



Percepción de funcionarios públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004 llevadas al interior de una alcaldía del Área Metropolitana de Antioquia.

Joseph Jaramillo Holguín

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2026

PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Percepción de funcionarios públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004 llevadas al interior de una alcaldía del Área Metropolitana de Antioquia.

Joseph Jaramillo Holguín

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Estefania Montoya Bernal

Ing. De Productividad y Calidad, Mg. En dirección Logística

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2026

**Dedicatoria**

Este trabajo de grado es el reflejo de perseverancia, dedicación y amor. Con profundo agradecimiento, lo dedico a mis madres, quienes, con su apoyo incondicional, sacrificios y enseñanzas han sido la fuerza que me ha impulsado a alcanzar mis sueños. Gracias por creer en mí, por cada palabra de aliento y por darme las herramientas para construir mi camino.

También me dedico este logro a mí mismo, por cada noche de esfuerzo, por cada obstáculo superado y por nunca rendirme ante los desafíos. Este triunfo es el resultado de mi constancia y mi determinación.

**Agradecimientos**

Agradezco profundamente a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a la Facultad de Administración de Empresas por todo aquello que me brindaron como persona y profesional y por entregarme las herramientas académicas necesarias para desarrollar esta investigación.

Finalmente, a mi familia, por ser mi pilar incondicional. Gracias por creer en mí, por apoyarme sin medida y por darme la fuerza para llegar hasta aquí. Este logro también es de ustedes.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras .....	8
Lista de anexos.....	10
Resumen .....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Planteamiento del problema .....	17
2 CAPÍTULO II. OBJETIVOS.....	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos .....	21
3 CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN .....	22
4 CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 Marco conceptual y teórico .....	24
4.1.1 Meritocracia.....	24
4.1.2 La justicia organizacional .....	26
4.2 Marco contextual.....	28
4.3 Marco legal .....	29
4.3.1 Ley 909 de 2004.....	29
4.3.2 Ley 443 de 1998 .....	30
4.3.3 Decreto 262 de 2021.....	30
4.3.4 Normativas Internacionales.....	30
5 CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO .....	31
5.1 Enfoque.....	31
5.2 Diseño de la Investigación .....	32
5.3 Alcance de la Investigación.....	32
5.4 Población y muestra .....	33
5.5 Análisis de Datos Cuantitativos.....	33
5.5.1 Variables .....	33

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

5.6	Análisis de Datos Cualitativos .....	35
5.6.1	Categorías de investigación .....	36
5.7	Fundamento ético de la investigación .....	38
6	CAPÍTULO VI. PLAN DE ACCION.....	39
6.1	Justificación del plan de acción.....	43
6.2	Seguimiento y evaluación .....	44
6.3	Conclusiones del Plan de acción .....	44
7	CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	45
7.1	Objetivo 1.....	45
7.2	Objetivo 2.....	54
7.3	Objetivo 3.....	63
8	CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
8.1	Conclusiones .....	71
8.2	Recomendaciones.....	73
	Referencias.....	77
	Anexos.....	82
	Anexo 1. Consentimiento Informado.....	82
	Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada .....	84
	Anexo 3. Formatos de matrices de análisis de la investigación.....	86
	Anexo 4. Elementos de análisis desarrollados.....	87

**Lista de tablas**

Tabla 1. Tabla de variables de investigación.....	33
Tabla 2. Tabla de categorías de investigación.....	36

### Lista de figuras

Figura 1. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa - ¿Conoce usted la existencia del Sistema General de Carrera Administrativa? .....	46
Figura 2. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿Ha recibido alguna capacitación formal sobre las políticas de la Carrera Administrativa en los últimos 12 meses? .....	47
Figura 3. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿Con qué frecuencia consulta usted las normativas del Sistema de Carrera Administrativa?.....	48
Figura 4. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública?.....	49
Figura 5. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública?.....	50
Figura 6. Variable transparencia y objetividad . ¿Los procesos de selección son transparentes? 55	
Figura 7. Variable transparencia y objetividad ¿Qué tan objetivos cree que son los criterios aplicados? .....	56
Figura 8. Variable transparencia y objetividad. ¿Ha presenciado situaciones que pongan en duda la transparencia?.....	58
Figura 9. Variable transparencia y objetividad. ¿Con qué frecuencia se publican claramente los resultados?.....	59
Figura 10. Variable transparencia y objetividad. ¿Confía en la imparcialidad de quienes toman decisiones?.....	61

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Figura 11. Variable Impacto de las percepciones . ¿Considera que los procesos justos y transparentes influyen en su motivación laboral? .....	64
Figura 12. Variable Impacto de las percepciones ¿Su motivación ha aumentado o disminuido a partir de su experiencia en procesos internos?.....	65
Figura 13. Variable Impacto de las percepciones ¿Se siente valorado en su puesto por méritos propios? .....	66
Figura 14. Variable Impacto de las percepciones ¿La falta de transparencia afecta su desempeño diario? .....	67

**Lista de anexos**

Anexos.....	82
Anexo 1. Consentimiento Informado.....	82
Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada .....	84
Anexo 3. Formatos de matrices de análisis de la investigación.....	86
Anexo 4. Elementos de análisis desarrollados	87

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**Resumen**

La presente investigación busca contribuir a la mejora de los procesos de gestión del talento humano en la Alcaldía de Bello, con un enfoque en la transparencia, la meritocracia y la eficiencia administrativa. A pesar de contar con un marco normativo definido por el Sistema General de Carrera Administrativa, persisten percepciones de subjetividad en la asignación de encargos, comisiones y ascensos, lo que puede afectar negativamente la moral organizacional, la productividad y la retención del personal calificado. Analizar estas percepciones permitirá identificar debilidades en la implementación de las estrategias actuales y diseñar propuestas que fortalezcan la equidad en los procesos de promoción interna, lo cual es esencial para construir una administración pública más confiable, eficiente y orientada al servicio ciudadano.

*Palabras clave: - Gestión, Talento humano, Transparencia, Meritocracia, Eficiencia administrativa, Subjetividad, Moral organizacional, Productividad, Promoción interna, Equidad*

**Abstract**

The present research aims to contribute to the improvement of human talent management processes in the Bello City Hall, with a focus on transparency, meritocracy, and administrative efficiency. Despite having a regulatory framework defined by the General Administrative Career System, perceptions of subjectivity persist in the assignment of duties, commissions, and promotions, which can negatively impact organizational morale, productivity, and the retention of qualified personnel. Analyzing these perceptions will allow for the identification of weaknesses in the implementation of current strategies and the design of proposals that strengthen equity in internal promotion processes, which is essential for building a more reliable, efficient, and citizen-oriented public administration.

*Keywords: Management, human talent, transparency, meritocracy, administrative efficiency, subjectivity, organizational morale, productivity, internal promotion, equity.*

### Introducción

En la actualidad el Sistema General de Carrera Administrativa a través de la Ley 909 de 2004 regula el ingreso, la permanencia y la promoción de los servidores públicos. Todo el marco teleológico y normativo del SGCA está basado en la profesionalización y la meritocracia como ejes fundamentales que garantizan la transparencia y la equidad en la provisión de cargos en el estado colombiano. Pese a ello, Colombia y cada una de sus entidades se enfrentan a desafíos cuando de transparencia y equidad se trata pues la justicia organizacional si bien es subjetiva hay contextos en que su aplicación no es entendida de manera positiva por los colaboradores.

La Alcaldía de Bello, en el departamento de Antioquia, tiene como misión liderar el desarrollo del municipio y cuidar del bienestar de sus habitantes. A diario, esta entidad trabaja para mejorar los servicios públicos, impulsar el crecimiento económico y social, y construir una ciudad más equitativa y participativa. Con el apoyo de diferentes programas y proyectos, busca transformar positivamente la vida de las personas, fomentando la unión y el compromiso de la comunidad en ese camino.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por establecer sistemas de ascenso basados en el mérito, muchos trabajadores sienten que estos procesos no siempre son justos. La percepción de favoritismo y decisiones poco transparentes ha generado frustración entre los empleados, afectando su motivación y compromiso con la institución. Cuando las oportunidades se concentran en unas pocas personas, muchos trabajadores sienten que su esfuerzo y compromiso no son valorados. Esta situación también ha llevado a una alta rotación de personal, lo que limita la continuidad y el fortalecimiento del trabajo en equipo (Rodríguez & Sánchez, 2021).

De ahí, que esta investigación tiene como propósito el analizar la percepción de los funcionarios públicos del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello sobre la implementación de las estrategias para la selección de encargos, comisiones y ascensos iniciando con la identificación del

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa; la evaluación de la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello y el determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.

Para ello, se tienen como marco conceptual la meritocracia abordada desde autores como Alcalde Poma, Nina-Cuchillo y Sánchez Aguirre (2025), García & Pérez (2022), Chiavenato (2009), y Arellano (2021) que definen la meritocracia como uno de los pilares de cualquier entidad, ya que promueve una cultura organizacional donde el respeto, la equidad y el acceso justo a las oportunidades se convierten en parte del día a día. Este enfoque no solo valora el esfuerzo y las capacidades individuales, sino que también inspira a cada integrante a seguir creciendo y fortaleciendo sus competencias, siempre alineados con el propósito y los objetivos institucionales.

La meritocracia al funcionar como un sistema que reconoce y premia el talento y la preparación, permite que las personas ocupen roles según sus habilidades reales. Esto se traduce en equipos más productivos, decisiones más acertadas y un entorno donde la competitividad se da de manera saludable y progresiva, beneficiando tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto.

Partiendo de lo anterior, también se abordó el concepto de justicia organizacional desde Rodríguez Montalbán, Llorens, y Salanova (2013). Yeung y Ulrich (2020), (García-Rubiano, Toro-Tobar, Sarmiento-López, Aguilar-Bustamante, & Pazmay-Ramos, 2023) Arellano (2021), que argumentan que la justicia organizacional es un elemento clave en la gestión del talento humano, pues influye directamente en la forma en que perciben el trato que reciben los colaboradores dentro de la organización. Cuando las decisiones, políticas o acciones internas se sienten justas y transparentes, los empleados tienden a comprometerse más con su trabajo, fortaleciendo el clima laboral y la confianza en los líderes. La

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

equidad, en este sentido, se convierte en un motor que impulsa el sentido de pertenencia y la colaboración.

Por el contrario, cuando los trabajadores sienten que hay favoritismos, decisiones arbitrarias o desigualdad en el trato, es común que experimenten desmotivación y pérdida de compromiso. Estas percepciones de injusticia no solo afectan el bienestar emocional del equipo, sino que también impactan negativamente en la productividad, el rendimiento y la estabilidad del talento dentro de la organización. Por eso, como administradores, es fundamental construir entornos laborales donde la equidad sea una práctica constante y no solo un valor declarado lo que refuerza lo abordado desde los autores que hablan de meritocracia dentro del marco conceptual del presente trabajo y que fueron mencionados anteriormente.

Igualmente, para fortalecer la investigación se hace una aproximación normativa desde el marco legal que regula la gestión del empleo público y la carrera administrativa y que está fundamentado en normativas como la Ley 909 de 2004, que define los principios esenciales para una gerencia pública orientada a la eficiencia y el buen gobierno. La Ley 443 de 1998 que establece directrices clave para garantizar procesos meritocráticos y equitativos en el acceso al servicio público. y el Decreto 262 de 2021 que detalla los procedimientos y requisitos que deben seguir los servidores públicos de carrera para acceder a oportunidades de ascenso y promoción, asegurando que estos procesos respondan a criterios técnicos y objetivos.

Más allá del marco normativo nacional, se mencionan los estándares internacionales pues estos juegan un papel fundamental en el fortalecimiento de la administración pública. Instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ofrecen lineamientos que fomentan la transparencia, la equidad y la profesionalización dentro del sector público.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión completa y equilibrada del fenómeno en estudio. A través del análisis de datos numéricos, se buscó identificar tendencias y patrones que permitieron hacer generalizaciones útiles para darle respuesta al objetivo general. Al mismo tiempo, se dió espacio a las voces de los funcionarios públicos, recogiendo sus experiencias, percepciones y opiniones para entender cómo viven y sienten los procesos internos dentro de la organización.

El estudio puso especial atención a variables fundamentales como la transparencia, la eficacia y la equidad en los procesos de selección, encargos y ascensos. Estos aspectos se evaluaron no solo desde los resultados formales, como el cumplimiento de requisitos y los tiempos de gestión, sino también desde el grado de satisfacción del personal. Esta doble mirada permitió no solo medir la eficiencia del sistema, sino también valorar cómo se percibe y se experimenta, lo cual es esencial para fortalecer la confianza institucional y mejorar la gestión del talento humano en el sector público.

El presente documento se divide en 5 capítulos a saber. Se inicia con el planteamiento del problema que contiene los objetivos de la investigación y la justificación. El Capítulo II contiene el marco referencial, contextual y legal del estudio. El Capítulo III habla del diseño metodológico que da cuenta del enfoque, diseño y alcance de la investigación. Este a su vez, desarrolla el análisis de variables y categorías de análisis. El Capítulo IV contiene los resultados expuestos por cada uno de los objetivos y el Capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones surgidas del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

La Alcaldía Municipal de Bello es la entidad gubernamental encargada de la administración y gestión del municipio de Bello, ubicado en el departamento de Antioquia, Colombia. La alcaldía se encarga de coordinar los servicios públicos, promover el desarrollo económico y social, y garantizar el bienestar de los habitantes locales. A través de diversas políticas y programas, trabaja para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, fomentar la participación comunitaria y desarrollar proyectos que impulsen el progreso del municipio.

Sin embargo, a pesar de la implementación de políticas de ascenso basadas en méritos en las Alcaldías Municipales, existe una percepción generalizada entre los empleados de que los ascensos se otorgan de manera subjetiva y favorecen a ciertos grupos o individuos. Esta situación ha generado desmotivación, disminución de la productividad y una alta rotación de personal (García & Pérez, 2022).

En 2020, la Alcaldía de Bogotá se vio envuelta en una controversia sobre los procesos de ascenso. Donde algunos empleados cercanos al entonces alcalde recibieron ascensos a cargos importantes, lo que desató descontento entre otros miembros del equipo. Las promociones fueron criticadas por parecer más un resultado de relaciones políticas que de mérito y desempeño (Martínez, 2020). Este caso muestra cómo los ascensos influenciados por la política pueden afectar la moral y la percepción de justicia en una organización. Según Berman, Bowman y West (2024), "los ascensos basados en conexiones políticas en lugar de en el mérito pueden minar la confianza en el sistema de gestión del personal y afectar la motivación de los empleados" (p. 98). Esto ilustra los retos que enfrentan las administraciones públicas para mantener la equidad y la transparencia.

Por su parte, en 2019, la Alcaldía de Medellín realizó una reforma importante en sus políticas de ascenso para hacer el proceso más transparente y justo. Se implementó un nuevo sistema de evaluación

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

basado en competencias y méritos, y se formó un comité independiente para revisar las decisiones de promoción (López, 2021). Esta reforma fue una respuesta a las críticas sobre la falta de claridad y posibles favoritismos en los ascensos anteriores. Esto se alinea con lo que señala Riccucci (2023), quien afirma que "las reformas en la gestión del personal público que introducen mecanismos de evaluación basados en criterios objetivos pueden mejorar la percepción de justicia y equidad" (p. 112).

Una de las causas principales de las dificultades con las políticas de ascenso es la falta de claridad y transparencia en los criterios utilizados para decidir quién es promovido. Cuando los empleados no comprenden claramente qué criterios se aplican o cómo se evalúan, esto puede llevar a percepciones de injusticia y desmotivación (Hamel & Zanini, 2020). Otra causa significativa es la inadecuada comunicación de las oportunidades de ascenso dentro de la organización. Si los empleados no están informados acerca de las oportunidades de avance o cómo pueden postularse, esto puede llevar a una menor participación en el proceso de ascenso y a la sensación de que las oportunidades están disponibles solo para un grupo selecto de personas (Yeung & Ulrich, 2020).

En la alcaldía de Bello, se ha percibido que una de las principales razones detrás de ciertos problemas es la práctica del libre nombramiento. Este proceso, en el que los cargos se asignan sin seguir criterios claros o sin pasar por concursos públicos, puede tener un impacto negativo en cómo se llevan a cabo las políticas de ascenso. El problema radica en que, con este tipo de nombramientos, generalmente solo se favorece a una persona o a un pequeño grupo dentro de la organización, dejando a otros empleados sin las mismas oportunidades (Rodríguez & Sánchez, 2021).

Otra causa que contribuye a la situación son los contratistas, quienes suelen ser trabajadores temporales o externos que están vinculados a la alcaldía mediante contratos específicos. Lo preocupante es que, en muchas ocasiones, estos contratistas ganan más que los empleados que están vinculados de manera permanente y, a pesar de ello, pueden tener menos responsabilidades. Esto sucede porque, al ser externos, no siempre están sujetos a las mismas políticas salariales y de beneficios

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

que los empleados permanentes, generando una sensación de desigualdad entre el personal (Gómez, 2020).

Así también, una de las consecuencias generales es la disminución de la moral y la productividad de los empleados. Cuando los empleados perciben que los ascensos no se basan en méritos claros o se ven influenciados por favoritismos, pueden experimentar desconfianza hacia la administración. Esto puede llevar a una menor dedicación en sus tareas (Hamel y Zanini, 2020). Otra consecuencia significativa es el incremento en la rotación de personal. La falta de transparencia y equidad en los procesos de ascenso puede llevar a una alta rotación de empleados, ya que aquellos que se sienten injustamente tratados pueden buscar oportunidades en otras organizaciones que ofrezcan un entorno más justo y transparente (Yeung y Ulrich, 2020).

Si bien es cierto que existe personal de carrera que ha entrado a la entidad por meritocracia, también lo es que algunos de los provisionales y de las personas en libre nombramiento y remoción, si bien tienen el perfil, al no tener la competencia generan al personal que está en sus mismas dependencias una sobrecarga que genera clima laboral inadecuado, desmotivación y desconfianza en la carrera administrativa (Pérez, 2021).

Por otra parte, la falta de claridad en las políticas de ascenso puede generar altos niveles de estrés y ansiedad entre los empleados. Cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo y desempeño no son factores determinantes para ser promovidos, puede surgir una sensación de inseguridad laboral (Molina, 2021).

El propósito que se busca con esta investigación es analizar la percepción de funcionarios públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004 llevadas al interior de la Alcaldía de Bello de Antioquia, pues en la actualidad no existen datos de referencia ni de consulta al respecto en dicha entidad. ¿Cómo perciben los funcionarios públicos de la Alcaldía de Bello la aplicación de la carrera

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

administrativa en relación con las estrategias implementadas para la selección de encargos, comisiones y ascensos.

## 2 CAPÍTULO II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Analizar la percepción de los funcionarios públicos del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello sobre la implementación de las estrategias para la selección de encargos, comisiones y ascensos

### 2.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa.
- Evaluar la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello.
- Determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.

### 3 CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN

La implementación de políticas de ascenso basadas en méritos es fundamental para garantizar la equidad y transparencia en la administración pública. En la Alcaldía de Bello, el área encargada de los procesos de ascenso es la Oficina de Gestión Humana, que tiene como objetivo supervisar y asegurar que los procedimientos de ascenso sean claros, equitativos y basados en el mérito.

En la Alcaldía de Bello, según datos del 2022, el 60% de las plazas corresponden a carrera administrativa, mientras que el 40% son ocupadas por contratistas. Esta diferencia destaca la necesidad de políticas claras de ascenso para garantizar la motivación y estabilidad del personal (Ministerio de Trabajo, 2022).

Según estudios realizados por Corrales en Chile (2024), Adrianzén et al. (2022) en Perú y Cheang y Choy (2024) en Singapur el implementar procesos de ascenso basados en méritos puede mejorar significativamente el ambiente laboral y la productividad de una organización. Por ejemplo, en la Secretaría de Hacienda de México, la implementación de un sistema de ascensos basado en competencias y méritos resultó en una reducción del 20% en la rotación de personal y un aumento del 15% en la satisfacción laboral (González & Martínez, 2021).

De igual manera, el Servicio Civil de Canadá ha mostrado que sistemas de ascenso transparentes y justos aumentan la confianza de los empleados en la administración pública (Public Service Commission of Canada, 2021). También, Cheang y Choy (2024), manifiestan que el vínculo entre productividad y meritocracia puede verse afectado por las políticas regionales y nacionales a los que responden los entes. Incluso, factores como los económicos, sociales, ambientales y políticos a nivel internacional podrían afectar de manera positiva o negativa la percepción de los funcionarios públicos adscritos a las diferentes entidades del estado.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Partiendo de lo anterior, el problema radica en que, a pesar de las políticas de ascenso basadas en méritos, persiste una percepción generalizada de subjetividad en estos procesos, lo cual ha generado desmotivación, disminución de la productividad y una alta rotación de personal (González & Martínez, 2021).

Abordar esta problemática es esencial para mejorar la equidad y transparencia en la administración pública. La falta de claridad y comunicación en los criterios de ascenso puede llevar a percepciones de injusticia y desmotivación entre los empleados (Yeung y Ulrich, 2020). Por ejemplo, durante el año 2020, la Alcaldía de Bogotá fue objeto de cuestionamientos debido a presuntas irregularidades en los procesos de ascenso, los cuales fueron percibidos por algunos sectores como afectados por influencias políticas (Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia, 2020). Esta falta de transparencia no solo afecta la moral del personal, sino también la eficiencia administrativa.

El propósito de esta investigación es analizar la percepción de los funcionarios públicos del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello sobre la implementación de las estrategias para la selección de encargos, comisiones y ascensos identificando el grado de conocimiento de los funcionarios sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa, evaluar la transparencia y objetividad y determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal con el fin de proponer recomendaciones para fortalecer la equidad y meritocracia en los procesos internos de promoción y asignación de funciones como acciones que promuevan un entorno laboral justo y motivador.

En cuanto a la academia se espera que el presente trabajo sea una bitácora para futuras investigaciones frente al tema y que nutra a los profesionales en formación como uno de los campos de acción de la carrera de Administración de Empresas. También beneficiaría a la administración pública en general, al mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral, y a los ciudadanos de Bello, quienes recibirían mejores servicios de una administración con funcionarios más motivados y comprometidos.

#### 4 CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial de esta investigación suministra el sustento teórico y contextual para comprender la problemática abordada en el estudio, el cual se centra en la percepción de los funcionarios públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los procesos de encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004, dentro de una alcaldía perteneciente al Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en el departamento de Antioquia.

El presente marco se orienta desde los principios del mérito en el sector público regulado por la Ley 909 de 2004 y que establece criterios para el ingreso, la permanencia y el ascenso en el servicio público y que tiene como principal propósito el que la función pública sea más profesional, humanizada y libre de influencias políticas.

En el marco conceptual se desarrollan temas como: la meritocracia, la justicia organizacional, la motivación laboral, el capital humano y la gestión del recurso humano en el sector público. En el marco contextual se ubicará el epicentro de la investigación que es la alcaldía del municipio de Bello. se desarrolla también dentro del marco teórico las teorías de la meritocracia, la justicia organizacional, Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral y la Teoría del Capital Humano como principales ejes conductores de la presente investigación.

#### **4.1 Marco conceptual y teórico**

##### **4.1.1 Meritocracia**

La meritocracia es vista por muchas corrientes del saber como el acceso a posiciones de poder y que conllevan unas responsabilidades específicas dentro de una organización o estamento partiendo de las habilidades individuales y las competencias que se tengan para desarrollar las funciones u objetivos que se tienen proyectadas desde el espacio que las promueve (Alcalde Poma, Nina-Cuchillo y Sánchez

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Aguirre.2025. p.1). Esto, aterrizado al contexto público permite entender a la meritocracia es el sistema en el cual los ascensos y las oportunidades se basan en el mérito individual, es decir, en el talento, esfuerzo y logros alcanzados por las personas (García & Pérez, 2022). En la administración pública, este concepto es fundamental para asegurar que las decisiones se tomen de manera objetiva y justa. por ello, se puede afirmar que “la meritocracia es clave en la gestión pública para fortalecer la eficiencia, transparencia y profesionalización institucional” (Alcalde Poma, Nina-Cuchillo y Sánchez Aguirre.2025. p.1).

Siendo así, la meritocracia vista desde Chiavenato (2009), hace parte integral de las entidades permitiendo una cultura organizacional basada en el respeto al acceso y las oportunidades de manera equitativa y se motive a los integrantes a fortalecer sus competencias individuales sin perder de vista el marco teleológico de la entidad. Tal y como manifiestan Arellano (2021), desde una perspectiva más funcionalista la meritocracia funciona como un sistema de selección natural donde los individuos se asignan a sus puestos dependiendo de sus capacidades y habilidades para liderar el puesto que se les designe para que la productividad sea más alta y los niveles de competitividad incrementen de manera secuencial y positiva.

Con respecto a la motivación, Truxillo, Bauer, y Erdogan, (2016), sugieren en su teoría de los dos factores que existen factores motivacionales que, cuando están presentes, aumentan la satisfacción laboral y otros factores higiénicos que, cuando están ausentes, causan insatisfacción. La implementación de políticas claras y justas de ascenso puede actuar como un factor motivacional clave, mejorando la moral y reduciendo la rotación de personal.

Partiendo de lo anterior, es posible concluir que la meritocracia hace parte integral de la gestión de recursos humanos e implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la adquisición, desarrollo, motivación y retención del personal en una entidad gubernamental (Ministerio de Trabajo, 2022).

#### **4.1.2 La justicia organizacional**

La justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad que tienen los empleados respecto a las decisiones y políticas de una organización. Rodríguez Montalbán, Llorens, y Salanova (2013) proponen que cuando los empleados perciben injusticia en su entorno laboral, esto puede llevar a una disminución de la motivación y la productividad. Esta teoría se complementa con los hallazgos de Yeung y Ulrich (2020), quienes señalan que "la percepción de injusticia puede reducir significativamente el compromiso de los empleados" (p. 103).

Al referirse a la percepción de equidad que tienen los empleados respecto a las decisiones y políticas de una organización, la justicia organizacional incluye la justicia distributiva, procedimental e interactiva (García-Rubiano, Toro-Tobar, Sarmiento-López, Aguilar-Bustamante, & Pazmay-Ramos, 2023). Esto no quiere decir, que si la empresa tiene un desarrollo fundamentado en la meritocracia lo aplique de la manera que sus colaboradores lo requieran o que sea percibida como equitativa por aquellos que están inmersos en el sistema. Según Arellano (2021), la estratificación de puestos de trabajo como lo plantea la meritocracia puede generar percepciones negativas porque esta si bien está enfocada en tener personal idóneo en los cargos no tiene en cuenta que muchos de los colaboradores tienen limitaciones externas que impiden la tecnificación de su saber.

Igualmente, Bajaña (2015), argumenta que la justicia organizacional puede verse como aliado de la productividad pues permite desde la motivación por la labor, que el sentido de pertenencia aumente, el clima laboral sea más cálido y que el compromiso por cumplir la tarea aumente la productividad en una cadena de sucesos que parten de la percepción del colaborador.

Es importante entender, desde la mirada de Colquitt et al. (2001). la importancia que cobra la justicia organizacional dentro de la meritocracia pues como se mencionaba anteriormente las competencias, habilidades y experiencia para los cargos es lo que se debe tener en cuenta para las asignaciones que se hagan pues se tornan en logros individuales que si se sienten vulnerados por falta

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

de objetividad, favoritismo ya sea relacional o ideológico lleva a la desmotivación, desconfianza institucional y todo esto redundando en la productividad (Colquitt et al., 2001).

Cetina Canto, Carrillo Trujillo, Centeno Ley y Mézquita Hoyos, clasifican la justicia organizacional en tres dimensiones: la distributiva que habla de la equidad en las oportunidades y los resultados obtenidos. La procedimental que hace referencia a los mecanismos, procedimientos y decisiones que se llevan a cabo para elegir los candidatos a los puestos determinados y la justicia interactiva da cuenta de la comunicación y la forma en que se llevan a cabo los procesos de comunicación de la entidad hacia sus colaboradores. Así mismo, estudios desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), manifiestan que si bien, en el contexto colombiano la justicia organizacional puede verse establecida desde la normatividad (que para el caso de la función pública se regula desde la Ley 909 de 2004), puede ser mal vista desde los colaboradores si estos se ven afectados por procedimientos que estén viciados por favoritismos relacionales o políticos de tipo subjetivo (BID, 2022).

En estos casos, en palabras de Colquitt et al. (2001), el valor del mérito se ve afectado y con él el clima laboral, la motivación, la efectividad para desarrollar la labor y la productividad podrían bajar. Por tanto, la meritocracia debe tener como base principal la justicia organizacional para que la motivación laboral como conjunto de factores internos y externos que estimulan el deseo y energía de los empleados para ser continuamente interesados y comprometidos con su trabajo (Hernández Llanes y Suárez Benítez, 2020), no se vea afectada.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación los autores anteriormente mencionados son esenciales pues su enfoque está situado en el análisis de la meritocracia como uno de los mecanismos que se implementan a nivel interno para garantizar los procesos de selección del personal que ocupa cargos dentro de una entidad.

#### 4.2 Marco contextual

La presente investigación se desarrolla en la Alcaldía Municipal de Bello, ubicada en el departamento de Antioquia, Colombia. Bello es un municipio que forma parte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, y cuenta con una población aproximada de 600,000 habitantes. La administración de la Alcaldía de Bello es responsable de la gestión de servicios públicos, el desarrollo social y económico del municipio, y la implementación de políticas y programas para el bienestar de sus ciudadanos.

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvieron como criterios de búsqueda de antecedentes los términos meritocracia y meritocracia en el sector público y se encontraron los siguientes aportes a nivel nacional, internacional y local.

En el ámbito local, la Alcaldía de Bello ha enfrentado críticas por la percepción de subjetividad en los procesos de ascenso. A pesar de implementar políticas basadas en méritos, muchos empleados consideran que los ascensos favorecen a ciertos grupos o individuos. Esta percepción ha generado desmotivación y alta rotación de personal (Gómez, 2020).

A nivel nacional, otras entidades han llevado a cabo reformas significativas para mejorar la transparencia en los procesos de ascenso. Por ejemplo, la Alcaldía de Medellín implementó un nuevo sistema de evaluación basado en competencias y méritos en 2019, logrando mejorar la percepción de justicia y equidad entre sus empleados (López, 2021).

Internacionalmente, países como Canadá y México han adoptado sistemas de ascenso basados en el mérito para mejorar la equidad y transparencia en la administración pública. En Canadá, el Servicio Civil ha implementado sistemas de evaluación transparentes que han mejorado la confianza de los empleados en la administración pública (Public Service Commission of Canada, 2021). En México, la Secretaría de Hacienda ha visto una mejora significativa en la satisfacción laboral y una reducción en la rotación de personal tras adoptar sistemas de ascenso basados en competencias (González & Martínez, 2021).

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Así mismo en Perú, Macías (2022), expone un estudio socio- jurídico, crítico sobre la incidencia que tiene la contratación personal para puestos públicos por nepotismo en Ecuador. A través de un enfoque cualitativo con métodos analítico-sintéticos y hermenéutica jurídica se encontró que la forma de corrupción mas conocida en las administraciones públicas es el nepotismo ya que es una práctica que se ha normalizado por las personas del común, lo que desdibuja la meritocracia y sus fundamentos.

También, se encuentra la investigación realizada por Calderón (2023), que tuvo como objetivo “demostrar que el escaso reconocimiento de méritos para el ingreso al sector público de las personas contribuye al incremento de la corrupción en el estado regional y local de la provincia Mariscal Nieto 2022”. A través de un estudio cualitativo no experimental concluyó que el desconocimiento de los funcionarios sobre las regulaciones que tiene la meritocracia, contribuyen al incremento y la normalización de la corrupción; haciendo que no existan criterios objetivos para la selección de personal. Del mismo modo, Alcalde, Nina-Cuchillo y Sánchez (2025), hablan del “Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica” a través de una revisión sistemática concluyeron que las malas prácticas en la meritocracia llevan a un desgaste en el personal que conlleva a desmejorar el servicio, el clima laboral y la forma en la que se percibe el funcionario dentro de la organización.

### **4.3 Marco legal**

#### **4.3.1 Ley 909 de 2004**

La Ley 909 de 2004, conocida como la Ley de Servicio Civil, regula el sistema de empleo público y establece los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Esta ley abarca aspectos como la clasificación de empleos públicos, los procedimientos para el ingreso, ascenso y retiro de la carrera administrativa, y los principios de la gerencia pública (Congreso de la República de Colombia, 2004).

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**4.3.2 Ley 443 de 1998**

La Ley 443 de 1998 establece normas sobre carrera administrativa, garantizando la eficiencia de la administración pública y ofreciendo igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público. Esta ley asegura que el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de carrera administrativa se realicen exclusivamente con base en el mérito (Congreso de la República de Colombia, 1998).

**4.3.3 Decreto 262 de 2021**

El Decreto 262 de 2021 regula la movilidad y desarrollo de los servidores públicos de carrera, estableciendo los pasos y requisitos para los ascensos, promociones y el establecimiento de los registros de elegibles. Este decreto busca asegurar que los procesos de selección y ascenso se realicen de manera justa y transparente (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

**4.3.4 Normativas Internacionales**

Además de las normativas nacionales, es importante considerar las recomendaciones y estándares internacionales sobre la gestión pública y la carrera administrativa. Organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proporcionan guías y principios que pueden ser aplicados para mejorar la transparencia y equidad en los procesos de ascenso (Organización Internacional del Trabajo, 2021; Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

## 5 CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Enfoque

La presente investigación adoptará un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para obtener una visión integral del objeto de estudio. Se recolectarán datos numéricos que permitan generalizar sobre el tema y se recogerá información cualitativa que refleje las percepciones, opiniones y experiencias de los funcionarios públicos. Se abordarán variables como transparencia, eficacia y equidad en los procesos de selección, encargos y ascensos, analizando indicadores de satisfacción, cumplimiento de requisitos y tiempos de gestión.

Tal y como manifiestan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p- 532). Este diseño metodológico permitirá analizar en profundidad las percepciones de los funcionarios públicos del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello sobre las estrategias implementadas para la selección de encargos, comisiones y ascensos. Los resultados obtenidos ofrecerán una base sólida para formular recomendaciones que contribuyan a mejorar estos procesos, incrementando la transparencia, eficacia y equidad en la gestión pública.

Este estudio, se enmarca dentro de la línea de investigación Innovaciones sociales y productivas, establecida en la institución. Se centra en el análisis y mejora de los procesos administrativos en el sector público para optimizar la gestión de los recursos humanos dentro de las instituciones gubernamentales. En particular, aborda la selección de personal, ascensos, comisiones y encargos en el marco del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello.

El eje temático central de la investigación se alinea con la línea de investigación del programa de Administración de Empresas denominada Gestión estratégica para la globalidad. Este eje abarca el

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

diseño, implementación y evaluación de estrategias de gestión en las entidades gubernamentales, con especial énfasis en la selección y promoción del personal dentro de la administración pública

### **5.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación será no experimental y descriptivo. Según Cerda (2002), en un estudio no experimental el investigador observa los fenómenos en su contexto y no manipula las variables del estudio y al no introducir ningún tipo de estímulo solo registra lo que se va presentando. Igualmente, Tamayo (2004) destaca que este tipo de diseño es apropiado cuando se busca comprender fenómenos complejos sin alterar su dinámica natural.

Dado que el objetivo es analizar las percepciones de los funcionarios, no se intervendrá en los procesos o se manipularán variables. Se llevará a cabo una observación y análisis detallado de los procesos actuales sin alterar el entorno. Además, la investigación tendrá una fase descriptiva en la que se recopilarán datos con el fin de identificar el grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa, evaluar la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello y determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.

### **5.3 Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación será descriptivo. Y teniendo en cuenta lo dicho por Tamayo (2004), este alcance es ideal pues lo que se pretende es analizar la percepción de los funcionarios públicos del Sistema General de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Bello sobre la implementación de las estrategias para la selección de encargos, comisiones y ascensos, sin intentar modificar las variables estudiadas.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**5.4 Población y muestra**

La población de servidores del municipio de Bello asciende a 746 empleados de los cuales 260 son provisionales y de libre nombramiento y remoción que no tienen derechos de carrera lo que deja 486 funcionarios con derechos de carrera (Municipio de Bello. 2025)

El tamaño de la muestra fue determinado por un proceso de muestreo no probabilístico, basado en criterios de pertinencia (muestreo por conveniencia). Para ello, se seleccionó una muestra de 40 funcionarios públicos de la Alcaldía de Bello que participaron en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en el último año.

**5.5 Análisis de Datos Cuantitativos**

Los datos cuantitativos se procesarán y analizarán mediante herramientas estadísticas descriptivas, como medias, frecuencias, porcentajes y tablas de contingencia, utilizando Excel. Se realizará un análisis descriptivo para conocer la distribución de las percepciones de los funcionarios sobre las estrategias de selección y ascensos implementadas.

**5.5.1 Variables****Tabla 1. Tabla de variables de investigación**

Variable	Objetivo	Preguntas	Escala de respuesta
Grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa	Identificar el grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa.	¿Conoce usted la existencia del Sistema General de Carrera Administrativa?	Si No
		¿Ha recibido alguna capacitación formal sobre las políticas de la Carrera Administrativa en los últimos 12 meses?	Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre
		¿Con qué frecuencia consulta usted las normativas del Sistema de Carrera Administrativa?	Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre
		¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y	Nada – Poco – Regular – Mucho – Completamente

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Variable	Objetivo	Preguntas	Escala de respuesta
		ascenso en la administración pública?	
		¿En qué medida cree dominar el contenido normativo del Sistema General de Carrera Administrativa?	Nada – Poco – Regular – Mucho – Completamente
Transparencia y objetividad	Evaluar la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello.	¿Considera usted que los procesos de selección para encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello son transparentes?	Nada / Poco / Regular / Mucho / Totalmente)
		¿Qué tan objetivos cree usted que son los criterios aplicados para la selección en estos procesos?	Nada / Poco / Regular / Mucho / Totalmente)
		¿Ha presenciado o tenido conocimiento de situaciones que pongan en duda la transparencia de estos procesos?	Sí No
		¿Con qué frecuencia se publican de manera clara los resultados de los procesos de selección?	Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre
		¿Confía usted en la imparcialidad de las personas encargadas de tomar decisiones sobre encargos y ascensos?	Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre
		¿Considera usted que todas las personas tienen las mismas oportunidades de acceder a encargos, comisiones o ascensos?	Sí / No / No sabe
Impacto de las percepciones	Determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.	(motivación) ¿Considera que los procesos justos y transparentes influyen en su motivación laboral?	Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo
		(motivación) ¿Su nivel de motivación ha aumentado o disminuido a partir de su experiencia con procesos de selección internos?	Ha disminuido / Se ha mantenido igual / Ha aumentado
		(motivación) ¿Se siente valorado en su puesto actual por méritos propios?	Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Variable	Objetivo	Preguntas	Escala de respuesta
		(Percepción y desempeño) ¿Cree que las condiciones de transparencia afectan directamente su desempeño diario?	Sí / No / No sabe
		(Percepción y desempeño) ¿Ha afectado su compromiso con las metas institucionales debido a percepciones negativas en los procesos de encargos o ascensos?	Sí / No / Parcialmente
		(percepción y permanencia) ¿Ha considerado buscar otro empleo a causa de falta de objetividad o transparencia en los procesos internos?	Sí No
		(percepción y permanencia) ¿Qué tanto influye la percepción de justicia institucional en su deseo de permanecer en la Alcaldía?	Nada – Poco – Regular – Mucho – Totalmente

### 5.6 Análisis de Datos Cualitativos

Los datos cualitativos se obtendrán a través de una entrevista semiestructurada funcionarios (ver anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada) y se analizarán mediante análisis de contenido o análisis temático, utilizando herramientas de codificación axial (ver anexo 3. Formatos de codificación de la investigación). Se extraerán temas y patrones recurrentes en las respuestas abiertas de los participantes para identificar las principales inquietudes, experiencias y sugerencias relacionadas con el sistema de carrera administrativa y la implementación de las estrategias de selección.

Se realizarán triangulaciones entre los resultados cualitativos y cuantitativos para ofrecer un análisis integral de las percepciones de los funcionarios.

## 5.6.1 Categorías de investigación

Tabla 2. Tabla de categorías de investigación

Categoría	Objetivo	Subcategoría	Preguntas
Grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa	Identificar el grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa.	Conocimientos específicos	¿Cómo describiría su conocimiento sobre la existencia y funcionamiento del Sistema General de Carrera Administrativa?
		Capacitación con respecto al Sistema General de Carrera Administrativa	¿Ha recibido recientemente capacitación sobre las políticas de la Carrera Administrativa, y cómo ha sido su experiencia con ellas?
		Motivos para consultar la norma	¿Podría contarme en qué situaciones o con qué propósito suele consultar las normativas del Sistema de Carrera Administrativa?
		Conocimientos específicos	¿Cómo evaluaría su comprensión sobre las normas que regulan su permanencia y posibilidades de ascenso dentro de la administración pública?
¿Qué tanto considera que domina el contenido normativo del Sistema General de Carrera Administrativa, y qué factores han influido en ese nivel de dominio?			
Transparencia y objetividad	Evaluar la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello.	Percepción de la transparencia	¿Cómo percibe usted la transparencia de los procesos de selección para encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello?
			¿Qué opinión tiene sobre los criterios utilizados en estos procesos? ¿Le parecen objetivos y aplicados de forma justa?
			¿Podría compartir alguna experiencia o situación que haya presenciado o conocido

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Categoría	Objetivo	Subcategoría	Preguntas
			que genere dudas sobre la transparencia de estos procesos?
		Comunicación de los procesos que tiene que ver son el SGCA	¿Cómo describiría la manera en que se comunican los resultados de los procesos de selección? ¿Considera que son claros y accesibles para todos?
		Confianza en los procesos al interior de la entidad.	¿Qué grado de confianza tiene usted en la imparcialidad de quienes toman las decisiones relacionadas con encargos y ascensos, y por qué?
		Acceso a los procesos de SGCA	Desde su experiencia, ¿cree que todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de acceder a encargos, comisiones o ascensos? ¿Por qué?
Impacto de las percepciones	Determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.	Motivación	¿De qué manera cree usted que los procesos justos y transparentes impactan en su motivación para cumplir con sus responsabilidades laborales?
			¿Cómo describiría el efecto que han tenido sus experiencias con procesos de selección internos en su nivel de motivación laboral?
			¿Qué le hace sentir valorado en su puesto actual y cómo cree que influyen sus méritos personales en ello?
		Desempeño	¿Cómo considera que las condiciones de transparencia o falta de ella influyen en su desempeño diario y actitud frente al trabajo?
			¿Podría compartir cómo han influido sus percepciones sobre los procesos de encargos o ascensos en su

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Categoría	Objetivo	Subcategoría	Preguntas
			compromiso con las metas institucionales?
		Permanencia	¿Ha pensado en buscar otras oportunidades laborales debido a experiencias o percepciones de falta de transparencia o imparcialidad en los procesos internos?
			¿Qué tan importante es para usted la percepción de justicia institucional a la hora de decidir permanecer en la Alcaldía de Bello? ¿Podría explicar por qué?

### 5.7 Fundamento ético de la investigación

Para la participación en la investigación los funcionarios firmarán un consentimiento informado que contiene los compromisos de los investigadores entre esos la protección de sus datos y las respuestas que se den (ver anexo 1).

Igualmente, se tendrán los preceptos éticos que recomiendan de Hernández, Fernández y Baptista (2014), para el desarrollo de la investigación que son:

Respeto por los derechos de los participantes donde la confidencialidad es lo que debe primar y si deciden retirarse del estudio en cualquier momento pueden hacerlo.

La responsabilidad de usar de manera adecuada los datos de la investigación.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

## 6 CAPÍTULO VI. PLAN DE ACCION

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identificaron debilidades relacionadas con el conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa, la percepción de transparencia en los procesos de encargos, comisiones y ascensos, así como afectaciones en la motivación y confianza institucional de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Bello.

En este sentido, se formula el siguiente plan de acción estratégico con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano mediante acciones orientadas a mejorar la capacitación institucional, la comunicación organizacional, la transparencia de los procesos y la aplicación de los principios de meritocracia y equidad dentro de la administración pública.

El presente plan busca convertirse en una herramienta de mejoramiento institucional que permita generar procesos más objetivos, participativos y alineados con los principios establecidos en la Ley 909 de 2004 y demás normativas relacionadas con la carrera administrativa en Colombia.

Línea estratégica	Problema identificado	Objetivo específico	Acciones	Responsable	Indicadores	Tiempo
Fortalecimiento del *conocimiento del SGCA	Bajo nivel de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa y ausencia de capacitación institucional	Incrementar el nivel de conocimiento y apropiación del SGCA en los funcionarios	Diseñar e implementar acciones de capacitación trimestrales sobre el SGCA; elaborar material pedagógico	Oficina de Talento Humano	Porcentaje de funcionarios capacitados; número de capacitaciones realizadas; nivel de comprensión normativa	Corto y mediano plazo (0-6 meses)

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

			simplificado; implementar procesos de inducción y reinducción; crear un repositorio digital de normativida d			
Transparen cia y estandarización de procesos	Perce pción de favoritismo y subjetividad en los procesos internos	Ga rantizar procesos objetivos, claros y verificables	Dise ñar protocolos institucional es de selección; publicar criterios de evaluación; implementar comités evaluadores; documentar los procesos	O ficina de Talento Humano y Control Interno	Núm ero de procesos auditados; porcentaje de procesos con criterios publicados; percepción de transparencia institucional	Media no plazo (6–12 meses)

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

			mediante actas y soportes; realizar auditorías internas			
Fortalecimiento de la comunicación organizacional	Dificultad de acceso oportuno a la información institucional	Garantizar acceso claro, oportuno y equitativo a la información	Implementar canales unificados de comunicación interna; publicar convocatorias y resultados en medios oficiales; generar alertas institucionales; simplificar el	Oficina de Comunicaciones y Talento Humano	Nivel de acceso a la información; porcentaje de funcionarios informados; nivel de satisfacción comunicacional	Corto plazo (0–3 meses)

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

			lenguaje técnico			
Fortalecimiento de la meritocracia	Desconfianza en los criterios de selección y ascenso	Garantizar procesos fundamentados en competencias y méritos verificables	Implementar evaluaciones por competencias; crear banco interno de elegibles; priorizar funcionarios de carrera; establecer criterios técnicos estandarizados	Oficina de Talento Humano	Porcentaje de ascensos realizados por mérito; nivel de participación en convocatorias; percepción de objetividad	Mediano plazo (6–12 meses)
Clima organizacional y motivación laboral	Desmotivación y pérdida de confianza institucional	Fortalecer la motivación y el compromiso	Aplicar encuestas de clima laboral; implementar	Oficina de Talento Humano y	Nivel de satisfacción laboral; índice de	Permanente

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

		o institucion al	estrategias de reconocimie nto; generar espacios de participación ; desarrollar programas de bienestar laboral	Bienestar Laboral	rotación; nivel de motivación laboral	
--	--	------------------------	---	----------------------	--	--

**6.1 Justificación del plan de acción**

El presente plan de acción se fundamenta en las problemáticas identificadas durante el desarrollo de la investigación, especialmente en lo relacionado con el desconocimiento normativo, la percepción de falta de transparencia y las afectaciones en la motivación laboral de los funcionarios públicos.

Los hallazgos evidenciaron que una parte significativa de los participantes desconoce el funcionamiento del Sistema General de Carrera Administrativa y percibe deficiencias en la objetividad de los procesos internos. Estas situaciones afectan directamente la confianza institucional, el clima organizacional y el compromiso de los funcionarios con los objetivos de la entidad.

En consecuencia, el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la capacitación, la transparencia y la comunicación institucional constituye una necesidad para mejorar la gestión del talento humano y promover procesos administrativos más equitativos y eficientes. Asimismo, este plan

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

se articula con los principios de mérito, igualdad y objetividad establecidos en la normatividad de la función pública colombiana.

La implementación de este plan permitirá fortalecer la cultura organizacional, mejorar la percepción institucional y contribuir al desarrollo de una administración pública más transparente, eficiente y orientada al servicio ciudadano.

### **6.2 Seguimiento y evaluación**

El seguimiento del presente plan de acción deberá realizarse de manera trimestral por parte de la Oficina de Talento Humano, mediante la evaluación de los indicadores establecidos para cada línea estratégica. Asimismo, se recomienda la elaboración de informes periódicos que permitan medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes de mejora continua conforme a las necesidades institucionales identificadas.

### **6.3 Conclusiones del Plan de acción**

El presente plan de acción estratégico constituye una propuesta integral orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano en la Alcaldía de Bello, a partir de acciones enfocadas en la transparencia, la meritocracia y el fortalecimiento institucional.

Su implementación permitirá no solo mejorar la percepción de los funcionarios frente a los procesos internos, sino también consolidar prácticas administrativas más objetivas, participativas y alineadas con los principios de la función pública. De esta manera, se busca contribuir al mejoramiento del clima organizacional, la motivación laboral y la eficiencia administrativa dentro de la entidad.

## 7 CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Para el análisis cuantitativo se tuvo la participación de 40 personas. Para el análisis cualitativo se realizaron 5 entrevistas donde participaron 2 auxiliares administrativos, 2 técnicos operativos y un profesional universitario. Se realizó la transcripción de las entrevistas y se procedió con la matrización de lo encontrado con una codificación abierta. Cada uno de los participantes se reconocen como P1, P2, P3; P4 y P5 respectivamente.

Además, se tuvieron como etiquetas de categoría inicial : CON para la categoría de Grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa; TRANS para la categoría de Transparencia y objetividad e IMP para la categoría de Impacto de las percepciones.

Luego de hacer dicha matrización se pasó a realizar una codificación axial donde se encontró que como categoría emergente surge el acceso y entendimiento de la información normativa que tiene que ver con el SGCA.

### 7.1 Objetivo 1

Identificar el grado de conocimiento que tienen los participantes del estudio sobre las políticas y normativas del Sistema General de Carrera Administrativa.

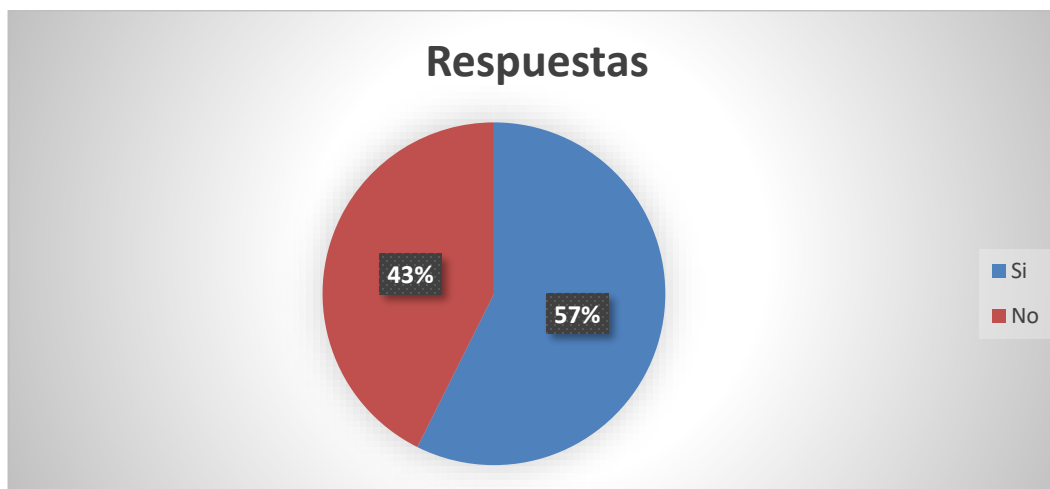
Para dar respuesta a este objetivo se abordaron una entrevista a 5 participantes y preguntas de cuantitativas a un grupo de 40 funcionarios públicos con derechos de carrera y desde lo cuantitativo se tuvieron los siguientes resultados:

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**Variable: grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa**

**1. ¿Conoce usted la existencia del Sistema General de Carrera Administrativa?**

**Figura 1. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa -¿Conoce usted la existencia del Sistema General de Carrera Administrativa?**

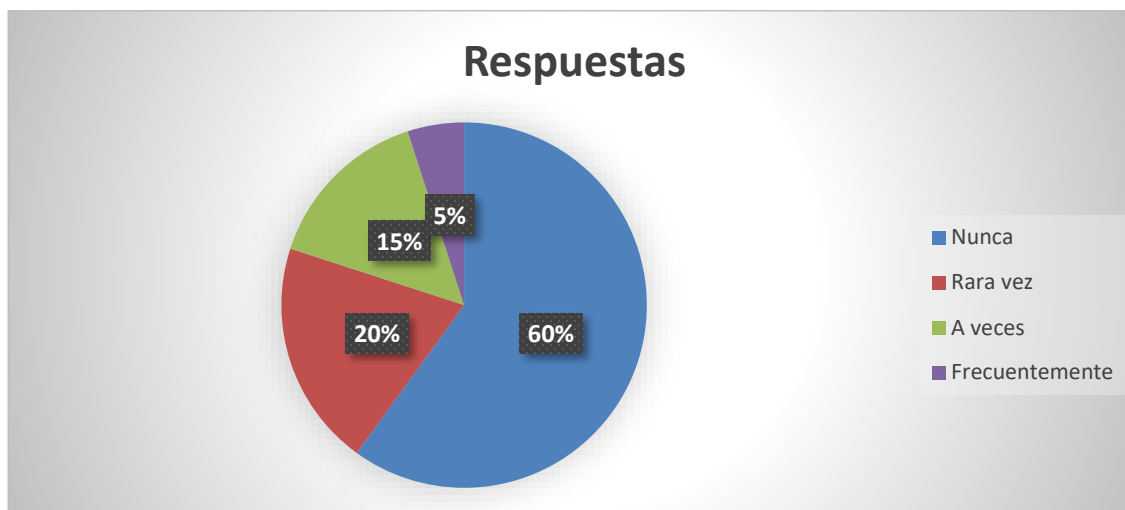


**Fuente:** propia de la investigación

El resultado de esta pregunta revela un aspecto crítico que se relaciona directamente con la gestión del talento humano en el sector público. El hecho de que solo el 57% de los funcionarios manifieste conocer el Sistema General de Carrera Administrativa (SGCA) indica una brecha importante en la comunicación interna y en los procesos de inducción, capacitación y gestión del conocimiento.

Es importante recordar, que este sistema es el pilar que fundamenta la meritocracia en el país y que tiene como eslabones la garantía de la estabilidad laboral, la equidad en los procesos que tienen que ver con ascensos y encargos y el desarrollo profesional dentro de las entidades del Estado. Por tanto, que el 43% del personal no conozca su existencia puede reflejar varios problemas: debilidad en la cultura organizacional, falta de apropiación del modelo de función pública, o incluso desinterés institucional por fortalecer el sentido de pertenencia y el conocimiento normativo de sus empleados.

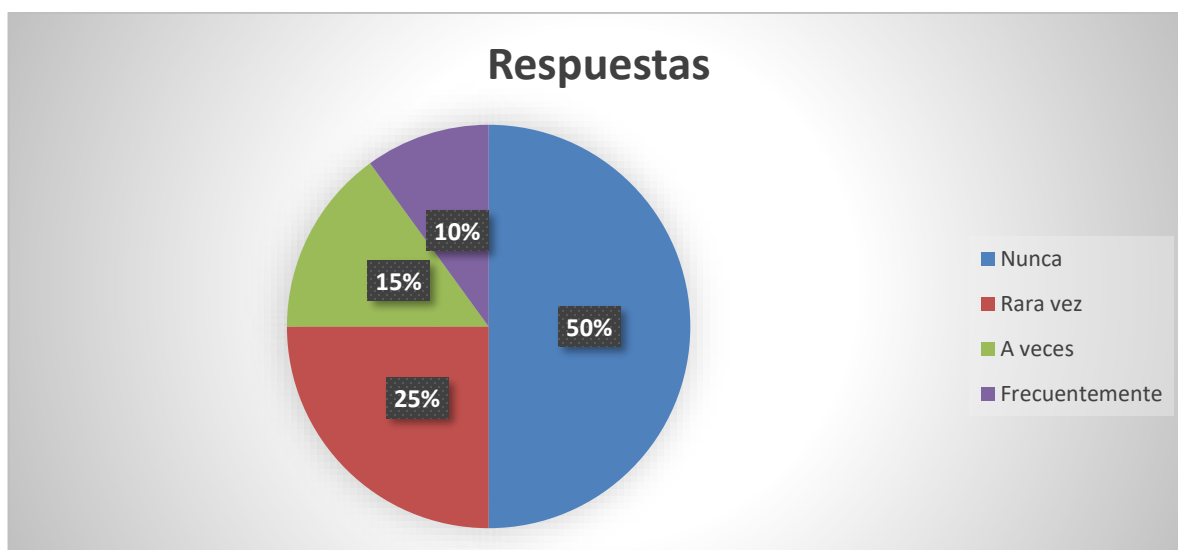
## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**2. ¿Ha recibido alguna capacitación formal sobre las políticas de la Carrera Administrativa en los últimos 12 meses?****Figura 2. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿Ha recibido alguna capacitación formal sobre las políticas de la Carrera Administrativa en los últimos 12 meses?**

**Fuente:** propia de la investigación

Los resultados de esta variable, ratifican lo mencionado anteriormente donde se encuentra que no hay un acompañamiento efectivo y constante de formación en la entidad pública en temas que hacen referencia al SGCA. El hecho de que el 60% de los funcionarios nunca haya recibido capacitación formal sobre las políticas de la Carrera Administrativa en el último año, y que solo un 5% afirme haberlo hecho con frecuencia, pone en evidencia una debilidad estructural en la gestión del conocimiento y en el fortalecimiento del modelo de función pública basado en la meritocracia dentro de la alcaldía de Bello.

Sigue siendo preocupante que un tema como el del SGCA no sea priorizado por la entidad entendiendo que una adecuada capacitación permitiría que los funcionarios comprendieran más sus derechos y sus deberes, lo cual puede traducirse en desmotivación, errores en los procesos, desconocimiento de rutas de desarrollo profesional e incluso desconfianza hacia el sistema.

**3. ¿Con qué frecuencia consulta usted las normativas del Sistema de Carrera Administrativa?****Figura 3. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿Con qué frecuencia consulta usted las normativas del Sistema de Carrera Administrativa?**

**Fuente:** propia de la investigación

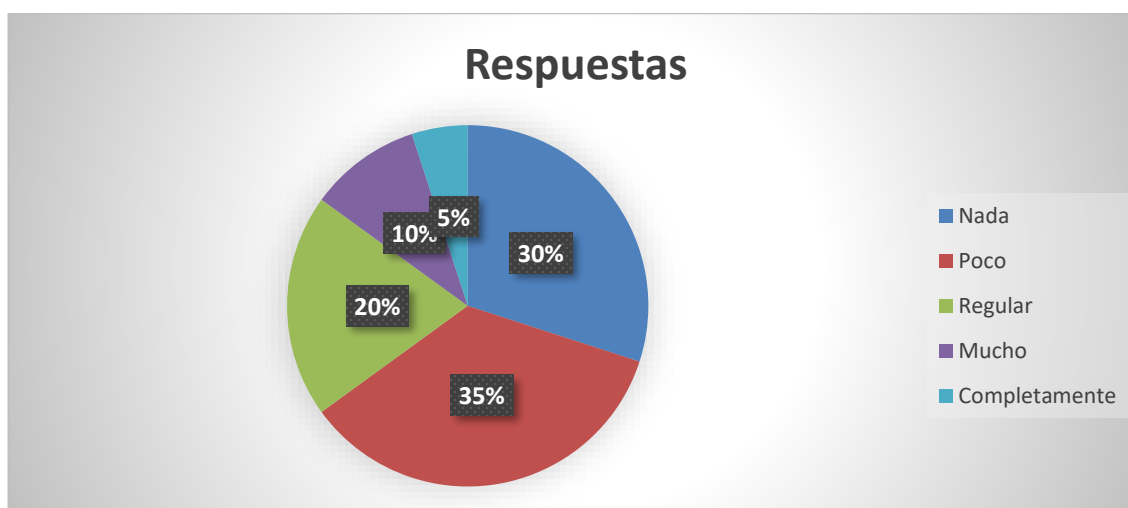
Los resultados de esta variable reflejan un bajo nivel de apropiación normativa por parte de los funcionarios públicos entrevistados. El hecho de que el 50% nunca consulte las normativas del Sistema General de Carrera Administrativa (SGCA), sumado a que un 25% lo hace rara vez, indica que tres de cada cuatro servidores públicos prácticamente no interactúan con las directrices que rigen su desarrollo laboral y profesional.

Este comportamiento puede estar relacionado con varias causas: falta de interés o motivación, desconocimiento de dónde y cómo acceder a la normativa, escasa difusión por parte de la entidad, o incluso la percepción de que estas normativas no se aplican en la práctica. Desde la administración pública, esta desconexión representa un riesgo importante, porque cuando los funcionarios no consultan ni se actualizan sobre estas reglas, se reduce su capacidad para tomar decisiones informadas sobre su desarrollo profesional.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**4. ¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública?**

**Figura 4. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública?**



**Fuente:** propia de la investigación

Estos resultados evidencian una preocupante falta de comprensión de las normas que rigen el SGCA lo que representa un riesgo no solo para el funcionario que desconoce sino para la entidad frente a temas como la eficiencia, la eficacia y la oportunidad que tienen los ciudadanos para solucionar los diferentes trámites y los alcances que tiene un funcionario público en su hacer. Si sumamos los porcentajes, un 65% de los funcionarios considera que entiende poco o nada estas normas, y apenas un 10% dice entenderlas mucho, lo que señala una brecha crítica de conocimiento funcional y normativo.

Este desconocimiento puede tener múltiples consecuencias negativas: desmotivación laboral, percepción de injusticia en los procesos de ascenso, bajo sentido de pertenencia y falta de claridad sobre las oportunidades de crecimiento profesional

## 5. ¿En qué medida cree dominar el contenido normativo del Sistema General de Carrera

### Administrativa?

**Figura 5. Variable grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa . ¿En qué medida considera usted que entiende las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública?**



**Fuente:** propia de la investigación

El hecho de que un 70% de los funcionarios (40% nada y 30% poco) manifieste no comprender adecuadamente las normas que rigen su permanencia y ascenso en la administración pública evidencia una desconexión crítica entre los servidores y el SGCA. Esta falta de entendimiento puede tener consecuencias directas sobre el desempeño institucional, la motivación laboral y la planificación del talento humano. Cuando un empleado desconoce los criterios que definen su estabilidad o posibilidad de ascenso, se reduce su capacidad para proyectarse dentro de la organización, se debilita su sentido de pertenencia y se genera una percepción de incertidumbre o arbitrariedad frente a las decisiones administrativas. Además, esto puede generar desigualdad en el acceso a oportunidades y obstaculizar procesos claves como la evaluación del desempeño, los concursos internos o los programas de formación para el desarrollo profesional.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Frente a la categoría y la variable Grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa se encuentra que:

Analizado como categoría y variable se observa que desde lo cuantitativo el 57% de los participantes no pudo definir el sistema o lo confundió con procesos generales de contratación o recursos humanos. El 43% restante lo asoció parcialmente con ascensos o requisitos laborales, pero sin claridad normativa como se puede observar en expresiones como “La verdad, no lo tengo muy claro porque nunca me han capacitado sobre eso. Yo entiendo que tiene que ver con los ascensos y con la estabilidad, pero no sabría decir con detalle cómo funciona”( P1. Línea 7-10) lo que ratifica que algunos no conocen a fondo lo que es el SGCA pero que dentro del discurso sin ahondar en lo normativo se sabe lo básico de carrera como: “que los servidores públicos accedamos a los cargos por mérito y no por favoritismos. Es decir, que se valore la formación, la experiencia y las competencias reales de cada persona (P5. Línea 5-7), entendiendo el SGCA como “una forma de proteger el trabajo de quienes hemos entrado por concurso y también de asegurar que seamos personas capacitadas las que estamos en estos cargos” (P4. línea 7-9).

De la subcategoría Capacitación con respecto al Sistema General de Carrera Administrativa se encuentra que los funcionarios sienten que no están capacitados en este tema de manera profunda y que lo que conocen lo han aprendido “a lo largo del tiempo, más que todo por experiencia propia. Algunas veces he asistido a charlas o inducciones, pero la mayoría de las veces he tenido que buscar por mi cuenta” (P3. Línea 16- 18).

La mayoría de los que afirmaron tener algún conocimiento lo adquirieron empíricamente o por información informal de compañeros. Muy pocos mencionaron capacitación formal o consulta directa a normas. “Nadie nos ha capacitado. Uno va aprendiendo porque otros le cuentan o por experiencias propias”(P1. Línea 10-12).

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Siendo así, la capacitación del SGCA se espera sea impartido por la entidad y no de manera autónoma. Si bien la entidad tiene como compromiso el capacitar el personal lo que atañe a las funciones y a su labor y manifiestan que “no hay un lugar claro donde consultar o una persona que lo explique. Me siento como si estuviera navegando en un sistema que no es para mí, aunque llevo años aquí cumpliendo” (P1. Línea 46-48). Y se percibe que desde la entidad pocos han recibido en el último año capacitación en el tema específico del SGCA y en la entrevista respondieron que nunca el 60%, rara vez el 20%, A veces el 15% y el 5% manifiesta que frecuentemente ha recibido capacitación este último año.

Y que la información que hay disponible El 75% considera que la información es poco clara o inaccesible. Alegan falta de canales internos, lenguaje técnico y ausencia de guías prácticas. “Los documentos son largos y legales... no hay quién explique eso en términos simples” (P5. Línea 22). Entendiendo esto como un impedimento para aquellos funcionarios que no tienen formación académica en derecho o hermenéutica jurídica.

Las principales barreras señaladas fueron: Lenguaje técnico y poco comprensible. Desconocimiento de las rutas institucionales para acceder a información. Poca capacitación o acompañamiento del área de talento humano. Lo que genera que se tengan trabas para acceder a encargos y ascensos internos.

La mayoría señaló que la falta de claridad: desmotiva y limita su visión de crecimiento profesional. Desincentiva la participación en procesos de encargo o ascenso. Genera percepción de favoritismo o discrecionalidad. “Sin conocer bien el sistema, uno siente que no tiene chance. Parecen escoger a dedo” (P1. Línea 25-30).

Los resultados muestran un amplio desconocimiento y baja apropiación institucional del SGCA, lo cual representa una seria debilidad en la gestión del talento humano en el municipio de Bello. Este sistema, regulado por la Ley 909 de 2004, establece directrices para el ingreso, permanencia, ascenso y

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

desarrollo profesional en el servicio público. Su desconocimiento afecta negativamente la eficacia institucional, la transparencia en los procesos internos y la motivación de los funcionarios.

Teniendo en cuenta el panorama anterior, es posible afirmar desde la teoría administrativa, Chiavenato (2009) que un sistema de carrera claro y conocido mejora la percepción de justicia organizacional, fortalece la cultura de mérito y permite una mejor retención del talento humano. Por su parte, Dessler (2013) sostiene que la capacitación continua es un componente clave en la profesionalización del sector público, y su ausencia limita el desempeño y la planificación de carrera.

Los datos revelan que: El 60% nunca ha recibido capacitación sobre el SGCA en el último año.

El 50% nunca consulta la normativa, lo cual sugiere un bajo nivel de involucramiento institucional: el 65% manifiesta que entiende "nada" o "poco" sobre las normas que rigen su permanencia; el 70% declara dominar "nada" o "poco" del contenido normativo del SGCA. Estas cifras son preocupantes y reflejan no solo un problema de comunicación interna y formación, sino también una falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y los principios legales del empleo público en Colombia.

Resulta evidente que la debilidad no está únicamente en el desconocimiento de los funcionarios, sino también en una falla organizacional: no se está cumpliendo el papel fundamental de capacitar y comunicar adecuadamente las políticas internas. La administración moderna, como lo afirma Chiavenato (2009), debe enfocarse en la creación de entornos donde los empleados comprendan claramente su rol, sus derechos y sus posibilidades de crecimiento. Sin embargo, cuando los funcionarios manifiestan frases como "uno va aprendiendo porque otros le cuentan o por experiencias propias" (P1), se revela un modelo informal y precario de transmisión del conocimiento organizacional, que socava la institucionalidad y afecta la cultura del mérito.

Autores como Dessler (2013) afirman que la capacitación continua es vital en la profesionalización del sector público. Cuando esto no ocurre, como lo reflejan los datos recolectados, se

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

crea un entorno de incertidumbre, baja motivación y poca participación en los procesos internos. La frase "parecen escoger a dedo" (P1) es un llamado de alerta: cuando los servidores sienten que no entienden las reglas del juego, que no hay justicia en los encargos o ascensos, el sentido de pertenencia institucional se debilita. Esto, en palabras de Chiavenato (2009), afecta directamente el clima organizacional y la retención del talento humano.

Es importante entender y teniendo como fundamento la administración pública moderna en palabras de Dessler (2013) y Chiavenato (2009), donde destacan que la gestión efectiva del talento humano requiere procesos formales de socialización organizacional, claridad normativa y estrategias de capacitación permanente. El desconocimiento del SGCA no es solo un problema individual, sino estructural, vinculado a deficiencias en: la comunicación organizacional, el diseño de programas de inducción y formación, la gestión del conocimiento institucional. La baja percepción de transparencia y claridad normativa afecta la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia institucional, debilitando el clima organizacional.

### **7.2 Objetivo 2**

Evaluar la transparencia y objetividad percibida por los participantes del estudio en los procesos de selección de encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello.

Para dar respuesta a este objetivo se abordaron una entrevista a 5 participantes y preguntas de cuantitativas a un grupo de 40 funcionarios públicos con derechos de carrera y desde lo cuantitativo se tuvieron los siguientes resultados:

**Figura 6. Variable transparencia y objetividad . ¿Los procesos de selección son transparentes?**

**Fuente:** propia de la investigación

Los resultados de esta variable reflejan una alta percepción de falta de transparencia en los procesos de selección dentro de la entidad. El hecho de que el 75% de los funcionarios considere que estos procesos son “poco” transparentes, sumado a un 7% que indica que no lo son en absoluto, revela un profundo déficit de confianza institucional que puede afectar seriamente la cultura organizacional, la moral del personal y la legitimidad de las decisiones administrativas.

Cuando los empleados perciben que estos procesos no son claros, imparciales ni justos, se genera un ambiente de desconfianza, desmotivación y sensación de favoritismo o clientelismo, lo cual va en contravía de los principios de la función pública. Esta percepción afecta directamente la gestión del talento humano, ya que puede disuadir a funcionarios capacitados de participar en convocatorias internas, reducir el compromiso organizacional, e incluso incrementar la rotación o el ausentismo por frustración profesional. Además, limita la posibilidad de atraer y retener perfiles con alto potencial, debilitando la calidad del servicio público.

**Figura 7. Variable transparencia y objetividad ¿Qué tan objetivos cree que son los criterios aplicados?**

**Fuente:** propia de la investigación

Como se mencionó en la pregunta anterior, reflejan un nivel crítico de desconfianza institucional. El hecho de que un 43% de los encuestados considere que los criterios son poco objetivos, junto con un 17% que afirma que no lo son en absoluto, indica que 6 de cada 10 funcionarios perciben los procesos como poco o nada justos. Incluso el 40% que responde "regular" refuerza la idea de que la objetividad es vista como insuficiente o débilmente aplicada. Esta percepción tiene serias implicaciones para la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

En una entidad pública, la objetividad en los procesos de selección, evaluación y ascenso es un principio fundamental para garantizar la meritocracia y la equidad. Cuando los funcionarios no confían en que los criterios aplicados son claros, justos y coherentes, se genera desmotivación, falta de compromiso, resistencia al cambio y una cultura interna de escepticismo o resignación. Esto no solo afecta la moral del equipo, sino que también puede tener consecuencias sobre el desempeño institucional, la calidad del servicio, la retención de talento y la reputación de la entidad. La percepción de subjetividad o favoritismo en los procesos impide que los funcionarios vean un futuro de desarrollo profesional dentro de la organización, lo que limita su participación activa y su productividad.

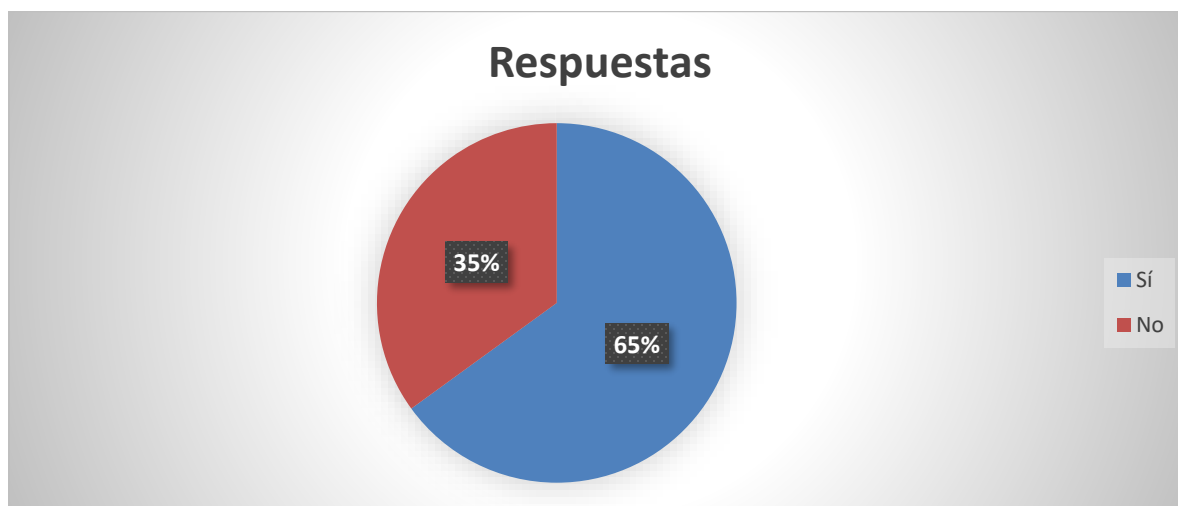
## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

En esta pregunta el resultado más frecuente fue poco (43%), seguido de regular (40%) y un 17% ubicaron su respuesta en nada. lo que contrastado con el manifestar que “No explican, no publican los motivos, ni nos informan. Entonces uno se pregunta: ¿será que lo hicieron bien o simplemente eligieron a alguien porque les cae bien? Esa duda genera malestar, porque, aunque la norma exista, si no se cumple o no se comunica bien, es como si no existiera” (P1. Línea 42-45)

Se evidencia una desconexión profunda entre lo que la entidad pretende comunicar y lo que realmente logran entender sus funcionarios. Esta brecha no es menor, porque en el día a día laboral se traduce en dudas, malentendidos y una sensación constante de incertidumbre. reflejan el malestar que se gesta cuando no hay claridad en los procesos. Como administrador, sé que cuando no hay una narrativa institucional sólida y transparente, las organizaciones quedan expuestas a rumores, desconfianza y pérdida de legitimidad interna.

Más allá de lo técnico, lo que se percibe aquí es un problema de gestión humana y de liderazgo comunicacional. La norma puede existir, estar escrita y colgada en una intranet, pero si los servidores públicos no la comprenden, no la sienten como propia o no tienen acceso real a su contenido, es como si no existiera. Y esto es crítico, porque afecta la percepción de justicia organizacional, uno de los pilares del compromiso laboral. Chiavenato (2009) lo explica claramente: cuando los trabajadores perciben justicia y claridad en los procesos, están más motivados, comprometidos y alineados con los objetivos de la entidad. En contraste, el desconocimiento genera una cultura de sospecha y de apatía. Como administrador, entiendo que no basta con tener procesos normativos correctos, también hay que saber comunicarlos con empatía, sencillez y oportunidad, porque solo así se construyen instituciones fuertes y con sentido de propósito.

**Figura 8. Variable transparencia y objetividad. ¿Ha presenciado situaciones que pongan en duda la transparencia?**



**Fuente:** propia de la investigación

Los resultados de esta variable son especialmente preocupantes, ya que el 65% de los funcionarios manifiesta haber presenciado situaciones que ponen en duda la transparencia dentro de la institución. Este hallazgo refleja una percepción extendida de irregularidades o prácticas poco claras en la gestión pública, lo cual tiene implicaciones graves para la cultura organizacional, la confianza interna y la legitimidad del liderazgo. Lo que se ratifica en expresiones como “Una vez participé en un proceso, pero no me dijeron ni en qué fallé ni cómo seleccionaron al ganador” (P10. Línea 60). Este tipo de suceso genera incertidumbre y desconfianza hacia los conocimientos propios y baja la motivación para participar en otros espacios que se abran internamente.

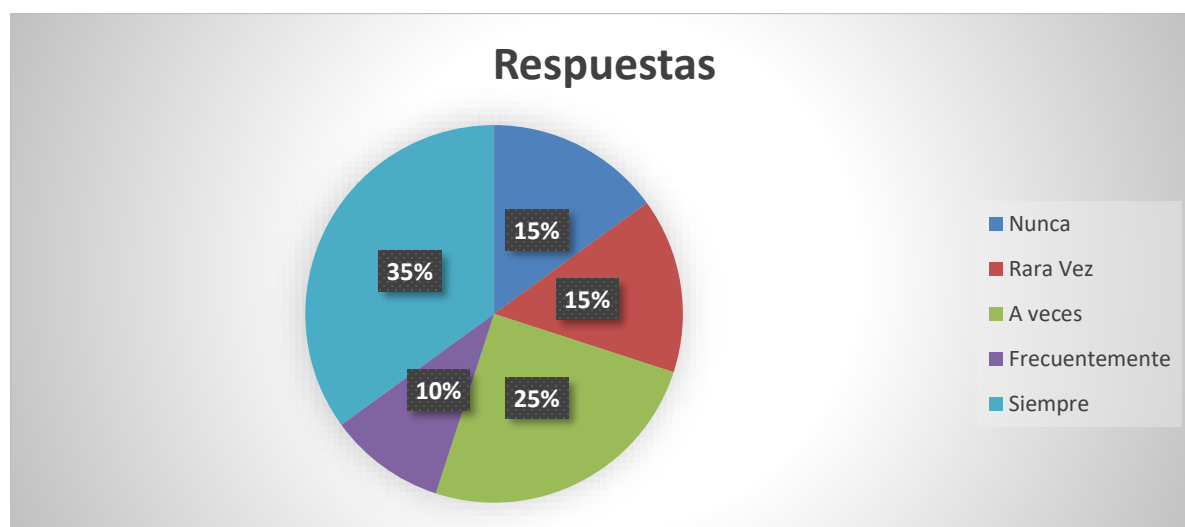
Cuando una mayoría significativa del personal declara haber sido testigo de este tipo de situaciones, se rompe uno de los pilares fundamentales de cualquier organización: la confianza en los procesos internos y en quienes los dirigen. Esta percepción puede estar asociada a experiencias directas con procesos de selección, asignación de cargos, promociones, contrataciones o toma de decisiones

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

administrativas, donde los criterios utilizados no fueron claros, no se comunicaron adecuadamente o se percibieron como manipulables o favorecedores de intereses particulares.

Desde la gestión del talento humano, esto afecta no solo la motivación y el compromiso de los funcionarios, sino también la disposición a participar en procesos de mejora continua o a asumir retos institucionales. Además, puede incentivar una cultura de silencio o conformismo, donde los empleados se limitan a cumplir lo mínimo ante la creencia de que el esfuerzo o el mérito no son valorados ni reconocidos de forma objetiva.

**Figura 9. Variable transparencia y objetividad. ¿Con qué frecuencia se publican claramente los resultados?**



**Fuente:** propia de la investigación

Los resultados de esta variable revelan una inconsistencia significativa en la comunicación institucional, particularmente en lo que respecta a la publicación clara y oportuna de los resultados de los procesos administrativos (como concursos, evaluaciones o ascensos). Aunque un 35% señala que siempre se publican, el restante 65% expresa grados de irregularidad, con un 15% que indica que nunca se publican, otro 15% rara vez, un 25% que dice que ocurre solo a veces, y apenas un 10% que lo ve con

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

frecuencia. Este patrón de respuestas evidencia una falta de estandarización y sistematización en los procesos de rendición de cuentas internas. En la gestión pública, la publicación clara de resultados no es solo una buena práctica, sino un deber institucional que fortalece la transparencia, la objetividad y la confianza. Cuando los resultados no se comunican adecuadamente, se abre la puerta a especulaciones, sospechas de favoritismo, percepción de injusticia y pérdida de legitimidad en la toma de decisiones.

Siempre (35%), A veces (25%). Aparecen enunciaciones como que “nunca me entero de las convocatorias. Luego uno ve que ya nombraron a alguien” (P5. Línea 49), “pues yo no tengo tiempo de ver el intranet, ni idea que es lo que publican” (P5. Línea 68). Ambas expresiones dan cuenta de que no necesariamente sea que la entidad no publique los resultados, sino que se percibe que no se hace porque algunos no tienen tiempo de revisar las convocatorias que llegan al correo institucional o a ver los anuncios que se fijan en la alcaldía.

Lo anterior, revela más que desinformación: reflejan una rutina laboral cargada, con poco tiempo para revisar intranet o correos, y sobre todo, una falta de estrategias que garanticen que la información llegue efectivamente. No basta con decir que se publicó algo; desde la gestión humana es necesario asegurarse de que todos tengan acceso real, comprensible y oportuno a esa información. De lo contrario, se genera frustración, sensación de exclusión y una percepción de que las decisiones se toman sin transparencia.

Desde esta perspectiva, lo que realmente está en juego es la equidad en el acceso a las oportunidades. La publicación de procesos internos no puede depender exclusivamente de la iniciativa del funcionario, sino que debe contemplar herramientas más inclusivas y empáticas. Como lo señala Chiavenato (2009), la comunicación efectiva no es solo transmitir datos, sino construir puentes de entendimiento entre la organización y su gente.

**Figura 10. Variable transparencia y objetividad. ¿Confía en la imparcialidad de quienes toman decisiones?**



**Fuente:** propia de la investigación

Los resultados de esta variable revelan al igual que los resultados anteriores, una crisis de confianza institucional. La distribución de las respuestas muestra que un 75% de los funcionarios (35% rara vez, 25% a veces, 15% nunca) tiene dudas o desconfía abiertamente de la imparcialidad de quienes toman decisiones dentro de la entidad. Solo un 10% confía frecuentemente y apenas un 15% lo hace siempre, lo que indica que la mayoría percibe una toma de decisiones parcial o influenciada por factores ajenos al mérito o a criterios objetivos.

Esta percepción afecta directamente la legitimidad del liderazgo, el compromiso de los empleados y la calidad de la gestión organizacional. En una entidad pública, la confianza en la imparcialidad de los responsables de tomar decisiones es esencial para construir una cultura basada en la meritocracia, la equidad y la transparencia.

Cuando los funcionarios sienten que las decisiones no son justas, imparciales o explicadas con claridad, se genera un entorno de desmotivación, conformismo, baja productividad y falta de credibilidad interna, lo que impacta negativamente tanto los resultados institucionales como la relación con los ciudadanos. Rara vez (35%), A veces (25%). Frente a lo cualitativo se encuentra que “No hay

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

imparcialidad. Todo queda entre los mismos. Eso desmotiva” (P3. Línea 60). “Pero si empiezo a notar que hay favoritismos, que las decisiones se toman a puerta cerrada o que los procesos no se explican, esa conexión con la entidad se va debilitando. Uno puede tolerar muchas cosas, pero no sentir que lo están dejando de lado sin razón”(P3. Línea 130-133). Aún muchos funcionarios expresan que el sistema para otorgar encargos está viciado por prácticas politiqueras o amiguismo dentro de la administración.

Los resultados tanto cuantitativos como cualitativos evidencian una percepción generalizada de falta de transparencia y objetividad en los procesos de selección para encargos, comisiones y ascensos en la Alcaldía de Bello. Desde la perspectiva de la administración pública moderna, estos resultados reflejan una débil implementación de los principios meritocráticos establecidos en la Ley 909 de 2004, que exige procesos de selección basados en el mérito, la igualdad de oportunidades y la publicidad.

Según Chiavenato (2009), los procesos de talento humano deben garantizar la equidad y la transparencia para fomentar el compromiso organizacional. Por su parte, Dessler (2013) destaca que la ausencia de criterios objetivos y comunicación clara en procesos internos erosiona la confianza institucional.

Las respuestas in vivo muestran cómo estas percepciones influyen directamente en la motivación y la moral del personal, como lo afirma Hernández et al. (2014), quien vincula la claridad de los procesos con la satisfacción y desempeño laboral. El hecho de que el 65% haya presenciado situaciones cuestionables, junto con respuestas como “participé con mucha ilusión, me preparé, entregué todo, y al final no hubo resultados claros. Eso me desmotivó bastante. Sentí que lo que hice no importó. Pero también he vivido procesos más organizados, donde al menos hubo una explicación, y eso me ayudó a seguir creyendo” (P3. Línea 73-76). refuerza la percepción de clientelismo y discrecionalidad, lo cual vulnera la legitimidad de la gestión pública.

Como servidor público, sé que uno de los pilares que sostiene el compromiso de quienes trabajamos en el Estado es la percepción de justicia institucional. Cuando un funcionario siente que las

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

reglas están claras, que se aplican con equidad y sin privilegios, se fortalece algo muy valioso: la confianza. Esa certeza de que el esfuerzo, la formación y la trayectoria pueden abrir caminos reales dentro de la entidad, nos impulsa a trabajar con más dedicación, con orgullo por lo público y con sentido de pertenencia. Pero cuando esa confianza se quiebra, cuando las decisiones se sienten arbitrarias o difíciles de entender, el ánimo cambia. Uno empieza a preguntarse si de verdad vale la pena seguir apostándole a un proyecto de carrera.

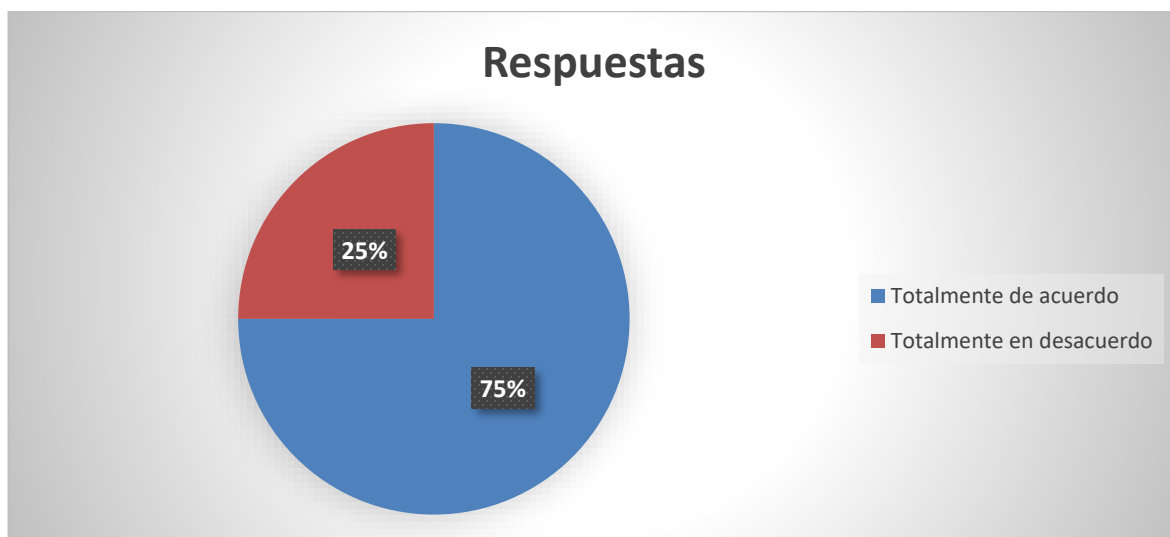
He escuchado de colegas y también lo he sentido: que por más que uno se prepare, estudie, y quiera aportar más, hay momentos en que parece que todo ya está definido de antemano. Esa sensación desmotivadora, porque no se trata solo de una oportunidad perdida, sino de sentir que el sistema no te ve, no te reconoce, no te permite avanzar. Cuando las reglas se aplican de forma selectiva, la institucionalidad pierde fuerza, y con ella, también se debilita el compromiso de quienes realmente quieren crecer dentro del servicio público. En ese punto, más que una política escrita, lo que se necesita es coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, porque ahí es donde se construye o se rompe la verdadera legitimidad del sistema

### **7.3 Objetivo 3**

Determinar el impacto de dichas percepciones en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral del personal.

Del impacto a la motivación para desempeñar la labor se encuentra que: La respuesta más frecuente para la pregunta es Totalmente de acuerdo que representa el (75%) de los participantes.

**Figura 11. Variable Impacto de las percepciones . ¿Considera que los procesos justos y transparentes influyen en su motivación laboral?**



**Fuente:** propia de la investigación

Como se puede observar en los resultados de la figura 11 un 75% de los funcionarios públicos encuestados afirman estar totalmente de acuerdo en que los procesos justos y transparentes influyen directamente en su motivación laboral. Este resultado debe ser interpretado como un llamado de atención para los líderes institucionales, pues si bien la mayoría reconoce la importancia de estos principios, los datos anteriores del estudio muestran que la percepción real sobre la transparencia y la imparcialidad es muy baja. Es decir, existe una incongruencia entre lo que los funcionarios valoran y lo que experimentan en la práctica, lo que probablemente está alimentando sentimientos de frustración, desmotivación o escepticismo frente a la gestión institucional.

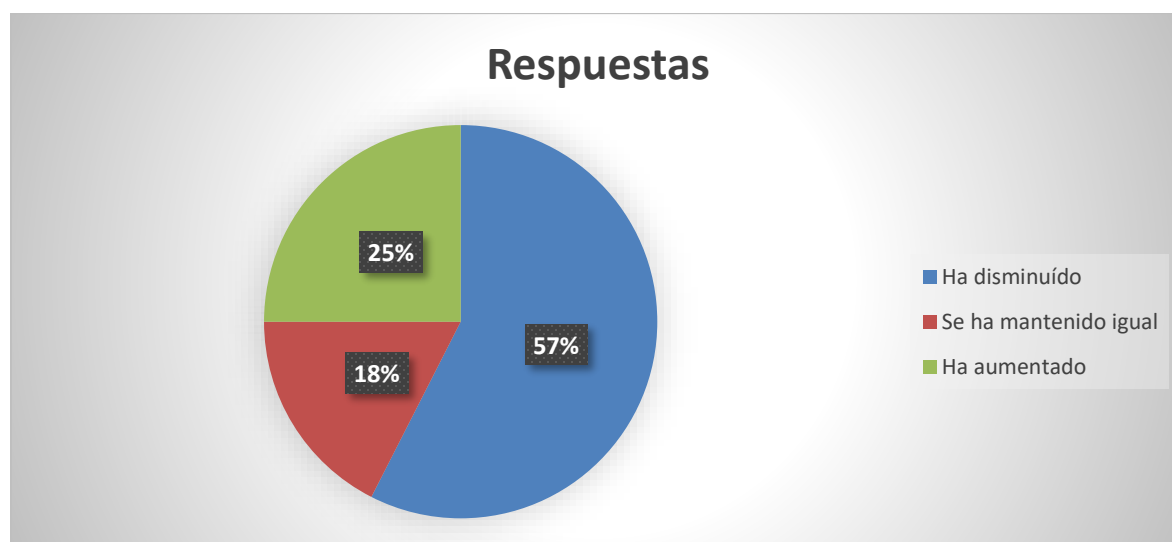
Además, el 25% que está totalmente en desacuerdo también merece análisis, ya que puede reflejar un grupo de funcionarios resignados, desilusionados o desconectados emocionalmente de la organización, lo cual representa un riesgo para el clima laboral y la productividad.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Desde lo cualitativo se observa que la motivación frente al desempeño está íntimamente ligada a lo que el funcionario percibe como justicia organizacional de procesos como encargos y ascensos a nivel interno de la entidad. Expresiones como “La justicia institucional es lo que sostiene el compromiso, es lo que me hace querer seguir aquí. Si siento que hay reglas claras, que se aplican para todos por igual, entonces trabajo con tranquilidad, con orgullo, con sentido de pertenencia”(P3. Línea 127-130): dan cuenta de la importancia que tiene la percepción de los empleados en temas que atañen directamente con los procedimientos que señala el SGCA para los ascensos y los encargos.

También, lo anterior puede constatarse en la siguiente gráfica:

**Figura 12. Variable Impacto de las percepciones ¿Su motivación ha aumentado o disminuido a partir de su experiencia en procesos internos?**



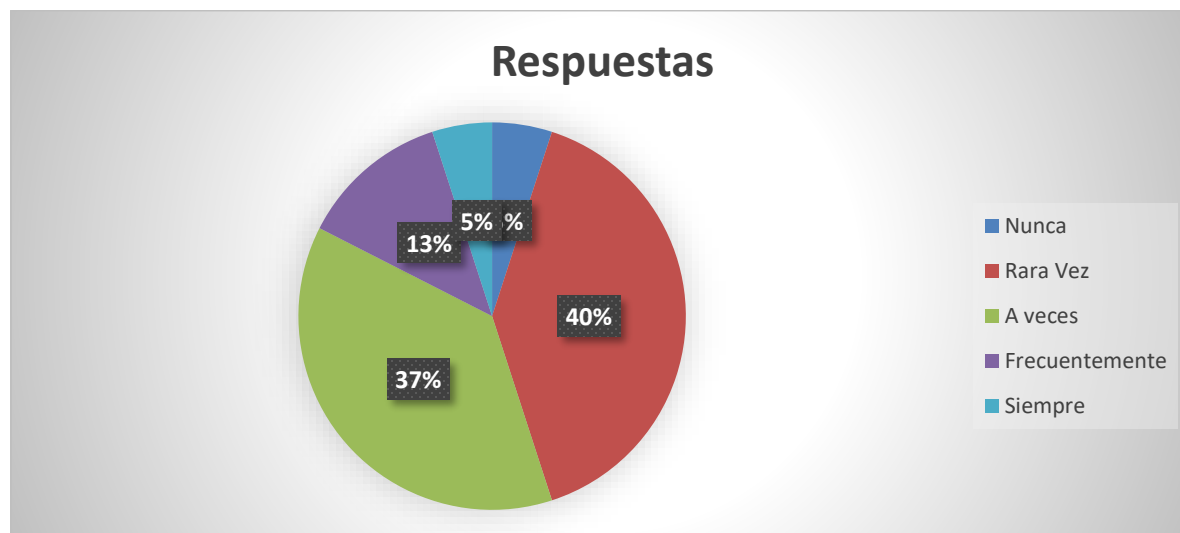
**Fuente:** propia de la investigación

Ha disminuido (57%). “Después de varios procesos donde nunca explican nada ni publican resultados, uno se cansa. Mi motivación bajó muchísimo” (P5. Línea 70). Esto confirma lo encontrado en respuestas anteriores de cómo la percepción que se tiene de los procesos puede afectar la motivación hacia el desempeño de la labor. No desconociendo que los participantes aceptan que cumplen las funciones asignadas pero que las hacen sin tener la motivación necesaria para terminarlas lo que

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

conlleva muchas veces ver el oficio que se desempeña no como un aliciente de vida sino como una carga más.

**Figura 13. Variable Impacto de las percepciones ¿Se siente valorado en su puesto por méritos propios?**



**Fuente:** propia de la investigación

Como se observa en la ilustración anterior, la respuesta frente a sentirse motivado en su puesto de trabajo se presenta en mayor porcentaje en el ítem Rara vez (40%), seguido de a veces (37%), lo que se reafirma en expresiones “mis méritos personales creo que se notan más en el día a día, en la forma como resuelvo situaciones, como apoyo al equipo. A veces siento que eso no siempre se refleja en las decisiones de ascenso, pero al menos a nivel del grupo humano, sí hay un reconocimiento. Me gustaría que los méritos contaran más también en lo formal, no solo en lo práctico”(P3. 108-113).

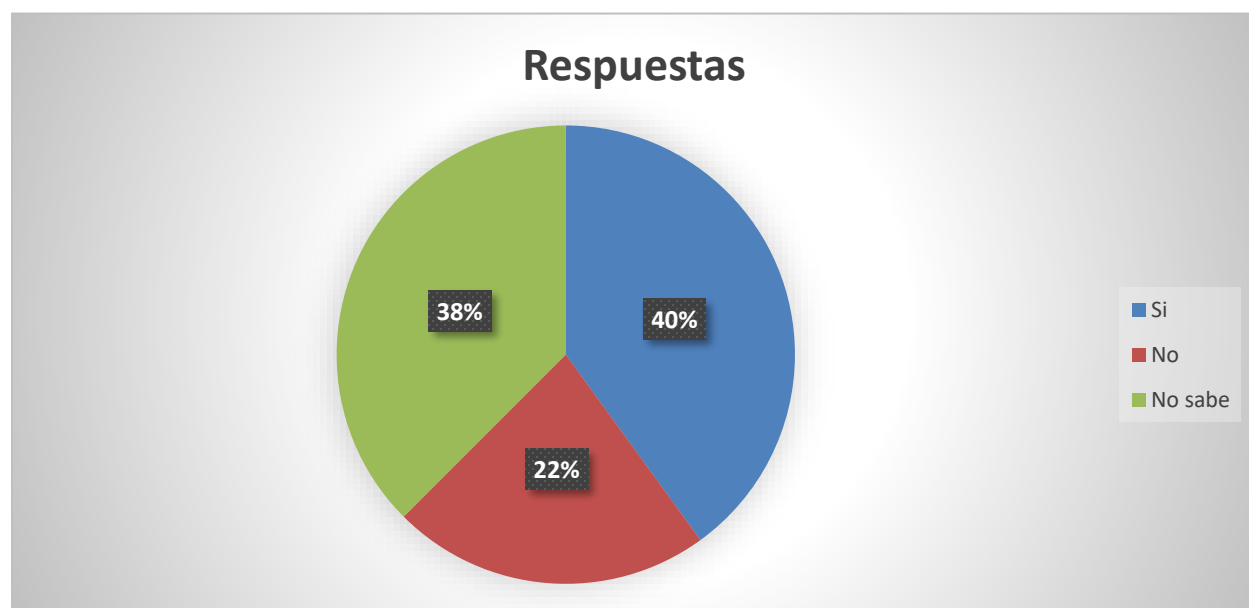
este resultado evidencia una baja motivación laboral generalizada dentro de la organización. El hecho de que el mayor porcentaje de los funcionarios (40%) indique sentirse motivado “rara vez”, seguido de un 37% que responde “a veces”, implica que más del 75% del personal no experimenta motivación de manera constante en su puesto de trabajo.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

La motivación, es un componente clave en cualquier entidad al influir de manera directa en el desempeño individual de los funcionarios lo que redundará en el compromiso y en el sentido de pertenencia hacia la entidad a la que se pertenece. Es importante anotar, que cuando la motivación es baja toda la estructura y sus resultados esperados no son los mejores y es probable que se presenten mayores niveles de ausentismo, desinterés, rotación o simplemente cumplimiento mecánico de funciones, sin valor agregado ni iniciativa personal.

Este resultado también guarda coherencia con otras variables del estudio, como la baja percepción de imparcialidad, la falta de comprensión del sistema de carrera y la percepción de falta de transparencia en los procesos internos. Todo esto afecta la motivación, porque los funcionarios sienten que sus esfuerzos no son reconocidos ni recompensados objetivamente, lo que mina el sentido de propósito y el deseo de crecer dentro de la institución.

**Figura 14. Variable Impacto de las percepciones ¿La falta de transparencia afecta su desempeño diario?**



**Fuente:** propia de la investigación

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Del desempeño y percepción institucional como se observa en la figura anterior Sí (40%) y no saben 38% . Sin embargo, en la entrevista manifestaron algunos participantes que “cuando simplemente nombran a alguien y uno se entera por los pasillos. Eso desanima, porque uno se siente invisible. En esos casos, es difícil mantener la motivación alta, porque uno piensa que no importa lo que haga (P2. Línea 76-78). Siendo así, las posibilidades de crecer dentro de la entidad van ligadas a esas percepciones que como funcionarios se tiene. Además, si bien se cumple con la función el ánimo puede bajar y traer consigo otro tipo de problemas administrativos como la sobrevaloración o el aislamiento de otros por no sentir que le aportan al equipo de trabajo.

Uno de los pilares que sostiene el compromiso de quienes trabajan en el sector público es la percepción de la justicia organizacional pues esta incide directamente en la motivación para desempeñar la labor como expresa P1: “Yo, por ejemplo, cuando sé que las cosas se hacen bien, me esfuerzo más porque creo que eso se puede notar y me puede ayudar a crecer” (Línea 63-65). Cuando un funcionario siente que las reglas están claras, que se aplican con equidad y sin privilegios, se fortalece la confianza. Esa certeza de que el esfuerzo, la formación y la trayectoria pueden abrir caminos reales dentro de la entidad, impulsa a trabajar con más dedicación, con orgullo por lo público y con sentido de pertenencia.

De la permanencia laboral se encuentra que el 65% ha considerado buscar otro empleo por falta de transparencia. “He pensado en irme porque no veo oportunidades reales para crecer aquí” (P12. 80).

La integración de datos cuantitativos y cualitativos en la presente investigación permite no solo validar las percepciones individuales de los funcionarios públicos del municipio de Bello, sino también establecer relaciones causales y patrones consistentes entre variables clave como la transparencia en los procesos internos (especialmente encargos y ascensos), la motivación laboral, el desempeño individual y la intención de permanencia en la organización.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Desde una perspectiva de gestión del talento humano, este cruce metodológico proporciona una visión holística que enriquece el diagnóstico organizacional y permite pasar del dato aislado a una comprensión estructural del clima laboral. Por ejemplo, la coincidencia entre los datos cuantitativos — donde un 55% de los entrevistados reporta una disminución en su motivación y un 65% ha considerado dejar la institución— y las narrativas cualitativas —en las que se señala una percepción de favoritismo, desinformación y arbitrariedad— constituye evidencia clara de que la falta de transparencia no es solo una percepción individual, sino una tendencia institucionalizada con efectos reales en la cultura organizacional.

Autores como Chiavenato (2009) y Dessler (2013) coinciden en que los pilares de la justicia organizacional y la meritocracia son fundamentales para construir una fuerza laboral comprometida, productiva y alineada con los objetivos institucionales. Según Chiavenato, la percepción de equidad influye directamente en la actitud del trabajador hacia su trabajo y hacia la organización; cuando esta percepción se debilita, los empleados tienden a experimentar frustración, cinismo y desmotivación, lo cual afecta su rendimiento y relaciones interpersonales.

Por su parte, Dessler advierte que los sistemas de promoción o ascenso opacos o discrecionales, donde no se comunican criterios claros ni se dan retroalimentaciones adecuadas, rompen la alineación entre esfuerzo individual y recompensa organizacional, generando una desconexión emocional con la entidad.

Esta conclusión se ve reforzada por Alcalde Poma, Nina-Cuchillo y Sánchez Aguirre (2025). que plantean que los empleados no sólo evalúan los resultados de los procesos (justicia distributiva), sino también la equidad de los procedimientos (justicia procedimental) y la forma como son tratados por los responsables de la toma de decisiones (justicia interpersonal). Cuando se percibe que estos elementos están ausentes, disminuye la percepción de legitimidad institucional y, por consiguiente, se deterioran tanto el compromiso como la productividad individual y colectiva.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Asimismo, Robbins y Judge (2013) enfatizan que la motivación laboral no depende exclusivamente de factores económicos o extrínsecos, sino también de elementos emocionales y simbólicos, como el sentido de reconocimiento, pertenencia y justicia. La falta de estos elementos genera una desmotivación sistémica, que puede traducirse en absentismo, rotación, bajo rendimiento o incluso conductas de sabotaje organizacional pasivo.

En este contexto, los resultados obtenidos en la Alcaldía de Bello evidencian que la percepción de procesos injustos no solo mina la motivación individual, sino que también afecta la moral colectiva, reduce la confianza en las autoridades internas y compromete la posibilidad de construir una cultura institucional basada en la ética, el mérito y la rendición de cuentas. En consecuencia, la transparencia no debe verse como una práctica opcional, sino como un eje estratégico de gestión pública y desarrollo humano institucional.

## 8 CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

El presente trabajo ha permitido diagnosticar de manera integral las condiciones actuales de conocimiento, percepción y aplicación del Sistema General de Carrera Administrativa (SGCA) entre los funcionarios públicos del municipio de Bello, revelando hallazgos que, desde la perspectiva de la administración de empresas y la gestión pública, deben considerarse como señales críticas para el fortalecimiento institucional.

En primer lugar, se identificó un desconocimiento generalizado del SGCA, evidenciado por el hecho de que el 65% de los funcionarios entrevistados afirma no conocer siquiera su existencia. Esta cifra, por sí sola, pone en evidencia una brecha profunda entre el marco normativo vigente y su apropiación real dentro de la cultura organizacional. A ello se suma que el 60% de los participantes manifiesta no haber recibido capacitación formal en el último año, lo que agrava la problemática al limitar la comprensión y correcta aplicación de las disposiciones que regulan el mérito, los ascensos y la permanencia laboral.

La falta de apropiación normativa también se ve reflejada en los hábitos institucionales: el 75% del personal consultó “nunca” o “rara vez” las normativas del SGCA, lo que impide desarrollar una cultura de cumplimiento coherente con los principios de legalidad, transparencia y eficiencia que deberían caracterizar a la administración pública. De igual forma, la auto-percepción sobre el dominio del SGCA es baja, pues apenas un 15% de los funcionarios se siente capacitado para decir que entiende “mucho” o “completamente” las normas que rigen su estabilidad y proyección profesional.

Este escenario genera un riesgo institucional importante al debilitar los pilares fundamentales del sistema de carrera: el mérito, la equidad y la transparencia. En la práctica, esta desconexión normativa no solo impide el acceso equitativo a los procesos de encargo y ascenso, sino que también alimenta una percepción generalizada de arbitrariedad, clientelismo y decisiones discrecionales. Esto fue

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

ampliamente validado en los resultados cualitativos, donde múltiples funcionarios expresaron que la información disponible es técnica, inaccesible y poco funcional, y que el aprendizaje sobre los procesos ocurre de manera informal, muchas veces a través de rumores o experiencias de terceros.

Como consecuencia, se consolida una percepción institucionalizada de baja transparencia y objetividad, que deteriora progresivamente la confianza interna. Los funcionarios no solo desconocen cómo postularse a un cargo, sino que no confían en la imparcialidad de quienes toman decisiones, ni consideran que las oportunidades estén al alcance de todos por igual. El hecho de que no se publiquen sistemáticamente los resultados ni los criterios de evaluación vulnera el principio de publicidad administrativa y pone en entredicho la legitimidad de los procesos internos.

Esta brecha entre el marco formal del SGCA y su aplicación práctica afecta directamente la motivación laboral. Más de la mitad de los entrevistados afirmó que su motivación ha disminuido debido a experiencias negativas en procesos de selección interna, y un 40% señaló que rara vez se siente valorado por méritos propios. Esto revela una clara desconexión entre el esfuerzo individual y el reconocimiento institucional, lo que genera frustración y resignación entre el personal.

Además, esta percepción de injusticia impacta no solo la motivación, sino también el desempeño y el compromiso con las metas organizacionales. Al menos un 60% reconoció que estas condiciones han afectado su productividad diaria, mientras que el 65% ha considerado buscar otras oportunidades laborales a raíz de la falta de objetividad en los procesos de carrera administrativa. En consecuencia, se configura un ambiente laboral deteriorado, caracterizado por la desconfianza, la desmotivación y la baja cohesión organizacional.

Desde la mirada estratégica de la administración de empresas, estos hallazgos constituyen una alerta para la sostenibilidad institucional. Una entidad pública no puede aspirar a la eficiencia ni al logro de sus metas si no cuenta con colaboradores motivados, comprometidos y con sentido de justicia respecto a su desarrollo profesional. La ausencia de una cultura de mérito y la percepción de favoritismo

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

minan la legitimidad del liderazgo interno y reducen la capacidad del talento humano para aportar con sentido de propósito.

En resumen, desde lo encontrado se puede afirmar que la Alcaldía de Bello enfrenta un déficit estructural en la implementación efectiva del SGCA, cuyas consecuencias trascienden el plano normativo y se manifiestan directamente en la gestión del recurso humano, la productividad institucional y el clima organizacional. Superar esta situación requiere no solo ajustes técnicos en los procedimientos, sino también un compromiso ético y estratégico con la construcción de una cultura organizacional basada en la transparencia, la comunicación efectiva y el reconocimiento del mérito como eje fundamental del servicio público.

### **8.2 Recomendaciones**

A partir de los hallazgos identificados en este estudio, se proponen una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la implementación del Sistema General de Carrera Administrativa (SGCA) y consolidar una cultura organizacional basada en el mérito, la equidad y la transparencia en la Alcaldía de Bello. Estas acciones buscan no solo corregir las debilidades identificadas, sino también transformar la gestión del talento humano en un eje de desarrollo institucional sostenible.

En primer lugar, resulta imperativo diseñar e implementar un plan anual de capacitación obligatoria sobre el SGCA, que integre modalidades presenciales y virtuales, adaptadas a los distintos niveles funcionales de la administración. Esta formación debe ser continua, contextualizada y práctica, incluyendo módulos que no solo informen sobre las normativas, sino que enseñen a aplicarlas en contextos reales. De igual manera, se recomienda incorporar el SGCA como eje transversal en los procesos de inducción y reinducción, de manera que todos los funcionarios, sin importar su antigüedad, cuenten con una base sólida de conocimiento normativo desde su ingreso.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Para reforzar estos procesos, es esencial fortalecer la comunicación interna, utilizando múltiples canales (correo institucional, redes internas, carteleras físicas y espacios participativos) para divulgar de forma clara, accesible y oportuna los procedimientos, derechos y deberes relacionados con la carrera administrativa. En esa misma línea, se propone crear boletines mensuales del área de talento humano, con resúmenes explicativos y actualizaciones normativas en lenguaje comprensible para todos los niveles.

Otra acción clave es el diseño de un programa de alfabetización normativa institucional, con herramientas didácticas como videos, infografías, manuales simplificados y sesiones explicativas. Estos materiales deberán estar disponibles en un repositorio digital de libre acceso, que facilite la consulta autónoma por parte del personal. Este repositorio, junto con evaluaciones periódicas del nivel de conocimiento del SGCA, debe convertirse en parte integral del diagnóstico organizacional, permitiendo a la administración medir el avance de las estrategias implementadas y ajustar su enfoque según resultados.

Desde la perspectiva de gestión del talento humano, se requiere también fomentar una cultura organizacional basada en la meritocracia. Para ello, se deben implementar sistemas de incentivos vinculados al desempeño y cumplimiento normativo, reconociendo el mérito no solo con ascensos, sino también mediante visibilización de logros, asignación de responsabilidades estratégicas y oportunidades de desarrollo profesional.

Asimismo, se recomienda crear espacios institucionales periódicos de diálogo, como cafés institucionales, foros o mesas de conversación, donde los funcionarios puedan expresar inquietudes, proponer mejoras y resolver dudas sobre la aplicación del SGCA. Estas instancias fortalecerán la participación, la transparencia y el sentido de pertenencia, y deberán complementarse con la inclusión en las inducciones de una ruta práctica para aplicar y beneficiarse del sistema de carrera.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Un eje prioritario de intervención debe ser la estandarización de los procesos de selección interna, mediante la elaboración de protocolos visibles, auditables y alineados con los principios de la Ley 909 de 2004, incluyendo criterios objetivos, mecanismos de evaluación medibles y procedimientos públicos. Es fundamental que las convocatorias, resultados y criterios de evaluación sean publicados de manera clara y oportuna, fortaleciendo así el principio de publicidad y reduciendo las percepciones de discrecionalidad.

Para garantizar la transparencia de estos procesos, se sugiere implementar un observatorio interno de meritocracia, con participación de funcionarios de distintas dependencias, cuya función sea supervisar y evaluar la equidad de los procesos de carrera. De la mano de esta estrategia, se debe establecer un canal institucional de denuncia y retroalimentación anónima, que permita a los servidores públicos alertar sobre posibles irregularidades sin temor a represalias.

En consonancia con lo anterior, se hace necesario fortalecer la formación ética y normativa de los tomadores de decisiones, especialmente de quienes integran áreas de talento humano y niveles directivos. Su rol como garantes del mérito debe estar acompañado por una actitud ejemplar, imparcial y comprometida con el servicio público, tal como lo señalan autores como Chiavenato (2009) y las directrices de gobernanza de la OECD (2020), que destacan la importancia de construir organizaciones públicas íntegras, responsables y orientadas a resultados.

Adicionalmente, se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño objetivo y transparente, conectado directamente con los procesos de promoción interna y desarrollo profesional. Esta herramienta debe permitir identificar a los funcionarios con mejor rendimiento, pero también reconocer el esfuerzo sostenido, el compromiso institucional y el cumplimiento normativo, como criterios válidos para el crecimiento dentro de la organización.

Finalmente, se propone desarrollar un plan institucional de reconocimiento del mérito, que contemple tanto incentivos formales como simbólicos, y que contribuya a restaurar la confianza en los

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

procesos internos. Esta estrategia debe estar acompañada de actividades que fortalezcan el clima organizacional, tales como: encuentros de escucha activa, talleres sobre justicia organizacional y campañas internas de integridad.

### Referencias

Adrianzén, R. E., Carranza, B. E., Barrantes, J. C., y Bravo, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648–5658. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)

Alcalde Poma, R., Nina-Cuchillo, J. y Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4). 1-9.

Arellano, D. (2021). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Editorial Fondo de Cultura Económica (EFE). <https://acortar.link/KrVfVZ>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Manual de gestión pública*.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org>

Bajaña, L. D. (2015). *Organizational Justice: A Conceptual Approach*. [Tesis de grado Magister en Administración de Empresas]. Perú. <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/a23ada9a-2863-4414-828a-f0cad36a0624/content>

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Berman, E., Bowman, J. S., & West, J. P. (2024). *Public Administration in America*. New York: Routledge.

Calderon Huiche, L. A. *Meritocracia en un entorno de corrupción en la Provincia de Mariscal Nieto en el año 2022*. (2023). [Tesis de grado en Derecho]. Perú. <https://bit.ly/4jNi3py>

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Cao, H.; García, J.; González, C.; Herrera, N.; Ibarra, S.; López, B.; Pardo, C.; Rodríguez, A.; Torres, H.

Cerda, H. (2002). Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Editorial el Bicho. <https://acortar.link/dqaWMg>

Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia. (2020). Mérito y empleo público: retos y desafíos de la administración pública contemporánea. Universidad Nacional de Colombia. Enlace

Cheang, B., y Choy, D. (2024). Culture of Meritocracy, Political Hegemony, and Singapore's Development. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 37(2), 265–290. <https://doi.org/10.1007/s10767-023-09458-x>

Chiavenato, I. (2009) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones (9 ed) McGrawHill. [https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato\\_Idalberto\\_2009\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_El\\_capital\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones\\_9\\_ed\\_McGrawHill](https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato_Idalberto_2009_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_9_ed_McGrawHill)

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Congreso de la República de Colombia. (1998). Ley 443 de 1998. Diario Oficial No. 43.356.

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 909 de 2004. Diario Oficial No. 45.680.

Corrales, A. (2024). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile 2024. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://coilink.org/20.500.12592/5wt4ujp>

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

- García-Rubiano, M., Toro-Tobar, R. A., Sarmiento-López, J. C., Aguilar-Bustamante, M. C., & Pazmay-Ramos, G. (2023). Percepción de la justicia y el cambio organizacionales. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Concepto 257211 de 2021. Enlace
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Decreto 262 de 2021. Enlace
- Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
- García, M., & Pérez, L. (2022). Percepciones de injusticia en los procesos de ascenso. Bogotá: Universidad Nacional.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gómez, A. (2020). Impacto de los contratistas en las políticas de ascenso. Medellín: Editorial UPB.
- González, L., & Martínez, R. (2021). Impacto de la meritocracia en la administración pública. *Revista de Administración Pública*, 53(2), 45-67.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hernández Llanes, S., & Suárez Benítez, F. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, vol. 22, núm. 4.
- Hernández S., R.; Fernández, C., C.; Baptista, L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. MacGraw Hill Education. <https://bit.ly/4m4s2sz>
- López, P. (2021). Reformas en la administración pública de Medellín. Medellín: Ediciones UdeA.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Macías Pignataro, P. A. Responsabilidad y sanción en contrataciones de servidores públicos por nepotismo: garantía de selección por meritocracia. [Tesis de grado en Derecho]. Ecuador.

<https://acortar.link/pm4r2E>

Martínez, J. (2020). Política y meritocracia en la administración pública. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Ministerio de Trabajo. (2022). Informe Anual sobre el Empleo Público en Colombia. Bogotá: Ministerio de Trabajo. Enlace

Molina, S. (2021). Estrés laboral y políticas de ascenso. Bogotá: Editorial Uniandes.

Municipio de Bello (2025). Datos de Talento Humano.

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Guía de la OIT para la administración pública.

Pérez, D. (2021). Desmotivación en la administración pública. Cali: Universidad del Valle.

Cerquera, Ó., Clavijo, M. L., & Páez, C. Y. (2022). Capital humano y crecimiento económico: evidencia empírica para Suramérica. *Apuntes del Cenes*, 41(73), 1-20.

<https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n73.2022.13679>

Public Service Commission of Canada. (2021). Annual Report on Merit-based Employment in the Public Service.

Riccucci, N. M. (2023). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*. New York: Routledge.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Rodríguez Montalbán, R., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). And justice for the team: Linking justice climate and team performance through team commitment. Presentado en el *16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology*, 22-25 de mayo de 2013, Münster, Alemania.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

Rodríguez, J., & Sánchez, M. (2021). Libre nombramiento y equidad en la administración pública. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Tamayo, T. (2004). El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4ed. Limusa. <https://bit.ly/3GDZuFT>

Truxillo, D.M.; Bauer, T. N.; Erdogan, B. (2016). Psychology and Work: Perspectives on Industrial and Organizational Psychology. Nueva York: Psychology Press.

Yeung, A., & Ulrich, D. (2020). Reinvention of the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. New York: Wiley..

**Anexos****Anexo 1. Consentimiento Informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN**

**Título del estudio:** Percepción de funcionarios públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004 llevadas al interior de una alcaldía del Área Metropolitana de Antioquia.

**Investigador principal:** Joseph Jaramillo Holguín. Corporación Universitaria Minuto de Dios- Seccional Bello.

El objetivo de esta investigación es analizar las percepciones de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Bello con respecto a las estrategias implementadas para la selección de encargos, comisiones y ascensos en el marco del Sistema General de Carrera Administrativa.

Con la firma del presente documento doy fe que se me informó que:

1. Mi participación en este estudio es completamente voluntaria. Puedo decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia laboral o personal. Mi decisión será respetada en todo momento.
2. La participación consiste en responder una entrevista semiestructurada y un cuestionario que tomará entre 20 a 30 minutos. Las preguntas girarán en torno a mi experiencia y percepción sobre los procesos de selección interna (encargos, comisiones, ascensos) y su relación con temas como la motivación, la transparencia y la justicia institucional.
3. No se identifican riesgos significativos por participar en este estudio. El beneficio principal es la oportunidad de expresar su opinión de forma libre y contribuir a identificar oportunidades de mejora en los procesos organizacionales de la Alcaldía.

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

4. Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Mis respuestas serán codificadas y no se utilizarán nombres ni datos personales que permitan identificar quién soy ni a qué área pertenezco dentro de la administración municipal. Los resultados serán usados exclusivamente con fines académicos y administrativos para el mejoramiento institucional.

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en este estudio.

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

**Dependencia/Área:** \_\_\_\_\_

**Firma del participante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada**

**Tema:** Percepciones sobre transparencia, justicia y motivación laboral en los procesos de selección interna en la Alcaldía de Bello

Dirigido a: Funcionarios con derechos de Carrera Administrativa

Aplicado por: Joseph Jaramillo Holguín

Fecha:

**Introducción para el entrevistado:**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Joseph Jaramillo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, seccional Bello y en el marco de un ejercicio investigativo que tiene como objetivo el analizar las percepciones de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Bello con respecto a las estrategias implementadas para la selección de encargos, comisiones y ascensos en el marco del Sistema General de Carrera Administrativa, me gustaría contar con su participación respondiendo algunas preguntas como ya se te había dicho antes de la firma del consentimiento informado la entrevista tiene carácter confidencial.

Le invito a responder de forma libre y sincera, con base en su experiencia personal. Esta entrevista tomará aproximadamente 20 a 30 minutos. ¿Está de acuerdo en continuar?

**Motivación**

1. ¿De qué manera cree usted que los procesos justos y transparentes impactan en su motivación para cumplir con sus responsabilidades laborales?
2. ¿Cómo describiría el efecto que han tenido sus experiencias con procesos de selección internos en su nivel de motivación laboral?
3. ¿Qué le hace sentir valorado en su puesto actual y cómo cree que influyen sus méritos personales en ello?

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

## Percepción y Desempeño

4. ¿Cómo considera que las condiciones de transparencia o falta de ella influyen en su desempeño diario y actitud frente al trabajo?

5. ¿Podría compartir cómo han influido sus percepciones sobre los procesos de encargos o ascensos en su compromiso con las metas institucionales?

## Percepción y Permanencia

6. ¿Ha pensado en buscar otras oportunidades laborales debido a experiencias o percepciones de falta de transparencia o imparcialidad en los procesos internos?

7. ¿Qué tan importante es para usted la percepción de justicia institucional a la hora de decidir permanecer en la Alcaldía de Bello? ¿Podría explicar por qué?

## Cierre de la entrevista:

Muchas gracias por su tiempo y sinceridad. Su participación es fundamental para entender cómo se pueden mejorar los procesos internos ¿Desea añadir algún comentario adicional?

## PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS INSCRITOS EN EL SGCA

**Anexo 3. Formatos de matrices de análisis de la investigación****Codificación Abierta.****Cuadro de convenciones por categoría**

<b>Categoría</b>	<b>Etiqueta</b>
Grado de conocimiento del Sistema General de Carrera Administrativa	<b>CON</b>
Transparencia y objetividad	<b>TRANS</b>
Impacto de las percepciones	<b>IMP</b>

<b>Fragmentos</b>	<b>Palabras claves por grupo de fragmentos asociados a la categoría inicial</b>
-------------------	---

**Codificación Axial**

<b>CATEGORIA INICIAL</b>	<b>Categoría Emergente 1</b>	<b>Categoría Emergente 2</b>	<b>Categoría Emergente 3</b>	<b>Categoría Emergente 4</b>	<b>Categoría Emergente 5</b>	<b>Categoría Emergente 6</b>
<b>CON</b>						
<b>TRANS</b>						
<b>IMP</b>						

**Codificación Selectiva**

<b>CATEGORIA CENTRAL 1 CON</b>	<b>CATEGORIA CENTRAL 2 TRANS</b>	<b>CATEGORIA CENTRAL 3 IMP</b>	<b>CATEGORÍA CENTRAL (EMERGENTE) PERMANENCIA ESCOLAR</b>
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

**Anexo 4. Elementos de análisis desarrollados**

Las entrevistas, matrices de análisis las pueden ser consultadas en:

<https://drive.google.com/drive/folders/12XxfNsr-mob2sHFgzt37RTk2wyTdxnI4?usp=sharing>