Medellín presentaron un nivel de madurez avanzado en la implementación del MECI, es decir, se encontraron pocas instituciones con una administración de riesgos eficiente y que se mantuvieran protegidas ante las amenazas (DAFP, 2015; DAFP, 2013).

Lo anterior deja al descubierto carencias tanto en la gestión de riesgos como en la motivación laboral de los servidores públicos, lo que podría significar que, en el ámbito territorial, el Estado colombiano no cuenta con bases adecuadas para la consecución de propósitos como el de alcanzar el bien público. Esto quiere decir que no es posible garantizar la satisfacción de las necesidades públicas por medio de las entidades creadas para este fin (García y Bolívar, 2008).

Finalmente, en tanto que la gestión de riesgos busca dotar de capacidades al servidor público para que pueda llevar a cabo una toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos, la motivación laboral, a su vez, influencia su comportamiento hacia el logro de los mismos. Desconocer la existencia de una relación entre la motivación laboral y la gestión de riesgos —, más aún, que estas no se consideren en un mismo plano de análisis de las capacidades institucionales— impide que dentro de un sistema de gestión integral se logren sinergias entre dos variables cruciales para el éxito y la sostenibilidad de las entidades públicas.

El presente estudio exploró, con un enfoque cuantitativo, el vínculo entre las variables de gestión de riesgos y motivación laboral bajo la hipótesis de que estas, en efecto, se relacionan. Para lograrlo se seleccionó como unidad de análisis a los servidores públicos gestores de riesgos de entidades domiciliadas en la ciudad de Medellín, Colombia. La ausencia de un constructo que midiera los niveles de gestión de riesgos y de motivación laboral en servidores públicos requirió de la elaboración y validación de un cuestionario estructurado con dos grupos de ítems. Los resultados se sometieron a un análisis de correlación estadística para comprobar la hipótesis.

<sup>2</sup> El DAFP considera cinco niveles de madurez, dependiendo de los resultados de la calificación del grado de desarrollo de la implementación del MECI: avanzado (con una calificación del 91% al 100%), satisfactorio (del 66% al 90%), intermedio (de 35% al 65%), básico (11% al 34%) e inicial (del 0% al 10%) (DAFP, 2013).

A continuación se exponen los antecedentes de estudios relacionados con cada una de las variables, posteriormente se presenta el marco teórico que sustenta el estudio, luego la metodología utilizada, seguidamente los resultados de la aplicación del cuestionario a los servidores públicos seleccionados, su análisis y se finaliza con las conclusiones y la discusión.

## Antecedentes de la situación en estudio

Desde que James Perry y Lois Wise (1990) propusieron una agenda de estudio con base en las motivaciones para el servicio público, han surgido algunas investigaciones enfocadas tanto en la motivación laboral en el sector público como en comprobar diferencias entre este sector y el privado. Un ejemplo reciente es el estudio de Peklar y Boštjančič (2012), quienes muestran que a pesar de que los empleados del sector privado tenían presente un mayor número de motivadores, eran menos que los de sus contrapartes del sector público. De estos últimos, a su vez, se encontró que estaban más influenciados que los otros por factores motivacionales intrínsecos.

En el ámbito internacional se resaltó la influencia que ejercen la cultura y el sistema de gobierno tanto en los motivadores como en los niveles de motivación de los servidores públicos, y una vez más se confirmó que los motivadores públicos son intrínsecos (Bullock, Stritch y Rainey, 2015). Así mismo, existen estudios particulares en países de habla hispana que buscan comprender la motivación laboral para la mejora de los resultados organizacionales. Pons y Morales (2002) realizaron un estudio sobre la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) española con una amplia propuesta de cambio organizativo.

En Brasil, Klein y Mascarenhas (2016) buscaron mejorar las carreras públicas para lograr una profesionalización adecuada de sus servidores públicos, y propusieron resultados que les permitieron disminuir la rotación o salida y la insatisfacción de los mismos. Bradley Wright (2001), en su revisión integral del tema, resaltó la importancia que la motivación tiene en el rendimiento organizacional y la necesidad que existe con respecto a su mejor comprensión, no solamente para crear programas motivacionales, sino también para optimizar la productividad y el servicio público.

En el 2012, el Estado colombiano llevó a cabo un estudio para evaluar la ejecución del Sistema de Estímulos en el ámbito nacional por medio del Departamento Administrativo de la Función Pública. Este estudio mostró que la motivación influye no solo en la mayoría

de los servidores públicos, sino en el cumplimiento de los objetivos del Estado (DAFP, 2012).

En torno a la administración de riesgos existen varios modelos para evaluar la gestión institucional. Uno de los que ha sido estudiado es el de los modelos de madurez, que son referencias para la gestión del riesgo que permiten disponer de una visión actual de la organización en cuanto a su desarrollo y definir un destino para el logro de una gestión de riesgo exitosa (Hillson, 1997; Minsky, 2011). Sin embargo, dichos modelos no evalúan la gestión del riesgo adelantada por cada uno de los responsables como aporte a la gestión organizacional, tampoco se encontró, mediante búsqueda bibliográfica, que exista alguna propuesta para llevarlos a cabo y aún menos para relacionar la gestión del riesgo a nivel de cada persona con su motivación laboral.

## Fundamento teórico y normativo

En Colombia se les considera servidores públicos a quienes se vinculan legal y reglamentariamente con los organismos y entidades de la administración pública con el fin de entregar un servicio remunerado dentro de la función pública (Congreso de la República, 2004, p. 19).

El órgano que dirige los asuntos de empleo público en Colombia es el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el mismo que reconoce a las unidades de personal o a "quien haga sus veces" como ejecutoras de las políticas relativas a la gestión del talento para el logro de resultados en el ámbito público (Presidencia de la República y DAFP, 2012, p. 3), esto a partir de los principios de: "mérito, desarrollo de competencias, vocación del servicio, aplicación de estímulos y una gerencia pública" (Congreso de la República, 2004, pp. 32-34). Comprender la motivación laboral facilitaría la generación de estrategias, la aplicación de estímulos y la evaluación de sus efectos (Perry y Wise, 1990).

## La motivación laboral

La motivación es la respuesta al porqué del comportamiento del hombre. Los factores que motivan o los motivos que moderan el comportamiento se generan dentro de la persona o en su entorno. Los motivos son necesidades que el hombre busca satisfacer (McClelland, 1985; Peklar y Boštjančič, 2012).

Con la motivación se tienen en cuenta todos los procesos que intervienen en el comportamiento humano

para el logro de un objetivo, por lo cual, en un individuo, la motivación es integral porque una conducta motivada busca la satisfacción de necesidades al considerarlo como un todo (Ramírez, Abreu y Badii, 2008; Vandenberg, 2008; Maslow, 1954).

En el ámbito laboral, los procesos de motivación permiten la creación y el mantenimiento de un comportamiento orientado a la realización de objetivos esperados (Ramírez *et ál.*, 2008). Los objetivos que persiguen las organizaciones, como el de la productividad, pueden estar influenciados por la motivación de los empleados, pues esta afectaría su rendimiento. Por lo tanto, comprender la motivación y hacer que un empleado se sienta motivado resulta fundamental para el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia organizacionales (Wright, 2001).

En el trabajo, que constituye un satisfactor de necesidades individuales y colectivas, el empleado utiliza toda su experiencia organizacional y su saber popular (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986, p. 84). Las organizaciones cumplen este rol social indistintamente del sector al que pertenezcan. Sin embargo, son diferentes tanto los factores que motivan a los servidores públicos con respecto a los que motivan a empleados del sector privado como los efectos que producen en cada uno de estos dos sectores (Wright, 2001).

Bradley Wright (2001) agrupó en dos corrientes los factores que determinan la motivación laboral en el sector público de acuerdo con la evidencia empírica encontrada: la primera contiene las características de los empleados; la segunda, lo relacionado con el entorno organizacional. En cuanto a las características de los empleados, la motivación laboral está determinada por los motivos de ellos —entendidos como lo que esperan de su trabajo— y por la satisfacción laboral —que se constituye en la reacción de agrado o desagrado que tiene el empleado frente a lo que recibe en su trabajo—. En el entorno organizacional se incluyen las características del trabajo dadas por el detalle de las tareas que el empleado realiza, así como el contexto de trabajo dado por los sistemas y procesos en los que se desenvuelven dichas tareas, tales como la remuneración, los incentivos, los objetivos organizacionales y la formalidad de los procesos (p. 563).

Cada una de las dos corrientes de estudio se alimenta de los aportes que a lo largo de los años se han dado en materia de motivación para ayudar a una mejor comprensión del tema. Ambas corrientes se nutren de diversas fuentes (Frank y Lewis, 2004), como la teoría

de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954); el estudio de las necesidades de logro, poder y filiación (McClelland, 1985); la teoría de la equidad (Adams, 1965); la teoría de la expectativa (Vroom, 1964); la teoría de los dos factores (Herzberg, Mausner y Bloch, 1959); la teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) y la teoría de las características del trabajo (Hackman y Oldham, 1976). Particularmente, el enfoque del entorno organizacional toma teorías cognitivas sociales (Bandura, 1986; Wood y Bandura, 1989) como marco para iluminar el estudio de la motivación laboral (Wright, 2004).

De los resultados empíricos de las investigaciones de Perry y Wise (1990), Bullock *et ál.* (2015) y Sun Min y Word (2012) se sabe que existen diferencias entre el sector público y el privado en cuanto a las características de los empleados, los entornos organizacionales y su influencia en la motivación laboral. Por ejemplo, los empleados que prefieren el sector público son quienes valoran más en su trabajo las obras que les ayudan a los demás y a la sociedad. Sin embargo, es conocido también que los motivos de los empleados pueden cambiar con el paso del tiempo o en función del sector en el que elijan laborar, ya que existe una tendencia a ajustarse al puesto de trabajo (Wright, 2001; Van Ryzin, 2016). Debido a estas últimas consideraciones, y junto con lo definido para la satisfacción laboral, el presente estudio se sostiene en la corriente que agrupó los factores motivacionales del entorno organizacional.

El entorno organizacional es influenciado por dos tipos de factores. En analogía con lo definido por Herzberg, se diría que existen factores intrínsecos al trabajo —ya que son relativos a las características o contenido del mismo— y aquellos en los que el empleado se desenvuelve —considerados como el contexto del trabajo o factores extrínsecos— (Herzberg *et ál.*, 1959; Peiró y Prieto, 1996).

La motivación laboral está determinada de manera predominante por factores intrínsecos al trabajo, que se han mostrado como los mayores orientadores del comportamiento en este contexto (Peklar y Boštjančič, 2012; Klein y Mascarenhas, 2016). Así, las características de las tareas inciden directamente en la motivación de las personas y en su satisfacción laboral. Las tareas son tanto aquellas definidas para el puesto de trabajo como las que ejecuta realmente el trabajador para cumplir sus objetivos (Herzberg *et ál.*, 1959; Peiró y Prieto, 1996). De acuerdo con Wright (2001), las cualidades motivacionales más analizadas en las tareas son: variedad; importancia o

significatividad; identificación; oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas; responsabilidad y autonomía, y retroalimentación (McClelland, 1985; Herzberg et ál., 1959; Peiró y Prieto, 1996; Hackman y Oldham, 1976).

Los factores motivacionales extrínsecos, relacionados con las características del ambiente en donde se realiza la actividad laboral, pueden ser de carácter social o material, externos a la labor en sí misma (Klein y Mascarenhas, 2016; Peiró y Prieto, 1996).

Entre los líderes de procesos en el sector público se observó una preferencia menor que en el privado por los motivadores extrínsecos, como las recompensas financieras (Bullock et ál., 2015), sin embargo, a nivel general y a diferencia de otros sectores, los requerimientos de motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos pueden ser equilibrados, pero esto puede variar de acuerdo con la realidad de cada país (Park y Word, 2012).

De acuerdo con Wright (2001), los factores motivacionales más estudiados del entorno de trabajo comprenden: los reconocimientos o incentivos, que de acuerdo con la clasificación definida por el DAFP (2012) pueden ser o no ser de carácter económico; el salario o la remuneración, a los que en algunos estudios se le clasifica dentro de los "motivos monetarios" o de "recompensas financieras"; la estabilidad o seguridad en el empleo; la claridad de los objetivos organizacionales y la rigidez de los procedimientos (Wright, 2001, p. 566; Herzberg et ál., 1959; Peiró y Prieto, 1996; Park & Word, 2012: 718; Perry & Porter, 1982; Wright, 2004).

En general, de los resultados obtenidos en el estudio de la motivación laboral ha derivado la aplicación de técnicas de motivación que buscan inclinar el comportamiento de los individuos hacia los objetivos organizacionales. Esto ha hecho que algunos de los factores que pudieran influenciarla sean omitidos o que sean medidos por medio de teorías más amplias que facilitan su comprensión (Perry y Porter, 1982; Wright, 2001).

No se encontró un instrumento único que permitiera la medición de la motivación laboral de acuerdo con los factores compilados por Wright (2001). Por esta razón, en el presente estudio se construyeron y se adaptaron ítems que respondían a la teoría descrita por dicho investigador en su respectiva revisión de literatura sobre la motivación laboral en el sector público, por considerarlos como los más comunes en los estudios analizados. Particularmente, para la

medición de los factores de claridad de los objetivos organizacionales y de rigidez de los procedimientos se tomaron los ítems utilizados por Wright (2001) para validar su propuesta acerca de un modelo conceptual que probara el grado de influencia del contexto del trabajo en la motivación laboral, los cuales lo llevaron a concluir que, efectivamente, sí inciden en ella.

## Gestión de riesgos

El riesgo es una situación inesperada que ocurre durante el desarrollo de cualquier proceso y que puede producir efectos contrarios al cumplimiento de un objetivo o generarle alguna oportunidad a la empresa (Mejía, 2006; Icontec, 2011). Así mismo, el DAFP lo considera como "la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso" (DAFP, 2011, p. 12). El manejo de los riesgos les ayuda a los directivos a focalizar de una mejor manera lo que quieren lograr, y esto hace que los resultados que se obtengan sean creíbles (Icontec, 2011).

## La administración de riesgos

La administración de riesgos es un proceso continuo, estructurado e integral que permite gestionar el riesgo en las organizaciones por medio del cumplimiento de pasos coordinados con el fin de protegerlas de posibles desviaciones en sus procesos (Mejía, 2006; Joint Technical Committee OB-007, 2004). El MECI para el Estado colombiano, en su Módulo de Control de Planeación y Gestión, contiene el componente de administración del riesgo y la define como el "conjunto de elementos de control que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales" (DAFP, 2014, p. 58).

El Decreto 1537 de 2001 indica que la administración de riesgos será "parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas", y precisa que "las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración de riesgos" (Presidencia de la República y DAFP, 2001, p. 2).

El DAFP evalúa el Sistema de Control Interno de las entidades públicas con la aplicación de la encuesta MECI como instrumento para determinar el nivel de madurez básico, intermedio, satisfactorio y avanzado (DAFP, 2013), sin embargo, no se cuenta con un mecanismo similar en el cual se mida el cumplimiento de

la gestión de riesgos en los servidores públicos. El proceso de la administración de los riesgos presenta los siguientes componentes:

**Análisis del contexto:** definición de las circunstancias internas y externas del contexto de la organización que deberían considerarse para la gestión del riesgo, que incluye la planificación y el establecimiento de la estructura para su evaluación y análisis (Icontec, 2011; dafp, 2011; López-Valencia, 2015; Joint Technical Committee OB-007, 2004).

**Identificación del riesgo:** reconocimiento y descripción de los eventos o de la forma en que se expresa el riesgo identificado, así como sus causas y sus consecuencias sobre los objetivos o resultados organizacionales (Icontec, 2011; DAFP, 2011; López-Valencia, 2015).

**Análisis del riesgo:** comprensión del riesgo, en términos cualitativos o cuantitativos, de la "magnitud de sus consecuencias" y de la probabilidad con la que se pueden materializar en el contexto de los controles existentes (DAFP, 2011; López-Valencia, 2015, p. 15).

**Evaluación del riesgo:** comparación de los resultados del análisis del riesgo con los parámetros establecidos por la entidad en términos de severidad y posibilidad de ocurrencia, que permiten determinar si el riesgo requiere un tratamiento posterior (Icontec, 2011; DAFP, 2011).

**Tratamiento del riesgo:** acciones que modifican la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de las consecuencias de los riesgos para aprovechar los efectos positivos y contrarrestar los efectos negativos que pueden tener sobre los objetivos organizacionales. Entre las acciones que se definen e implementan, los riesgos se pueden prevenir, evitar, asumir, mitigar, transferir o compartir (López-Valencia, 2015).

**Monitoreo y revisión:** proceso continuo de verificación, supervisión u observación, que permite determinar tanto el estado de los riesgos como la efectividad y la pertinencia de las acciones implementadas, para lo que se pueden utilizar alertas o indicadores que evidencien cambios en el comportamiento de estos. Permite identificar nuevos riesgos, así como las acciones necesarias para su gestión (López-Valencia, 2015, pp. 15-16; Icontec, 2011; DAFP, 2011).

**Comunicación y consulta:** proceso continuo en el que se entrega y recibe información de todas las partes interesadas, internas y externas, respecto del proceso de administración del riesgo (Icontec, 2011; DAFP, 2011; López-Valencia, 2015).

## Los responsables por la gestión de riesgos

Según Mejía (2006), la gestión integral de los riesgos: "involucra a todo el personal de la empresa y aplica en todos los procesos, proyectos y actividades de la organización" (p. 42). Para cumplir esta premisa se puede estructurar la gestión del riesgo en tres niveles de responsabilidad: el primero es el directivo; el segundo, la responsabilidad por la estructura y la administración del riesgo —liderado por la administración ejecutiva—; el tercero, el de propiedad del riesgo, que es liderado por las unidades y funciones del negocio, las cuales son responsables de la rendición de cuentas y tienen la autoridad para gestionar el riesgo y tomar decisiones frente a él. Existen organizaciones con grupos específicos para la administración del riesgo con una estructura que tiene responsabilidades definidas y claras (Deloitte, 2013; Icontec, 2011; Urteaga y Eizagirre, 2012), en estas estructuras es importante que se documente toda la información y que se establezcan políticas claras y perdurables.

El nivel de propiedad del riesgo en las entidades públicas en Colombia está formado por "líderes de los procesos, proyectos y / o programas con sus respectivos equipos de trabajo", quienes son considerados como responsables de la administración del riesgo (DAFP, 2014, p. 58). Sin embargo, en la revisión de las funciones de los responsables por la gestión del riesgo en entidades públicas no se detectan actividades específicas relativas a la administración de riesgos.

La evaluación de los servidores públicos contempla el cumplimiento de los objetivos de cada empleo, por tanto, en la actualidad no existe manera de evaluar su gestión de riesgos de forma directa y explícita. Por lo anterior, se construyó un instrumento para determinar el nivel en el que un líder de un proceso, programa o proyecto de las entidades públicas gestiona el riesgo. Tal instrumento está basado en los procesos de administración del riesgo establecidos en la Guía 7 emitida por el DAFP (2011), la cual establece la metodología para su gestión.

## Metodología

En la presente investigación, de tipo correlacional y bajo un enfoque cuantitativo, se exploró la posible

relación entre las variables de motivación laboral y la gestión de riesgos en los servidores públicos y, específicamente, se describió el grado en el que las variables de motivación laboral y la gestión de riesgos estaban presentes en los servidores públicos de la ciudad de Medellín en términos de edad, sexo, grado de formación y experiencia en el sector público.

Puesto que la información se recolectó en un “momento único en el tiempo”, sin que existiera una posterior intervención, fue de tipo transversal. Además, no se buscó manipular las variables para hallar efectos entre ellas, por lo que se consideró no experimental (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2003, pp. 121, 151).

### Hipótesis

H1: la motivación laboral se relaciona con la administración de riesgos de los responsables de la gestión de riesgos de las entidades públicas en la ciudad de Medellín.

### Hipótesis nula

H0: la motivación laboral no tiene relación con la administración de riesgos de los responsables de la gestión de riesgos de las entidades públicas en la ciudad de Medellín.

La variable de motivación laboral se midió con un total de 38 ítems en una escala ordinal de tipo *Likert* y con cuatro opciones de respuesta en función de las dimensiones que se enuncian a continuación (factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos al trabajo). *Factores motivacionales intrínsecos al trabajo*: variedad; importancia o significatividad; identificación; oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas; responsabilidad y autonomía y retroalimentación. *Factores motivacionales extrínsecos al trabajo*: reconocimientos o incentivos, salario o remuneración, estabilidad o seguridad en el empleo, claridad de los objetivos organizacionales y rigidez de los procedimientos.

La variable de gestión de riesgos se midió con un total de 22 ítems en una escala de tipo *Likert* y con cuatro opciones de respuesta en función de las siguientes dimensiones: análisis del contexto, identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo, monitoreo y revisión y comunicación y consulta.

El universo o población en estudio lo constituyen los servidores públicos que en el momento de la investigación se desempeñaban en las entidades pertenecientes a la rama Ejecutiva del poder público de orden territorial, que son autónomas y que están sometidas a regímenes especiales, que estuvieran ubicadas en Medellín.

En la población estudiada se tomaron como unidad de análisis aquellos servidores públicos que se caracterizaban por ser líderes de procesos, proyectos o programas y quienes por sus roles eran responsables de la gestión de riesgos en la entidad. Para caracterizar a los servidores públicos como unidad de análisis, identificar posibles sesgos de la muestra o explicar los comportamientos de las variables, se utilizaron las siguientes variables sociodemográficas: edad, sexo, formación académica y experiencia en el sector público.

Para seleccionar a los servidores públicos que formaron parte de la muestra se utilizó como criterio de inclusión la elección de quienes laboraban en entidades calificadas en los niveles satisfactorio<sup>3</sup> y avanzado<sup>4</sup> del indicador de madurez en el desarrollo del MECI que fue publicado en el Boletín 2015 del DAFP (2015). Lo anterior con el fin de tomar en cuenta a servidores públicos que laboraban en entidades en las que se evidenciaron prácticas en gestión de riesgos.

Con el fin de reducir la varianza muestral, el estudio utilizó una muestra probabilística estratificada de la unidad de análisis dentro del universo descrito, ya que en cada institución varía el número de funcionarios que cumplen roles de líderes de procesos, proyectos o programas, por ejemplo, en función de los elementos de su estructura o complejidad (Hernández Sampieri et ál., 2003). El factor que permitió obtener una submuestra por cada estrato correspondió a 0,29, es decir, de cada entidad se consideró como mínimo la participación del 29% de los líderes de procesos, proyectos o programas.

3 Caracterizado porque dentro de la gestión del MECI: “Existe tendencia a mantener la mejora en los procesos. La entidad ha identificado los riesgos para la mayoría de sus procesos, pero no realiza una adecuada administración de riesgos” (DAFP, 2013, p. 3).

4 Caracterizado porque dentro de la gestión del MECI:

El nivel de satisfacción de las partes interesadas se mide continuamente y toman decisiones a partir del seguimiento y revisiones que se hacen a los procesos y servidores. Se mide la eficacia y la eficiencia de las actividades y se mejora continuamente para optimizarla. La administración de riesgos es eficiente y mantiene a la entidad cubierta ante amenazas. (DAFP, 2013, p. 3)

Para el cálculo del tamaño de la muestra se asumió un error estándar del 5%, un nivel de confianza del 95% y una heterogeneidad del universo del 50%. El instrumento de recolección de información se aplicó a los servidores públicos de la unidad de análisis, que correspondían a un total de 934 personas, de las que debía encuestarse a 273 servidores públicos como mínimo, por considerarse como una muestra representativa.

### Instrumentos utilizados y métodos para el control de calidad de los datos

La técnica de recolección utilizada fue el cuestionario estructurado, en el que todos los participantes respondieron a un único formulario elaborado con preguntas previamente redactadas que permitieron obtener información pertinente de cada variable en estudio. Este proceso no requirió obligatoriamente de la interacción entre el servidor público y el investigador (Clark-Carter, 2002). El cuestionario fue parametrizado en el aplicativo especializado Qualtrics, a través de la licencia que mantiene la Universidad EAFIT, que además permitió generar un enlace (*link*) para su distribución.

Se conservó el mismo número de opciones de respuesta para cada ítem en una escala ordinal tipo *Likert* con cuatro variables: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se utilizó una escala de cuatro opciones para reducir el sesgo de no respuesta al comprometer a los participantes a que se inclinaran por las opciones más favorables o desfavorables. A su vez, se evitaron otras interpretaciones de la respuesta "neutral" por parte de los encuestados, sin que esto afectara la validez que la escala tiene para medir las variables del estudio (Asún, Rdz-Navarro y Alvarado, 2016; Hernández Sampieri et ál., 2003; Lee y Paek, 2014).

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos se utilizaron el Alfa de Cronbach y el análisis factorial. Los altos niveles obtenidos en estos indicadores confirmaron que los instrumentos cumplieron con dichos requisitos (Hernández Sampieri et ál., 2003; Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza y Tomás-Marco, 2014).

Para mantener la calidad de los datos recolectados por el cuestionario web, se utilizaron las siguientes opciones configuradas en el software Qualtrics:

- No permitir respuestas en blanco.

- No permitir la reutilización del enlace (*link*) dentro de una misma ip para evitar que un mismo servidor duplicara su respuesta.
- Mantener el anonimato de los participantes al eliminar el rastro de la dirección de correo electrónico de los encuestados.

### Procedimientos para la recolección de información

El universo de estudio se obtuvo por medio de la información recibida de las oficinas de control interno o de gestión de riesgos. Para elevar la tasa de respuesta, se aplicó como principal estrategia aprovechar la influencia que mantenían los líderes de las oficinas mencionadas para que el enlace (*link*) que contenía el cuestionario fuera enviado a través de ellos a los líderes de procesos, proyectos o programas de cada entidad. En otros casos, con su previo conocimiento y validación o con auspicio de la máxima autoridad, el enlace fue enviado directamente por los investigadores a los funcionarios por vía correo electrónico. Se establecieron réplicas bisemanales durante seis semanas, en las que se priorizó el cumplimiento de la muestra estratificada por cada entidad.

Adicionalmente, en el cuestionario se solicitó el consentimiento de los participantes de los cuales se obtuvo la información necesaria, con la aclaración de que se mantendría la confidencialidad de los datos. Se informó sobre la duración de la aplicación del instrumento de recolección de datos, y dicha duración se validó a través de la prueba piloto.

### Resultados y análisis

Se identificó un universo de 934 líderes gestores de riesgos en 35 entidades públicas, a los cuales se les aplicó el instrumento para la medición de las variables de gestión de riesgos y de motivación laboral, y se obtuvo un total de 276 observaciones válidas en 32 entidades públicas.

Se utilizaron variables sociodemográficas para caracterizar la población en estudio, esto al considerar que la percepción de la importancia que tienen los motivadores intrínsecos y extrínsecos en las personas varía de acuerdo con la edad. La acumulación de años de experiencia laboral, así como el avance en niveles de formación académica, incrementan la expectativa de ingreso económico y de beneficios adicionales, lo que podría modificar también la importancia de motivadores extrínsecos (Van Ryzin, 2016; Álvarez, 2012). Para

**Tabla 1.** Distribución de frecuencia de la población objeto de estudio

<b>Edad</b>	18 a 26 años	27 a 35 años	36 a 44 años	45 a 53 años	54 a 62 años	63 o más	
	4%	16%	25%	36%	18%	1%	
<b>Sexo</b>	Hombre	Mujer					
	51%	49%					
<b>Formación académica</b>	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Prof. universitario	Especialista	Magíster	Doctor
	1%	1%	4%	15%	58%	20%	1%
<b>Experiencia en el sector público</b>	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 9 años	Más de 9 años		
	4%	10%	11%	11%	64%		

**Fuente:** Elaboración propia.

ser específicos respecto al sector público, se les consultó a los participantes acerca de su experiencia laboral en ese tipo de entidades. Finalmente, la variable sexo permitió la identificación del sesgo poblacional, y también porque se considera una de las determinantes de la eficiencia de la gestión de riesgos en las organizaciones (Gorzeñ-Mitka, 2015). En la tabla 1 se presentan las distribuciones de frecuencia en forma porcentual de las variables demográficas del estudio.

La mayor concentración de líderes gestores de riesgos (36%) se ubicó en el rango de 45 a 53 años, que corresponde a 99 funcionarios. El 58% de los líderes gestores de riesgos eran especialistas, en su mayoría mujeres; el 20%, magísteres, en su mayoría hombres; y el 1 %, doctores, todos hombres. Un 64% de la muestra, correspondiente a 177 funcionarios entre hombres y mujeres, indicó tener más de 9 años de experiencia en el sector público.

### Análisis de la confiabilidad y validez

Para la escala total se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual fue de 0,944. De acuerdo con Hernández Sampieri et ál. (2003), se considera una confiabilidad del instrumento total elevada, esto por ser mayor de 0,9. Para el constructo de motivación laboral, formado por 38 ítems, el coeficiente fue de 0,905. Con el fin de ahondar en las evidencias de confiabilidad se aplicó el método de dos mitades y se obtuvieron valores de 0,893 y 0,828 para la motivación laboral.

Para el constructo que midió la gestión de riesgos el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,951. En aras de ahondar en las evidencias de confiabilidad, se aplicó el método de dos mitades y se obtuvo 0,913 y 0,920 para la gestión de riesgos.

La validez interna de los constructos se comprobó con la participación de cuatro expertos en las temáticas en

estudio: dos profesionales expertos en administración de riesgos y dos profesionales expertos en temas de motivación laboral. Las observaciones de los expertos, junto con las recogidas en la prueba piloto, redujeron el instrumento de 64 a 60 ítems y mejoraron su validez de contenido (Hernández Sampieri et ál., 2003).

### Análisis factorial de la variable de motivación laboral

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin ( $\kappa_{MO}$ ) fue de 0,873, lo que indicó que los datos de la muestra fueron adecuados para el análisis factorial, ya que superaron el 0,8, con un nivel de significancia de 0,000 (Hernández Sampieri et ál., 2003; Lloret-Segura et ál., 2014).

Los resultados del análisis factorial exploratorio mostraron que un 35,34% de la varianza total estuvo contenida en dos factores. El primero agrupó las dimensiones de motivación intrínseca de la siguiente manera, tal y como se definieron en la construcción inicial del instrumento: variedad respecto al ritmo y contenido de la tarea; importancia o significatividad; identificación; oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas; responsabilidad y autonomía y retroalimentación. El ítem "En la ejecución de mis tareas realizo desplazamientos a diferentes lugares", de la dimensión de variedad, no cumplió con el criterio de una puntuación mayor a 0,3 de carga factorial en la matriz de componente rotado, por lo que fue eliminado del análisis de la calificación y correlación de las variables (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010).

Otro cambio dentro de la definición inicial del constructo para los motivadores intrínsecos fue añadir la dimensión extrínseca de claridad de los objetivos organizacionales y el ítem "Recibo expresiones de satisfacción por parte de los usuarios por el servicio prestado". Esto significó un aumento del número de ítems para evaluar las dimensiones de motivación intrínseca de 20 a 23.

Con excepción de aquellos que se adhirieron al primer factor, el segundo reunió todas las dimensiones que se definieron en la construcción inicial del instrumento para medir la motivación extrínseca, como son: reconocimiento o incentivos respecto a los recibidos de la entidad y el jefe, salario, seguridad o estabilidad y rigidez de los procedimientos de consulta tanto para la toma de decisiones importantes como para aquellas de menor relevancia. En cuanto a la dificultad para proponer nuevas ideas por los reglamentos, los detalles administrativos y la burocracia, el ítem "Esta organización valora más que yo cumpla con los procedimientos a que realice bien mi trabajo" no cumplió con el criterio de una puntuación mayor a 0,3 de carga factorial, por lo que fue eliminado del análisis de calificación y correlación de las variables (Hair, Babin y Anderson, 2010). Esto significó una reducción de 18 a 13 del número de ítems para evaluar las dimensiones de motivación extrínseca.

### Análisis factorial de la variable de gestión de riesgos

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,922, lo que indicó que los datos fueron adecuados para el análisis factorial, ya que superaron el 0,8 con un nivel de significancia de 0,000 (Hernández Sampieri *et ál.*, 2003; Lloret-Segura *et ál.*, 2014).

Los resultados del análisis factorial exploratorio mostraron que un 50,2% de la varianza total estuvo contenida en un solo factor, con cargas factoriales mayores a 0,5 (Hair *et ál.*, 2010), compuesto por las siguientes dimensiones que midieron la gestión de riesgos: análisis de

contexto, identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo, monitoreo y revisión del riesgo, y comunicación y consulta.

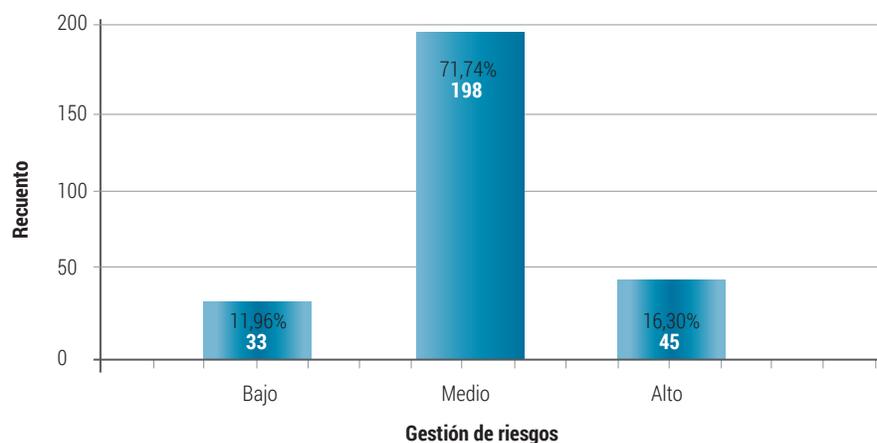
### Análisis de calificación por escalas de las variables de gestión de riesgos y motivación laboral

Para establecer los puntos de corte que agruparon las puntuaciones de las variables en niveles bajo, medio y alto, se sumó + / - una desviación estándar a la media de los datos. Se consideró conveniente aplicar este método de categorización debido a la concentración de los datos alrededor de la media y luego de verificar que el mismo guardó mayor sensibilidad con la distribución de frecuencias de las puntuaciones resultantes en cada variable. En la gráfica 1 se observa que el grado de gestión de riesgos de los líderes gestores de riesgos fue medio, de acuerdo con la calificación dada por el 71,74% de dichos servidores públicos.

El porcentaje de entidades que manifestaron una calificación de gestión de riesgos alta estuvo determinado por las entidades de los sectores de administración pública, educación y servicios públicos.

Por su parte, de acuerdo con las características de los líderes gestores de riesgos, los niveles de gestión de riesgos se presentaron de la siguiente forma: en todos los rangos de edad preponderó una gestión de riesgo media, esta calificación la determinó el rango entre 45 y 53 años. De los 27 años en adelante se evidenció una gestión de riesgos alta, el rango de edad con mayor frecuencia con esta calificación fue de 45 a 53 años.

**Gráfica 1.** Grado de gestión de riesgos de los servidores públicos



**Fuente:** Elaboración propia.

Aunque todos los niveles de formación presentaron un grado de gestión de riesgos medio, esta calificación fue determinada por el nivel de especialista. Por otro lado, se vio una alta gestión de riesgos a partir del nivel de tecnólogo, así mismo, fue igualmente determinada por el nivel de especialista. Entre tanto, el grado de gestión de riesgos bajo se presentó en los niveles desde técnico hasta magíster.

En los rangos de años de experiencia en el sector público estudiados, los líderes gestores de riesgos presentaron un grado de gestión de riesgos medio, calificación determinada por la experiencia de más de nueve años. De la misma manera, se descubrió la presencia de calificaciones altas y bajas en todos los rangos, en donde fue determinante el de más de nueve años.

Hubo presencia de los tres grados de gestión de riesgos, tanto en hombres como en mujeres. El grado de gestión de riesgos medio fue determinado por los líderes gestores de riesgo hombres.

Como se puede observar en la gráfica 2, el grado de motivación laboral de los líderes gestores de riesgos fue medio, de acuerdo con la calificación dada por el 63,41% de estos servidores públicos. El porcentaje de entidades que manifestaron una calificación de motivación laboral alta fue determinado por las entidades del sector de educación y de servicios públicos.

Los niveles de motivación laboral se presentaron de la siguiente forma de acuerdo con las características de los líderes gestores de riesgos: en todos los rangos de

edad preponderó una motivación laboral media, y, en menor proporción, alta. El rango entre los 45 y los 53 años determinó esta calificación, mientras que se evidenció una motivación laboral baja hasta los 62 años.

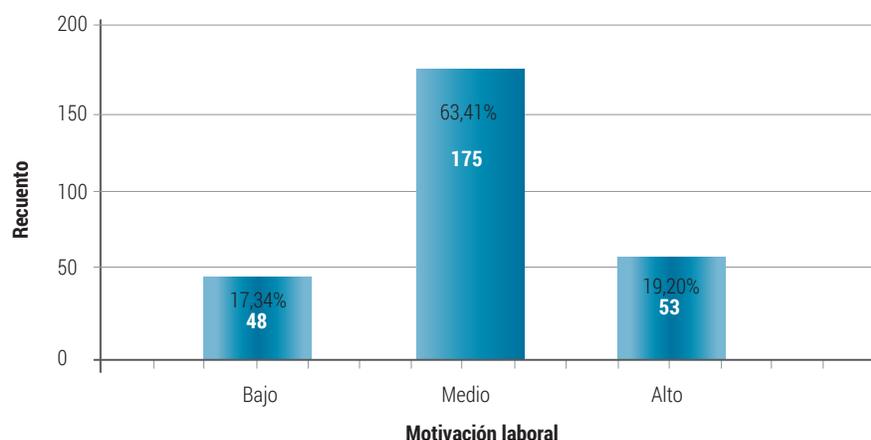
Todos los niveles de formación presentaron un grado de motivación laboral medio, esta calificación fue determinante en el nivel de especialista. El grado alto de motivación laboral estuvo presente en el nivel de tecnólogo y también tuvo gran incidencia en el nivel de especialista. El grado de motivación laboral bajo, por su parte, también se presentó desde los niveles de tecnólogo en adelante.

En los rangos de años de experiencia en el sector público estudiados, los líderes gestores de riesgos presentaron un grado de motivación laboral medio, calificación determinada por la experiencia de más de nueve años. De la misma manera, se presentaron calificaciones altas y bajas en todos los rangos, en los que el de más de nueve años fue determinante. Hubo presencia de los tres grados de motivación laboral tanto en hombres como en mujeres; el grado de motivación laboral medio fue determinado por los líderes gestores de riesgo hombres.

### Correlación de las variables de motivación laboral y de gestión de riesgos

Se descartó la hipótesis nula y se aceptó que existe relación entre las variables motivación laboral y gestión de riesgos. Como se observa en la tabla 2, existe correlación positiva moderada entre las variables mencionadas porque el coeficiente de Pearson fue 0,563

**Gráfica 2.** Grado de motivación laboral de los servidores públicos



**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.** Correlación de las variables de motivación laboral y gestión de riesgos

			Gestión de riesgos	Motivación laboral
Correlación de Pearson	Gestión de riesgos	Correlación de Pearson	1	0,563**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	276	276
	Motivación laboral	Correlación de Pearson	0,563**	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	276	276
Rho de Spearman	Gestión de riesgos	Coefficiente de correlación	1.000	0,543**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	276	276
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0,543**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	276	276

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

y el de Spearman fue 0,543, ambos considerados significativos en el nivel 0,01 (Hernández Sampieri et ál., 2003). Lo anterior implica que un incremento en el nivel de la motivación laboral de los servidores públicos eleva el nivel de gestión de riesgos, así como una disminución en el nivel de motivación laboral reduce el nivel de gestión de riesgo.

Al correlacionar la variable de motivación laboral con los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos se encontró que ambos presentaron una relación positiva considerable de 0,771 para la motivación intrínseca y de 0,763 para la extrínseca respecto a la variable total (Hernández Sampieri et ál., 2003). La motivación intrínseca guardó mayor relación con la variable de motivación laboral de los servidores públicos gestores de riesgos.

Al detallar la correlación de las variables en estudio con las dimensiones de la motivación laboral, específicamente con las de tipo intrínseco, se encontró que las dimensiones de "oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas", "responsabilidad y autonomía", "retroalimentación", "claridad en los objetivos" e "identificación" presentaron una correlación media con la motivación laboral, mientras que la correlación fue baja para las dimensiones "variedad" e "importancia o significatividad". Con respecto a la correlación que las

dimensiones de motivación intrínseca mantuvieron con la variable de gestión de riesgos, se observó que "retroalimentación", "oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas", "claridad en los objetivos", "responsabilidad y autonomía", "identificación" e "importancia o significatividad" presentaron una correlación baja con la gestión de riesgos, en tanto que es muy baja para la dimensión de "variedad".

Al detallar la correlación de las variables en estudio con las dimensiones de la motivación laboral, específicamente con las de tipo extrínseco, se encontró que las dimensiones con correlación media fueron "estabilidad o seguridad en el empleo" y "reconocimientos o incentivos", mientras que la correlación fue baja para las dimensiones "salario o remuneración" y "rigidez de los procedimientos". Por otro lado, la correlación que las dimensiones de la motivación extrínseca mantienen con la gestión de riesgos es muy baja en todos los casos.

De otro lado, al correlacionar la variable de gestión de riesgos con sus dimensiones se observó que hay correlación positiva considerable con la "evaluación de riesgo" y una correlación media con las dimensiones "monitoreo y revisión", "análisis del riesgo", "tratamiento del riesgo", "comunicación y consulta", "identificación del riesgo" y "análisis del

contexto". Finalmente, la correlación de la motivación laboral con todas las dimensiones de gestión de riesgos fue baja.

## Conclusiones y discusión

Existen mecanismos para evaluar la madurez del sistema de control interno en las entidades públicas, entre ellos, el cumplimiento de requisitos de la administración de riesgos. Sin embargo, no se encontraron instrumentos que permitieran medir la gestión de riesgos en los servidores públicos. Esta investigación proporciona un instrumento confiable para evaluar el grado de gestión de riesgos en los servidores públicos, validado por un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,951, en una muestra de 276 observaciones, con un mínimo de 3 ítems por cada variable que fueron consistentes para formar un solo constructo, tal y como se observó en el análisis factorial exploratorio.

La aplicación de dicho instrumento determinó que existe un grado medio de gestión de riesgos entre los líderes gestores de 32 entidades públicas ubicadas en Medellín. Las dimensiones que más incidieron en la calificación de la gestión de riesgo fueron, en su orden: evaluación del riesgo, monitoreo y revisión del riesgo, análisis del riesgo, tratamiento del riesgo, comunicación y consulta, identificación del riesgo y análisis de contexto.

El constructo se elaboró con base en los elementos que conforman el proceso para la administración del riesgo definido por el DAFP. El hecho de que todos los ítems para medir la gestión de riesgos formaran un solo grupo como resultado del análisis factorial confirmó la suficiencia de dichos elementos para una gestión integral de riesgos en las entidades públicas.

En cuanto a la experiencia laboral en el sector público, este estudio sugiere que es recomendable aprovechar la asignación del rol de líder en gestión de riesgos para servidores públicos con experiencia laboral de más de siete años en el sector público, ya que se presentaron mejores niveles de gestión de riesgos y de motivación laboral a partir de tal proporción temporal.

Se sugiere incorporar el tema de gestión de riesgos en los procesos de inducción y entrenamiento laboral para los servidores con edades hasta los 26 años, también para aquellos servidores con nivel de formación inferior al técnico, a quienes, además, se debería reforzar con estrategias para elevar su motivación. Lo anterior puede darse a la luz de dos premisas: la primera, que se considera que todos los servidores

públicos están llamados a gestionar los riesgos (DAFP, 2014); y la segunda, en concordancia con la aplicación de la Ley 785 en su artículo 25, que no debería asignarse el rol de líder de gestión de riesgos a servidores con nivel de formación inferior a profesional universitario (Presidencia de la República, 2005).

La motivación laboral intrínseca y la extrínseca estuvieron presentes como dos factores específicos en los líderes gestores de riesgo pertenecientes a las 32 entidades del estudio. Ambos factores presentaron una correlación positiva considerable con respecto a su motivación laboral. La motivación intrínseca está ligeramente más correlacionada que la extrínseca. Con lo anterior, y en concordancia con otros estudios, estos servidores públicos están más influenciados por factores relativos a las características o el contenido del trabajo que por los factores del contexto del mismo (Klein y Mascarenhas, 2016; Bullock et ál., 2015; Peklar y Boštjančič, 2012).

Las características del trabajo con mayor influencia sobre la motivación laboral de los servidores públicos fueron, en su orden: los elementos de responsabilidad y autonomía; la oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas; identificación de la tarea; la retroalimentación; importancia o significatividad; variedad y claridad de los objetivos organizacionales.

Esta última característica, a pesar de ser definida inicialmente como parte de los factores de motivación extrínsecos, se clasificó en el grupo de ítems de motivación intrínseca luego del análisis factorial por proporcionarle al servidor público una mayor comprensión de los objetivos organizacionales y que, junto con una elevada autonomía evidenciada, confirman que en los líderes gestores de riesgos el autocontrol les permite experimentar motivación intrínseca y, por tanto, interpretar e interiorizar los objetivos organizacionales para la consecución de los objetivos específicos de su tarea, lo que redundará en un mayor entendimiento de su contribución al logro de los fines del Estado (Park y Word, 2012; Wright, 2004).

Este resultado resalta la importancia que tiene la aplicación de los principios de coordinación y participación definidos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 152 de 1994, para la construcción de los planes de desarrollo de las entidades territoriales del Estado colombiano (Congreso de la República, 1994).

La teoría clásica indica que los factores extrínsecos no generan motivación (Herzberg et ál., 1959), sin embargo, en este estudio se logró ver una relación positiva

considerable entre los elementos del contexto del trabajo sobre la motivación laboral en los servidores públicos. Este hallazgo resultó consistente con estudios recientes respecto al contexto de trabajo como los expuestos por Wright (2004) y Ballard Gillian, Loft, Vancouver y Neal (2016). Por lo tanto, se le sugiere a la administración pública tomar en cuenta los aspectos relativos a las variables extrínsecas incluidas en el presente estudio para la gestión del talento humano.

La motivación laboral extrínseca para los servidores públicos de este estudio se determinó por la estabilidad o seguridad en el empleo y por los reconocimientos o incentivos que se pueden recibir por parte de la entidad, el jefe y los compañeros de trabajo. La dimensión de reconocimientos recibidos de los usuarios, definida inicialmente como parte de la motivación extrínseca, se clasificó en el grupo de factores intrínsecos luego del análisis factorial, lo que pudo responder a que las expresiones de satisfacción por parte de quien recibe el servicio contribuyen a la motivación por el cumplimiento de la tarea por ser fuente de retroalimentación, como lo sugiere Wright (2004).

Los ítems para evaluar la dimensión de "incentivos o reconocimientos" se definieron con base en el Sistema de Estímulos del DAFP y de otros (dafp, 2007; Herzberg et ál., 1959; Congreso de la República, 2004). Los resultados de este estudio les sugieren a las entidades públicas del orden territorial hacer efectiva la puesta en marcha de programas de bienestar social y de incentivos en cualquiera de sus modalidades, ya que, en orden de prioridad, los incentivos que tuvieron mayor relación con la calificación general de motivación laboral fueron los recibidos por la entidad, por el jefe y por los compañeros.

Tal y como lo han expuesto otros estudios, el factor salarial no ejerce gran influencia sobre la motivación laboral del servidor público (Bullock et ál., 2015; Ramírez et ál., 2008). De la misma forma, el factor de remuneración se relacionó de una manera muy baja con dicha variable, seguida por el factor de rigidez de los procedimientos.

La "rigidez de los procedimientos" mostró poca incidencia en la motivación laboral de los líderes gestores de riesgo de las 32 entidades públicas de Medellín, lo que se lee como un resultado positivo, puesto que, según Wright (2004), su presencia en la percepción de los servidores públicos puede parecer una limitante en la consecución de los

objetivos de trabajo. Sin embargo, esta restricción podría mitigarse por medio de estrategias de comunicación, en términos de la conveniencia que tiene aplicar los procesos burocráticos, propios de la administración pública.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

La falta de estudios empíricos que relacionen la motivación laboral con la gestión de riesgos limitó la comparación de los resultados de este trabajo de investigación en otros contextos, por lo que se recurrió a comparaciones con los referentes teóricos que guiaron esta investigación. El presente estudio, que se constituye como el primero de este tipo en explorar la existencia de una posible relación entre estas dos variables, podría convertirse en el punto de partida para otros que se interesaran por profundizar en el comportamiento humano en el trabajo y en la incidencia de este en una adecuada gestión de riesgos.

Otra de las limitantes fue seleccionar solo a los servidores públicos que laboraban en entidades que presentaran un indicador de desarrollo del nivel de madurez MECI 2015 a partir de la premisa de que estas entidades llevaron a cabo prácticas de gestión de riesgos. Para futuras investigaciones se recomienda incluir servidores de todas las entidades públicas.

### Referencias bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Doi: <http://doi.org/hjt>.
- Álvarez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (em1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psicología*, 6(1), 63-75. Doi: <http://doi.org/cdr>.
- Asún, R., Rdz-Navarro, K. y Alvarado, J. M. (2016). Developing Multidimensional Likert Scales Using Item Factor Analysis. *Sociological Methods & Research*, 45(1), 109-133. Doi: <http://doi.org/f8hkqg>.
- Ballard, T., Gillian, Y., Loft, S., Vancouver, J. B. y Neal, A. (2016). An integrative formal model of motivation and decision making: The MGPM\*. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1240-1265. Doi: <http://doi.org/f848pw>.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M. y Rainey, H. G. (2015). International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489. Doi: <http://doi.org/f7b4fw>.
- Clark-Carter, D. (2002). *Investigación cuantitativa en psicología: del diseño experimental al reporte de investigación* (E. Pineda y Y. Juárez, Trads. Primera ed.). México. D. F.: Oxford University Press.
- Congreso de la República. (2004). Ley 909 de 2004, por la cual se expiden las normas que regulan el empleo público, carrera administrativa y gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá: Diario Oficial 45.680. Recuperado de <https://goo.gl/eAQSuu>.
- Congreso de la República. (1994). Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Bogotá: Diario Oficial 41.450.
- DAFP. (2015). *Resultado encuesta vigencia 2015*. Recuperado de <http://goo.gl/Zy2ChP>.
- DAFP. (2014). *Manual técnico del modelo estándar de control interno para el Estado Colombiano. Manual técnico de MECI 2014*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DAFP. (2013). *Evaluación del Sistema de Control Interno: Interpretación de resultados. Vigencia 2013*. Bogotá : Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DAFP. (2012). *Sistema de Estímulos. Orientaciones metodológicas 2012*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DAFP. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. Bogotá: Departameto Administrativo de la Función Pública.
- DAFP. (2007). *Sistema de Estímulos: lineamiento de política*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Deloitte. (2013). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo: operando la empresa inteligente frente al riesgo*. Bogotá: Planeta Colombiana S. A.
- Frank, S. A. y Lewis, G. S. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51. Doi: <http://doi.org/czthwx>.
- García, G. y Bolívar, J. E. (2008). *Fundamentos de la gestión pública hacia un Estado eficiente*. Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado de <https://goo.gl/oiWmR3>.
- Gorzeń-Mitka, I. (2015). Gender differences in risk management. Small and medium sized enterprise perspective. *Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, 412, 80-89. Doi: <http://doi.org/cdrs>.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. Doi: <http://doi.org/hbs>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Séptima ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch, B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley; Londres: Chapman & Hall.
- Hillson, D. A. (1997). Towards A risk Maturity Model. *The international Journal of Project & Business Risk Management*, 1(1), 35-45.
- Icontec. (2011). *Gestión del riesgo. Principios y directrices NTC-ISO 31000*. Bogotá: Icontec.
- Joint Technical Committee OB-007, Risk Management. (2004). *AS / NZS 4360:2004. Australian / New Zealand Standard: Risk Mamagement* (tercera ed.). Sydney-Wellington: standards Australian / standards New Zealand.
- Klein, F. A. y Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. (Portuguese). *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39. Doi: <http://doi.org/cdrt>.

- Lee, J. y Paek, I. (2014). In Search of the Optimal Number of Response Categories in a Rating Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 32(7), 663-673. Doi : <http://doi.org/f6h45h>.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. Doi: <http://doi.org/fcdqn7>.
- López-Valencia, B. E. (2015). Carta editorial: administración efectiva de riesgos, una práctica útil a todo nivel. *Lámpasakos*, 14, 15-16. Doi: <http://doi.org/cdrv>.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. Doi: <http://doi.org/cdrw>.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Biblioteca CF+S. Recuperado de: <https://goo.gl/gUpYkW>.
- McClelland, D. C. (1985). *Estudio de la motivación humana* (G. Solana, Trad. 1989 ed.). Madrid: Narcea S. A.
- Mejía, R. C. (2006). *Administración de riesgos, un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Minsky, S. (2011). RIMS Risk Maturity Model Explained – Overview. *Logic Manager*. Recuperado de <https://goo.gl/vMxK6S>.
- Park, S. M. y Word, J. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for *Public and Nonprofit Managers*. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734. Doi: <http://doi.org/cdrx>.
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Actividad laboral en su contexto*. Vol. 1. Madrid: Síntesis S. A.
- Peklar, J. y Boštjančič, E. (2012). Motivation and Life Satisfaction of Employees in the Public and Private Sectors. *Uprava / Administration*, 10(3), 57-74. Recuperado de: <https://goo.gl/b9U2E5>.
- Perry, J. L. y Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98. Doi: <http://doi.org/b6vw23>.
- Perry, J. L. y Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pons Peregor, O. y Morales Tamaral, A. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral, aplicación al caso de una administración pública. *Capital Humano*, 15(151), 26-37.
- Presidencia de la República (2005). Decreto 785: por el cual se establece el Sistema de Nomenclatura y Clasificación y Funciones y Requisitos Generales de los Empleos de las Entidades Territoriales que se regulan por la disposiciones de la Ley 909 de 2004. Bogotá: Diario Oficial 45855.
- Presidencia de la República y dafp (2012). Decreto 2482 de 2012 - Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Bogotá: Diario Oficial 48634. Recuperado de <http://goo.gl/LuoKlR>.
- Presidencia de la República y dafp (2001). Decreto 1537 de 2001 - Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.
- Ramírez, L., Abreu, J., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Urteaga, E. y Eizagirre, A. (2012). La construcción social del riesgo. *Empiria, Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 25, 147-170.
- Van Ryzin, G. G. (2016). Evidence of an 'end of history illusion' in the work motivations of public service professionals. *Public Administration*, 94(1), 263-275. Doi : <http://doi.org/f8fm28>.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167. Doi: <http://doi.org/ff7xd8>.

---

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. Doi: <http://doi.org/bnw8s5>.

Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal

and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(1), 59-78. Recuperado de: <https://goo.gl/HZrT28>.

Wright, B. E. (2001). Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature Model and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 11(4), 559-586. Recuperado de: <https://goo.gl/cY1BR9>.