

**Dimensiones de motivación por el servicio público entre
empleados del área misional del Instituto Nacional de Salud.
Contexto postpandemia (2024)**



**Escuela Superior de
Administración Pública**

**Presentado por:
Nicolás Lemus Silva**

**Escuela Superior de Administración Pública –
ESAP Facultad de Posgrados
Maestría en Administración
Pública Sede Central
Bogotá D.C., 2024**

**Dimensiones de motivación por el servicio público entre
empleados del área misional del Instituto Nacional de Salud.
Contexto postpandemia (2024)**



**Escuela Superior de
Administración Pública**

**Asesor:
Juan de Jesús Sandoval. PhD
Matemático y Científico de Datos**

**Escuela Superior de Administración Pública –
ESAP Facultad de Posgrados
Maestría en Administración
Pública Sede Central
Bogotá D.C., 2024**

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, mi hermana, mi esposa e hijos, quienes incondicionalmente me han apoyado para ser una persona íntegra y profesional en mi vocación de servicio. Agradezco especialmente la paciencia de mi hija en su primera infancia, al equilibrar sus momentos de juego con mi formación académica. También dedico este trabajo a mi credo religioso, que ha sido mi fortaleza en los altibajos de mi vida. Finalmente, dedico este trabajo a la comunidad del INS, que me ha permitido conocer la invaluable labor que ha perdurado por más de 100 años en el país y que ha superado exitosamente diversos desafíos globales y locales en salud pública.

Agradecimientos

Agradezco profundamente al doctor Juan de Jesús Sandoval, mi tutor de tesis, quien se unió a la ESAP en 2022 y ha realizado prontamente aportes y de construcciones invaluable en el campo riguroso y necesario de la ciencia de datos en la administración pública. Su apoyo constante, su insistencia en que persista y confíe en mí mismo, y su invitación a crecer a pesar de las circunstancias familiares y personales, han sido fundamentales para mi crecimiento académico y profesional.

También quiero expresar mi gratitud al profesor Augusto Álvarez Collazos, quien durante mi formación de pregrado me impartió cátedra sobre el desarrollo del personal y la gestión de las organizaciones públicas. Sus enseñanzas han sido de gran provecho para mi vinculación y crecimiento profesional en el sector público, especialmente en el ámbito de la función pública, ya que me han permitido ganarme la vida en un área que me apasiona. No puedo dejar de reconocer los valiosos aportes en dicha materia de Jairo Elías Rincón Pachón, Edgar Martínez y Julián Saldarriaga durante mi etapa lectiva de pregrado.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Contenido	
Agradecimientos	4
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	10
Resumen	11
Abstract	12
Capítulo 1. Aspectos preliminares de la investigación	13
1.1 Introducción	13
1.2 Justificación	14
1.3 Planteamiento del Problema	15
1.4 Pregunta de investigación	17
1.5 Hipótesis.....	17
1.6 Objetivos	18
1.6.1 Objetivo General	18
1.6.2 Objetivos específicos	18
Capítulo 2. Marcos de referencia	19
2.1 Estado del Arte	19
2.1.1 Panorama Internacional	20
2.1.2 Panorama Iberoamericano	21
2.1.3 Panorama Nacional.....	22
2.2 Marco Teórico.....	23
2.2.1 Origen de la PSM.....	23
2.2.2 Contrastes entre el sector público y privado	24
2.2.3 Teoría de las expectativas y motivación	24
2.2.4 Comportamiento organizacional y cultura.....	24
2.2.5 Salud Pública	28
Definiciones Clásicas de Salud Pública.....	28
La Ampliación del Concepto en el Siglo XX.....	28

Conceptualización Moderna de la Salud Pública	28
La Salud Pública en el Contexto Actual.....	29
Profesionales de la salud pública	29
Roles y Competencias de los Profesionales de Salud Pública	29
Vigilancia de la Salud Pública y Monitoreo de Variables.....	30
Generación de Información para la Toma de Decisiones en Salud Pública	30
Desafíos y Oportunidades para los Profesionales de la Salud Pública	31
Impacto de los Profesionales de la Salud Pública en la Comunidad.....	31
2.3 Marco Institucional.....	31
2.4 Marco Legal.....	34
Capítulo 3. Procedimiento Metodológico.....	36
3.1 Método	37
3.1.1 Método cuantitativo	37
3.1.2 Método cualitativo	38
3.1.3 Integración de métodos	39
3.1.4 variables independientes y dependientes de la investigación	39
3.2 Instrumentos de recolección y sistematización de la información.....	40
3.3 Resultados esperados	40
Capítulo 4. Resultados	42
4.1 Dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) más prevalentes entre los empleados del INS en el periodo post-pandemia.....	42
4.1.1 Explicación del análisis factorial confirmatorio (CFA).....	69
4.2 Características demográficas y de empleo que puedan influir en las variaciones de las dimensiones del PSM entre los empleados.	74
Nivel Educativo.....	83
4.3 Recomendaciones para estrategias de gestión de recursos humanos que busquen fortalecer la motivación hacia el servicio público en el INS, adaptadas al contexto post- pandemia.	95
4.3.1 Modelo de Estrategias de Gestión de Recursos Humanos para Fortalecer la Motivación hacia el Servicio Público en el INS (Post-Pandemia).....	100
Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento.....	101

Visibilidad y Reconocimiento de los Empleados.....	101
Políticas de Equidad de Género y Diversidad.....	102
Mejora de Condiciones Laborales y Estabilidad	103
Fomento de la Participación en Proyectos Estratégicos	103
Refuerzo del Sentido de Propósito y Compromiso Social.....	103
Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión del Cambio	103
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Referencias	110
Anexos	114
Anexo A. Guion de la Entrevista.....	114
Anexo B. Formulario del cuestionario (realizado en Google Forms).....	114

Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones de la Escala y Número de Ítems	26
Tabla 2 evolución que ha tenido el INS	33
Tabla 3 variables independientes y dependientes de la investigación.....	39
Tabla 4 instrumentos de recolección y sistematización de la información	40
Tabla 5 dimensiones de motivación por el servicio público (PSM)	43
Tabla 6 Resumen de datos estadísticos de las dimensiones evaluadas	44
Tabla 7 Atracción a la Participación Pública (APP)	45
Tabla 8 Interés público.....	47
Tabla 9 Compromiso con los Valores Públicos (CPV).....	49
Tabla 10 Compasión.....	50
Tabla 11 Auto sacrificio	52
Tabla 12 comparativa de medias por dimensión (Promedios Generales)	71
Tabla 13 matriz de correlaciones.....	71
Tabla 14 Matriz de correlaciones con significancias (p-valores).....	72
Tabla 15 Matriz de correlación del factor Atracción hacia la Participación Pública (APP).....	73
Tabla 16 Distribución de Funcionarios Públicos según Tipo de Vinculación y Género	75
Tabla 17 Comparación entre la media de las dimensiones “Atracción a la Participación Pública” y “Valores Públicos” según el género y el nivel jerárquico	75
Tabla 18 Comparación por tipo de vinculación y por nivel jerárquico.....	76
Tabla 19 Comparación de las Dimensiones de la Motivación en el Servicio Público (PSM) por Tipo de Vinculación y Género, en el Contexto de Precariedad Laboral del Régimen Provisional	77
Tabla 20 Distribución Porcentual de Funcionarios Públicos por Género y Tipo de Vinculación	78
Tabla 21 Distribución del Personal por Género y Nivel Jerárquico en la Planta de Personal	79
Tabla 22 Influencia del Nivel Jerárquico y el Género en las Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM).....	79
Tabla 23 Distribución Porcentual del Personal por Género y Nivel Jerárquico	80
Tabla 24 Distribución del Personal por Género y Nivel Educativo	82
Tabla 25 Distribución porcentual del personal por género según nivel educativo	83
Tabla 26 distribución de empleados según su formación académica y nivel educativo	85
Tabla 27 proporciones porcentuales de empleados según su formación académica.....	86

Tabla 28 formación académica y las demandas específicas de cada área del conocimiento	87
Tabla 29 Distribución del personal por nivel jerárquico y tipo de vinculación actual.....	89
Tabla 30 Porcentaje de vinculación actual según nivel jerárquico del personal	90
Tabla 31 Distribución de Género por Rango de Edad.....	92
Tabla 32 Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) en el INS Post- Pandemia	96
Tabla 33 Factores Clave que Influyen en las Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) en el INS	96
Tabla 34 Relación entre Género, Nivel Jerárquico y las Dimensiones del PSM en el INS	97
Tabla 35 Características Demográficas y de Empleo en el INS.....	98
Tabla 36 Modelo de Estrategias de Gestión de Recursos Humanos para Fortalecer la Motivación hacia el Servicio Público en el INS (Post-Pandemia)	104

Índice de Figuras

Figura 1 Triangulación de datos en Atlas Ti. Categorías que prevalecieron en las entrevistas	55
Figura 2 Triangulación de datos en R Studio. Categorías arrojadas en las encuestas y entrevistas.....	56
Figura 3 Dispersión Léxica en la triangulación de datos	57
Figura 4 Palabras clave	59
Figura 5 categorías de las dimensiones de motivación por el servicio público	60
Figura 6 Escalamiento Léxico.....	61
Figura 7 Nube de palabras nivel directivo comparada.....	62
Figura 8 representatividad y frecuencia de términos	64
Figura 9 Matriz de co-ocurrencias entre categorías	66
Figura 10 Mapa de calor por tipo de vinculación	67
Figura 11 Grafico de burbujas por edad y tipo de vinculación al cargo	68

Resumen

El estudio analiza las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS en el contexto de Postpandemia, se busca identificar las dimensiones más prevalentes, explorar factores demográficos y laborales que influyen en la motivación, y desarrollar estrategias de gestión de recursos humanos para fortalecerla.

El enfoque metodológico es mixto, combinando un análisis cuantitativo mediante encuestas estructuradas con la escala PSM que se aplicaron una muestra de 100 empleados, y un análisis cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, observaciones directas y minería de textos, las variables independientes incluyen género, nivel jerárquico, tipo de vinculación laboral y condiciones de trabajo, mientras que las dependientes corresponden a las dimensiones del PSM.

Los resultados evidenciaron que la dimensión de Interés Público (IP) es prevalente en roles estratégicos, mientras que la de Compromiso con los Valores Públicos (CVP) varía según género y jerarquía, las mujeres en niveles operativos se destacan en dimensiones de Compasión y Autosacrificio, pero enfrentan barreras de acceso a roles estratégicos, por su parte, los masculino en posiciones de liderazgo evidenció mayor afinidad con dimensiones como la Atracción hacia la Participación Pública (APP).

Las recomendaciones incluyen implementar programas de desarrollo profesional y mentoría, promover políticas de equidad de género y diseñar estrategias para fortalecer competencias emocionales en todos los niveles jerárquicos, además, se propone revisar las condiciones laborales para alinear las funciones de los empleados con los valores organizacionales y fomentar una cultura de liderazgo inclusivo y empático, buscan equilibrar la motivación en todos los niveles, reduciendo desigualdades estructurales y fortaleciendo el compromiso hacia los objetivos del servicio público.

Abstract

The study analyzes the dimensions of public service motivation (PSM) among employees of the INS mission area in the post-pandemic context, seeking to identify the most prevalent dimensions, explore demographic and work factors that influence motivation, and develop human resource management strategies to strengthen it.

The methodological approach is mixed, combining a quantitative analysis through structured surveys with the PSM scale that were applied to a sample of 100 employees, and a qualitative analysis based on semi-structured interviews, direct observations and text mining, the independent variables include gender, hierarchical level, type of employment relationship and working conditions, while the dependent ones correspond to the dimensions of the PSM.

The results show that the dimension of Public Interest (PI) is prevalent in strategic roles, while that of Commitment to Public Values (CVP) varies according to gender and hierarchy, women at operational levels stand out in dimensions of Compassion and Self-Sacrifice, but they face barriers to accessing strategic roles; for their part, men in leadership positions show greater affinity with dimensions such as Attraction toward Public Participation (APP).

The recommendations include implementing professional development and mentoring programs, promoting gender equity policies and designing strategies to strengthen emotional competencies at all hierarchical levels. In addition, it is proposed to review working conditions to align the functions of employees with organizational values and Promoting a culture of inclusive and empathetic leadership, they seek to balance motivation at all levels, reducing structural inequalities and strengthening commitment to the objectives of public service.

Keywords. Public Service Motivation (PSM) Dimensi

Capítulo 1. Aspectos preliminares de la investigación

1.1 Introducción

La administración pública ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas a lo largo de la historia, algunas veces de forma explícita y otras de manera más transversal. Esta diversidad de enfoques transdisciplinarios ha contribuido a superar múltiples debates sobre la delimitación de su objeto de estudio y el alcance de su investigación. Se afirma entonces por Molina (2017), que el núcleo de esta ciencia administrativa se ha centrado en aspectos inherentes a la acción administrativa del Estado, el gobierno, las organizaciones públicas, las políticas públicas y la gobernanza.

En ese sentido, es conveniente citar a Mayntz (1985), quien concibe la administración pública como un fenómeno institucional e histórico en tanto que se configura a partir de estructuras organizativas que no solo responden a necesidades técnicas, sino que también están determinadas por contextos políticos, sociales y culturales específicos permitiendo comprender que las prácticas administrativas no son neutras ni estáticas, sino que evolucionan en función de los cambios históricos y las dinámicas del poder dentro del aparato estatal, sosteniendo, que el papel de las organizaciones públicas en la relación entre el Estado y la ciudadanía merece un estudio profundo, especialmente las entidades son las encargadas de materializar la acción administrativa del gobierno hacia la sociedad mediante la entrega de sus servicios.

Adicionalmente, Mayntz (1985) plantea desde aquella época la existencia de una crisis en las organizaciones públicas, cuya problemática central radica en su eficiencia. Esta apreciación cobra especial relevancia en el contexto actual, donde la demanda de servicios públicos eficientes y efectivos es cada vez mayor por parte de la comunidad.

Las instituciones y organizaciones públicas dependen en gran medida de sus empleados, ya que el talento humano constituye el recurso más valioso de cualquier entidad. Por ello, resulta fundamental examinar los elementos que inciden en su cultura organizacional. Esto incluye el entendimiento de las costumbres, tradiciones y prácticas predominantes que influyen en el comportamiento de los servidores públicos, especialmente en lo que respecta a su motivación hacia el servicio público (PSM, por sus siglas en inglés), un factor crucial que afecta los resultados alcanzados. En este contexto, el estudio se desarrolla dentro de la línea de investigación de “Capacidad Institucional en Administración Pública” y se enfoca en la sublínea

denominada “condicionamientos culturales de la función pública”, ya que examina una de las problemáticas que impacta directamente en la capacidad institucional.

1.2 Justificación

La pandemia global del Covid-19 cuestionó la capacidad de los organismos públicos, particularmente aquellos con funciones médicas y científicas, para responder de manera rápida y efectiva a emergencias, ofreciendo resultados concretos. En este contexto, es pertinente investigar cómo la motivación hacia el servicio público (PSM) influye en los empleados de instituciones como el Instituto Nacional de Salud, dado que esta motivación puede impactar indirectamente la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo explorar, analizar y estructurar los niveles de PSM en el personal que desempeña funciones misionales dentro del Instituto Nacional de Salud.

Es importante señalar que en Colombia los estudios sobre este tema han sido limitados. Aunque Sanabria y Collazos han aportado investigaciones enfocadas en la motivación hacia el servicio público en el ámbito de la función pública (ESAP, DAFP y CNSC) o en el nivel del Ejecutivo, estos trabajos no se han centrado en ningún sector específico del aparato estatal. Hasta el momento, no se ha realizado en Colombia un estudio que analice estos factores en instituciones de esta índole.

El análisis de los datos de este estudio permitirá identificar de manera precisa los factores clave a tener en cuenta en los procesos de selección de personal en entidades públicas similares, así como en la retención de talento. Además, proporcionará una visión actual del nivel de motivación hacia el servicio público entre los empleados, lo que servirá como base para que el INS desarrolle estrategias que contribuyan a mantener o mejorar los niveles de PSM en su personal, especialmente en contextos de crisis sanitaria como la vivida durante la pandemia de COVID-19, y para fortalecer proyectos de investigación en salud pública de gran impacto.

Esta problemática se abordará desde el punto de vista del servicio público y el rendimiento organizacional, explorando cómo optimizar ambos aspectos mediante una gestión efectiva del talento humano, lo cual contribuirá tanto al debate académico como a la generación de nuevas propuestas prácticas. El estudio empleará un enfoque empírico- analítico y utilizará métodos cuantitativos para analizar los datos recopilados, con especial atención en la medición de los

factores que componen cada dimensión de la PSM. Este análisis permitirá identificar cuál de estas dimensiones tiene mayor influencia sobre el PSM y confirmar la hipótesis de que, en el contexto post-pandemia, las dimensiones del PSM mostraron patrones particulares que revelan necesidades, expectativas y áreas de mejora en la motivación hacia el servicio público de los empleados del INS.

Esta investigación tiene como objetivo que, en los próximos años, las entidades públicas consideren la implementación de evaluaciones periódicas sobre los niveles de PSM de aquellos que aspiran a la carrera administrativa en diversas áreas del Estado. Conocer las motivaciones que impulsan a los ciudadanos a trabajar por el bien común y, particularmente, en el sector público es crucial, así como observar las variaciones en el PSM a lo largo del ciclo de vida laboral del servidor público (ingreso, permanencia y retiro). Finalmente, se espera que los hallazgos de este estudio impulsen un cambio significativo en la forma en que las entidades públicas gestionan y valoran su recurso humano, su activo más importante.

1.3 Planteamiento del Problema

En el contexto postpandemia, resulta fundamental comprender los factores que inciden en la permanencia, el compromiso y el desempeño del talento humano en el sector público, especialmente en instituciones que cumplen funciones estratégicas para el bienestar colectivo como lo es el Instituto Nacional de Salud (INS) de Colombia, como entidad misional encargada de liderar la vigilancia epidemiológica, la investigación científica y la respuesta frente a eventos que afectan la salud pública, depende en gran medida de la motivación intrínseca de sus servidores públicos para enfrentar retos complejos y de alta exigencia, por ello, estudiar las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) que predominan entre los empleados de su área misional se vuelve clave para identificar no solo los factores que sostienen su compromiso institucional, sino también las posibles debilidades que podrían afectar su rendimiento y vocación en un contexto de recuperación institucional y social tras la pandemia de COVID-19.

Los servidores públicos tienen el deber de contribuir al ejercicio y desarrollo de los derechos de la comunidad, orientando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos fundamentales del Estado (Martínez & Ramírez, 2008) en este marco, la efectividad de la respuesta del sector público frente a situaciones de alto riesgo, como una pandemia, se basa en gran medida en el compromiso y las competencias del personal público, particularmente aquellos en el sector salud,

quienes son esenciales para el control y prevención de enfermedades (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

La información que las organizaciones e instituciones públicas de salud como el Instituto Nacional de Salud proporcionan, procesan y generan, es fundamental para la toma de decisiones en todos los niveles, desde el supranacional hasta el territorial, dicha información debe ser precisa y entregada a tiempo, ya que impacta directamente en la efectividad de las políticas de salud pública y en la capacidad del gobierno para proteger a la población (Pérez & Svetlana, 2020).

No obstante, la pandemia de COVID-19 expuso desafíos importantes en la conducta de algunos servidores públicos y en consecuencia, en el desempeño de las instituciones en las que trabajan, lo que limitó la capacidad del gobierno para llevar a cabo medidas de salud pública de manera rápida, efectiva y coordinada, por tanto, las actitudes de resistencia y la falta de claridad en la aplicación de directrices por parte de algunos funcionarios no solo afectaron la respuesta del Estado, sino que también impactaron la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales (Vlaicu, 2021).

Esta situación fue particularmente crítica en el sector salud, donde el personal fue requerido de manera urgente para responder a la pandemia, pero al mismo tiempo enfrentó desafíos en cuanto a su autocuidado y la protección de sus familias (Gozzer, 2020). La pandemia del COVID-19 modificó sustancialmente las dinámicas laborales, personales y familiares, lo que provocó sobrecargas, aislamiento social y conflictos entre las responsabilidades domésticas y laborales (Roseth & Amézaga, 2021), acentuando así el desgaste y la desmotivación en sectores clave del servicio público (OIT, 2020).

En Colombia, la limitada capacidad de adaptación del sector público evidenció problemas estructurales que también se manifestaron en el Instituto Nacional de Salud (INS), entidad responsable de liderar la respuesta científica y epidemiológica durante la pandemia que a pesar de su relevancia y trayectoria, el INS enfrentó dificultades internas

Esta situación subraya la importancia de estudiar la motivación por el servicio público entre los empleados de áreas misionales de instituciones clave, como el Instituto Nacional de Salud de Colombia, que desempeña un papel crucial en la investigación científica de eventos que afectan la salud pública en el país

Además, aunque el gobierno debe promover el incremento de la retención de personal altamente calificado para contribuir mejor al cumplimiento de sus políticas, es fundamental contar con parámetros que midan la motivación por el servicio público no solo al ingresar, sino a lo largo

de toda la carrera de un servidor público. Mantener esta motivación es esencial para garantizar que el personal permanezca comprometido con el servicio público, incluso después de su vinculación inicial al Estado.

En este contexto, es vital que las entidades del Estado y actores como la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) presten mayor atención a la motivación por el servicio público. Aunque existen pruebas para medir competencias comportamentales, se requiere un enfoque más integral que considere la motivación en el servicio público como un factor determinante en el acceso y permanencia en el empleo público. La razón de ser de un servidor público es su dedicación y empeño en servir a la ciudadanía, lo que hace imperativo estudiar y fomentar esta motivación.

Finalmente, el Instituto Nacional de Salud, una entidad con más de 100 años de trayectoria en Colombia ha demostrado ser fundamental en la respuesta a la pandemia del COVID-19, recopilando y procesando datos vitales para la toma de decisiones. Sin embargo, las limitaciones que enfrenta para cumplir su amplio margen de funciones subrayan la necesidad de contar con un personal altamente motivado y comprometido. Este estudio sobre la motivación en el servicio público es, por tanto, de gran relevancia no solo para mejorar el desempeño de esta institución, sino también para fortalecer la capacidad de respuesta del sector salud y científico en general.

1.4 Pregunta de investigación

Partiendo de lo anterior, el estudio tendrá como propósito ahondar sobre la motivación en el servicio público de los servidores públicos que laboran en áreas misionales del Instituto Nacional de Salud, por lo que la pregunta de investigación que orienta el presente trabajo es: ¿Qué dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) predominan entre los empleados públicos del área misional del Instituto Nacional de Salud (INS) de Colombia en periodo postpandemia?

1.5 Hipótesis

Las dimensiones de la PSM presentan patrones específicos que pueden ser indicativos de necesidades, expectativas y posibles áreas de mejora en la motivación por el servicio de los servidores públicos del INS en el contexto post-pandemia. Las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) presentan patrones específicos que reflejan necesidades, expectativas y

posibles áreas de mejora en la motivación de los servidores públicos del INS en el contexto Postpandemia.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS en el contexto Postpandemia.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) más prevalentes entre los empleados del INS en el periodo post-pandemia.
2. Describir las características demográficas y de empleo que puedan influir en las variaciones de las dimensiones del PSM entre los empleados.
3. Desarrollar recomendaciones para estrategias de gestión de recursos humanos que busquen fortalecer la motivación hacia el servicio público en el INS, adaptadas al contexto post-pandemia.

Capítulo 2. Marcos de referencia

2.1 Estado del Arte

En la búsqueda de información bibliográfica relacionada con el tema de investigación anteriormente descrito se encontraron 12 documentos los cuales han sido agrupados por panoramas regionales, panorama internacional, panorama iberoamericano y panorama nacional. Los criterios de inclusión en el estado del arte se enfocaron principalmente en estudios que abordan la motivación del servicio público (PSM) y los factores que influyen en la atracción y retención de profesionales en el sector salud, considerando aspectos como las condiciones laborales, apoyo social, estrés, liderazgo, satisfacción laboral y la influencia de factores externos e internos, partiendo de esto, los estudios seleccionados abarcan metodologías cuantitativas y cualitativas y contextos geográficos, incluyendo China, Marruecos, Grecia, Mozambique y la región iberoamericana, lo que contribuye a una visión global y diversa sobre el tema.

Cada investigación citada contribuye al objetivo general al explorar distintas dimensiones que afectan la motivación en el servicio público, tales como el estrés laboral, el apoyo social y las condiciones organizativas ya que la diversidad de contextos y enfoques metodológicos asegurando que el estado del arte no solo documente las características comunes que motivan a los profesionales del sector salud, sino que también permitió la identificación de diferencias culturales y organizativas que pueden ser relevantes para entender la complejidad de la motivación en el servicio público, lo que es crucial para alcanzar el objetivo general, ya que proporciona una base sólida para comprender qué elementos deben priorizarse en distintas circunstancias para mejorar la motivación y, en consecuencia, la retención de profesionales en el sector salud a nivel global.

No obstante, la pandemia de COVID-19 expuso desafíos importantes en la conducta de algunos servidores públicos y, en consecuencia, en el desempeño de las instituciones en las que trabajan, lo que limitó la capacidad del gobierno para llevar a cabo a cabo medidas de salud pública de manera rápida, efectiva y coordinada. Las actitudes de resistencia y la falta de claridad en la aplicación de directrices por parte de algunos funcionarios no solo afectarán la respuesta del Estado, sino que también impactaron la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

2.1.1 Panorama Internacional

La motivación del servicio público (PSM) ha sido objeto de múltiples estudios a nivel internacional, especialmente en el sector salud, debido a los retos que enfrenta la gestión del talento humano en contextos de alta demanda y presión institucional, el primero de ellos ha sido realizado por Fernández et al. (2022), a través de una revisión sistemática, en donde analizaron los factores determinantes para atraer y retener profesionales de la salud en el sector público, destacando variables como la remuneración, las condiciones laborales, la disponibilidad de recursos y la frecuencia de interacción con los pacientes. Su trabajo, basado en el protocolo PRISMA, evidenció la necesidad de considerar tanto constructos tradicionales como nuevos enfoques psicológicos que incorporan aspectos como el estrés, el presentismo y la percepción de obstáculos en el entorno sanitario.

Complementariamente, Ye et al. (2021) abordaron la relación entre la motivación en el servicio público, la presión por la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta ante emergencias durante la pandemia en China, aplicando la teoría del comportamiento planificado por medio del cual se evidenció que estos tres factores influyeron significativamente en los comportamientos preventivos adoptados por los funcionarios públicos, especialmente durante los momentos críticos de la crisis sanitaria, lo que refuerza el papel clave de la PSM en contextos de alta exigencia.

Otros estudios han explorado la interacción entre el entorno organizacional y la motivación de los trabajadores del sector salud como el de Deng et al. (2021) quienes analizaron la influencia del apoyo social y el estrés laboral sobre la PSM en hospitales públicos chinos, encontrando que tanto el apoyo del supervisor como el de los colegas incrementan la motivación, mientras que el estrés por obstáculos y desafíos la reducen, hallazgo que fue ampliado en un estudio previo del mismo autor (Deng et al., 2019), que identificó el PSM como un mediador entre el estrés laboral y el presentismo, subrayando la importancia de crear entornos que reduzcan los factores estresantes para mejorar la productividad y el bienestar del personal.

Desde una perspectiva europea, Kitsios y Kamariotou (2021) examinaron la satisfacción laboral como factor detrás de la motivación en profesionales de salud en Grecia y encontraron que las relaciones interpersonales y los logros laborales son elementos clave en la motivación de estos trabajadores, por encima del salario y las condiciones del trabajo resaltando la relevancia de factores intrínsecos y sociales en el mantenimiento del compromiso profesional.

En el contexto africano, Belrhiti et al. (2019, 2020) realizaron dos investigaciones cualitativas en hospitales públicos marroquíes, enfocándose en el papel del liderazgo en la construcción de la motivación del servicio público revelando que el liderazgo sensible al contexto organizacional es capaz de equilibrar estilos de gestión y valores institucionales, fundamentales para fomentar la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y la compasión como motor de servicio y sumado a lo anterior los autores encontraron que las creencias religiosas también moldean la expresión de la motivación en el personal sanitario, lo que introduce elementos culturales relevantes en el análisis del PSM.

Partiendo de lo anterior, los estudios revisados demostraron que la motivación del servicio público en el ámbito internacional está determinada por una compleja red de factores individuales, organizacionales y contextuales. Las condiciones laborales, el apoyo social, el liderazgo, el estrés percibido y los valores culturales configuran el panorama de la motivación en el sector salud, aportando claves valiosas para el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar el desempeño, la retención y la calidad del servicio en este sector estratégico.

2.1.2 Panorama Iberoamericano

Del Estal-García y Melián-González (2021) realizaron un estudio titulado “Motivación por el servicio público de los profesionales de los centros de atención primaria: ¿qué es más importante el entorno o el apoyo directivo?”, cuyo propósito fue describir la Motivación por el Servicio Público (PSM) en los profesionales sanitarios en función de dos variables principales: (a) el entorno social de su centro de trabajo y (b) el apoyo percibido por parte de sus supervisores. Con base en esto, se planteó la pregunta de investigación: ¿Qué influencia tiene el entorno social y el apoyo dado por parte de los superiores en la Motivación por el Servicio Público de los profesionales sanitarios? El objetivo central fue comprobar dicha influencia mediante un estudio observacional, cuantitativo, retrospectivo, transversal y no controlado, utilizando el Modelo Lineal de Regresión Multinivel (MLRM) a través del programa SPSS. Los resultados indicaron que el apoyo percibido por parte del supervisor tiene una influencia significativa en la motivación por el servicio público, mientras que el entorno social no presentó un efecto relevante sobre este tipo de motivación.

Por su parte, Santinha et al. (2021), en su investigación titulada “Elaboración de perfiles de la elección del sector público: percepciones y determinantes motivacionales en el nivel previo a la entrada”, se enfocaron en analizar las motivaciones y percepciones de estudiantes de pregrado y

posgrado respecto a la elección de su futuro sector laboral: público, privado o sin fines de lucro. Para ello, se plantearon interrogantes como: ¿Perciben los estudiantes el sector público de manera diferente al privado y al sin fines de lucro? y ¿Qué motiva a los estudiantes a optar por trabajar en el sector público? El estudio, de caso único, se realizó con una muestra de 2251 estudiantes de una universidad portuguesa, quienes evaluaron en una escala Likert (de 1 a 5) diversos factores motivacionales como los "resultados orientados a la comunidad", "alta remuneración", "estabilidad laboral", "promoción profesional", "flexibilidad laboral" y "oportunidades de aprendizaje". Los hallazgos mostraron que las percepciones sobre el sector público se centraron en su capacidad para promover la seguridad laboral, el desarrollo social y el trabajo en equipo, características que lo asemejan más al sector sin fines de lucro que al privado, en contraste, este último fue percibido como un entorno competitivo, innovador e intelectualmente estimulante.

Por último, Santos (2018), en su trabajo titulado “La Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017”, investigó la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral del personal de dicha entidad. Las preguntas de investigación abordaron tanto la relación global entre gestión del talento humano y motivación laboral, como su vínculo con dimensiones específicas de la motivación, tales como logro, reconocimiento, interés, responsabilidad y mejora. El enfoque metodológico fue hipotético-deductivo, empleando un diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios estructurados con 30 ítems cada uno y basados en la escala de Likert (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca). El análisis de los resultados reveló una correlación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.686, lo cual representa una correlación alta y positiva.

2.1.3 Panorama Nacional

Álvarez (2016) en “La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana” ahondó sobre la relación entre la motivación del empleado público de carrera y su incidencia en el desempeño organizacional, especialmente en el sector de la función pública en Colombia. En ese sentido, indagó ¿Qué factores de motivación impulsan al empleado de carrera a mejorar su desempeño en las organizaciones estatales colombianas?; tuvo como objetivo determinar los factores de motivación que inciden en el desempeño de los empleados del sector función

pública. El estudio se sustentó a partir de la aplicación de una encuesta y una entrevista aplicada a 61 servidores públicos del nivel profesional, en la que se pudo concluir que la gerencia pública moderna demanda profesionales que tengan una alta motivación de logro para que los objetivos de las políticas se manifiesten en resultados que logren responder adecuadamente las necesidades de la sociedad.

2.2 Marco Teórico

En este aparte se desarrollan aquellos conceptos esenciales que tienen como propósito estructurar los cimientos teóricos que permitirán dilucidar el concepto de la motivación por el servicio público en el contexto de la administración pública. Así mismo, se abordan elementos inherentes al origen de la PSM, tales como: la evolución de concepto, la definición de este en ámbito académico, teorías sugeridas sobre el constructo en mención, algunos instrumentos estándar para la medición de la PSM. Igualmente, se expondrá un contexto organizacional del INS, así como algunas definiciones claves del sector salud tanto a nivel global como local, todo esto permitió caracterizar y centrar el objeto de estudio aquí analizado. En este punto, es pertinente acudir Creswell y Martens (2011) para definir el marco conceptual, entendido como aquellas definiciones que permiten establecer relaciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas sobre un área del conocimiento en concreto.

2.2.1 Origen de la PSM

El origen del concepto “Public Service Motivation” se atribuye a Perry & Wise (1990), sin embargo, dentro de la revisión bibliográfica se observa que Rainey (1982) en su obra "Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic" realizó las primeras contribuciones sobre el estudio de la gestión y el comportamiento organizacional en el sector estatal, en tanto este se propuso comprender cómo los factores organizacionales influyen en el comportamiento y la motivación de los empleados públicos.

Rainey (1982) se propone explicar cómo las diferencias en los entornos de trabajo del sector público y privado, dado sus distintos objetivos, regulaciones y supervisiones, pueden incidir en la satisfacción y la motivación en el trabajo. Estos aspectos son esenciales para comprender la PSM, dado que la motivación en el servicio público habitualmente tiende a ser influida por la misión y los valores propios del ámbito público, elementos que posteriormente Perry subrayara en su conceptualización de la PSM. En esa línea, se pueden mencionar tres aportes que hizo

Rainey (1982) para comprender la motivación en el sector público:

2.2.2 Contrastes entre el sector público y privado

Rainey (1982) afirma también que existen diferencias estructurales entre los objetivos que se proponen las organizaciones del sector público y el privado, lo cual puede afectar la forma en que los empleados puedan sentirse motivados a participar en la organización, pues dependen del interés que estos tengan sobre los objetivos de la organización según su tipo de naturaleza. Por su parte, se tiene que, en el sector público, los propósitos tienden a ser más intangibles y menos cuantificables en contraste con el sector privado, mientras que en este último los propósitos suelen estar claramente definidos, particularmente en función de las ganancias y pérdidas de una empresa. A su vez, la aludida intangibilidad en los objetivos del sector público puede influir sobre cómo los empleados públicos encuentran sentido y satisfacción en su trabajo. A ello se agrega que, las organizaciones públicas habitualmente encuentran mayores limitaciones de orden burocrático y menor flexibilidad en su forma de gestionar sus trámites, esto puede incidir en la manera en que el empleado perciba y reconozca cuál es su función principal al interior de la organización y cómo puede lograr obtener resultados efectivos.

2.2.3 Teoría de las expectativas y motivación

Según Rainey (1982) la teoría de las expectativas es aplicable al sector público, esta se sustenta en la siguiente premisa: la motivación de un individuo está determinada por la expectativa de que sus esfuerzos aportarán a un desempeño positivo y que este desempeño se recompensará. Sostiene que en el sector público las compensaciones no necesariamente son económicas o cercanamente semejantes a las del sector privado. En este punto, el autor indaga sobre cómo los empleados públicos podrían ser motivados con compensaciones intrínsecas, tales como: el desarrollo personal y la gratificación por su entrega al servicio público.

2.2.4 Comportamiento organizacional y cultura

En esta contribución se indaga sobre cómo la cultura organizacional en las organizaciones públicas puede impactar las actitudes y conductas de los empleados públicos, incluyendo su motivación por el servicio público, sostiene que, si la cultura organizacional de la entidad valora y promueve la transparencia, la responsabilidad y la entrega de servicio al ciudadano puede favorecer y propiciar una mayor motivación y compromiso entre los empleados públicos. Por último, destaca que la cultura organizacional es un fuerte mecanismo para alinear los valores

personales con los establecidos por la organización, propiciando así un entorno en el que los empleados se sientan personal y profesionalmente entregados a su labor (Del Estal-García & Melián-González, 2021).

Desde el año de 1990 cuando se publicó el artículo "The Motivational Bases of Public Service" de James L. Perry y Lois Recascino Wise" se proporcionó la primera definición de PSM, entendida esta como la intención de una persona a actuar en impulsos (motivos) sustentados esencial o específicamente en las organizaciones públicas, esto es, la orientación que tiene un individuo de servir, trabajar y aportar a una causa que beneficia a la comunidad en general, porque ello es gratificante para este. La definición propuesta es fundamental, en tanto establece que la participación en organizaciones públicas está influenciada por motivaciones particulares en los individuos. Esta distinción permitió comprender por qué algunas personas se inclinan por el sector público en vez del privado. Se propone entonces que un factor clave en esta elección es la motivación intrínseca, es decir, el deseo de contribuir al bien común, que trasciende sobre los incentivos extrínsecos como los beneficios económicos.

En su investigación inicial, Perry y Wise (1990) identificaron tres tipos de motivaciones que impulsan a las personas a dedicarse al servicio público. En primer lugar, se encontraron los motivos racionales, que son aquellos en los que los individuos se sienten atraídos por el servicio público debido a su alineación con los objetivos de ciertas políticas o programas gubernamentales. Para estas personas, su trabajo representa una forma directa de contribuir a la consecución de esos objetivos.

A continuación, están los motivos normativos, que se fundamentan en un fuerte sentido del deber cívico y en la creencia en el bien común. Aquellos que se guían por estos motivos sienten la necesidad y la obligación de servir al interés público y de colaborar en el bienestar de la sociedad en general. Por último, existen los motivos afectivos, que están relacionados con un compromiso emocional hacia el servicio público. Este tipo de motivación puede manifestarse a través de un sentido de patriotismo, un deseo genuino de ayudar a los demás o una conexión personal con la misión de la organización en la que trabajan.

Otro aspecto por destacar del precitado artículo recae sobre la inquietud que anima a Perry & Wise (1990) a desarrollar este estudio, esta se circunscribe a determinar si existen motivos específicos que estén asociados con el servicio público, particularmente se proponer explorar si estos influyen en la selección de carrera y el desempeño laboral de los individuos en las organizaciones públicas.

Posteriormente, Perry (1996) propondrá las “Dimensiones de la motivación en el servicio público”, entendidas como una escala de medición de la motivación en el servicio público, la cual se compone inicialmente de cuatro dimensiones (atracción por la elaboración de políticas públicas, compromiso con el interés público, la compasión y el autosacrificio), desagregada cada una en 24 ítems, para ello se considera una aplicación del coeficiente alfa. Posteriormente, Vandenabeele (2008) propuso la adición de una dimensión que se rotula como "gobernanza democrática", la cual se añadiría a las cuatro que había propuesto Perry J hacia 1996.

A su vez, Vandenabeele (2007) en el contexto de la administración pública define la motivación en el servicio público (en adelante PSM) como las convicciones, la moral y los comportamientos que trascienden en los intereses personales, incluso las organizaciones, los cuales están guiados un interés supremo, cuya conducta se genera en circunstancias especiales.

En cuanto a las escalas de dimensión de la PSM un referente de suma relevancia es el aporte dado por (Kim, Vandenabeele, Andersen, et al., 2013) , que logra estandarizar una escala internacional de medición, advirtiendo que en todo caso esta podrá supeditarse a la inclusión de una dimensión adicional, dependiendo de las características propias entorno cultural en el que se vaya a aplicar. Al respecto esta escala se encuentra compuesta por las siguientes dimensiones: (a) atracción al servicio público (Attraction to Public Service - APP), (b) compromiso con los valores públicos (Commitment to Public Values - CPV), dividida en las subdimensiones de interés público (CPV1) y valores públicos (CPV2), (c) compasión (Compassion - COM) y (d) Auto-sacrificio (Self-sacrifice - SS). La Tabla 1 presenta una descripción de cada una de las dimensiones y subdimensiones de la PSM:

Tabla 1 Dimensiones de la Escala y Número de Ítems

Dimensión o Subdimensión	Definición	Ejemplo
Atracción al Servicio Público (APP)	Disposición intrínseca de aportar al bienestar de la sociedad mediante el trabajo en el sector público, particularmente por su compromiso en el interés público y participación en la formulación de procesos de políticas públicas.	Un servidor público que encuentra satisfacción en implementar programas de inclusión laboral para personas con discapacidad.

Compromiso con los Valores Públicos (CPV)	Grado de adherencia hacia los valores, principios y sentido de justicia social, ello abarca el compromiso con la transparencia, la responsabilidad, la igualdad y la eficiencia en la gestión pública.	Un gerente público que implementa un aplicativo de integridad pública aplicable a los altos cargos del Estado, quienes deben reportar sus conflictos de interés.
Interés Público	Disposición de compromiso y priorización de servir y beneficiar al conjunto de la sociedad.	Un servidor público que resguarda y protege una zona de reserva natural.
Valores Públicos	Adhesión a principios fundamentales que se consideran necesarios para una buena gobernanza y administración pública.	Un servidor que promueve una ley de criterios diferenciales para la obtención de la pensión en masculino y mujeres.
Compasión (COM)	Revela la voluntad que tiene el individuo de servir a otros y la preocupación de este por promover su bienestar, particularmente de aquellos que están en situaciones desfavorables.	Un óptico que dedica tiempo sin recompensa a examinar personas que residen en estratos 1 y 2 de su ciudad.
Auto-Sacrificio (SS)	Alude a la disposición del individuo para desistir ante beneficios tangibles, personales e incluso de su propia comodidad en pro del bienestar de la comunidad.	Un bombero que expone su propia vida por salvar la de otros ante un incendio.

Nota. Elaboración propia basada en Perry (1996) y Kim, Vandenabeele, Wright, et al. (2013).

Las subdimensiones de Compromiso con los Valores Públicos incluyen Interés Público (CPV1) y Valores Públicos (CPV2).

Así mismo, otros de los conceptos relevantes son la motivación intrínseca y extrínseca. Legault (2016) define la motivación intrínseca como la predisposición a realizar una conducta que es en sí misma es amena. La motivación intrínseca es de esencia no elemental, esto es, la actividad realizada no es dependiente de otros factores inherentes al comportamiento. Por otra parte, Legault (2016) define la motivación extrínseca como aquel comportamiento que es dependiente esencialmente de la consecución de un objetivo en particular, el cual es independiente de la

conducta realizada.

2.2.5 Salud Pública

El concepto de salud pública ha evolucionado y se ha adaptado a lo largo del tiempo, incorporando elementos científicos, sociales y comunitarios para lograr una mejora general en la salud de la población, es así como la salud pública, entendida como el conjunto de esfuerzos colectivos para mejorar y proteger el bienestar de la sociedad, aborda aspectos tanto de prevención como de promoción, contemplando factores sociales, ambientales y sanitarios que afectan la calidad de vida de las personas.

Definiciones Clásicas de Salud Pública

Winslow (1920) fue uno de los primeros en conceptualizar la salud pública como una disciplina científica cuyo objetivo es reducir la enfermedad y promover la longevidad, a diversas intervenciones de la comunidad para mejorar la salud física, para el autor, la salud pública incluye no solo la prevención de enfermedades, sino también el fomento de un bienestar integral a través de actividades que involucran a todos los miembros de una comunidad (Winslow, 1920), por tanto, este enfoque integrador refleja una comprensión temprana de que la salud es resultado de múltiples factores y requiere la participación activa de la sociedad en su conjunto.

La Ampliación del Concepto en el Siglo XX

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1973 amplió el concepto de salud pública al incluir no solo la prevención de enfermedades, sino también la gestión de servicios de salud y de higiene pública. La OMS describe la salud pública como un campo que abarca tanto los factores que afectan a la salud de la población como la administración de servicios de salud pública y ambiental (OMS, 1973). Esta definición refleja una ampliación del enfoque que incluye tanto la prevención como la gestión estructural de los recursos sanitarios y de los determinantes de la salud.

Conceptualización Moderna de la Salud Pública

Recientemente, la OMS ha actualizado su definición de salud pública en un contexto de mayor cooperación e integración comunitaria. Según la OMS (2021), la salud pública se define como un esfuerzo colectivo y coordinado de la comunidad para proteger, promover, mejorar o estabilizar la salud de los miembros de la sociedad, subrayando la importancia de un enfoque colaborativo en el que la comunidad y las instituciones trabajan conjuntamente para

abordar problemas de salud pública que requieren soluciones integrales y sostenibles (OMS, 2021), poniendo especial énfasis en la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y la importancia de una participación activa de la comunidad para generar cambios significativos y duraderos en la salud de la población.

La Salud Pública en el Contexto Actual

En la actualidad, la salud pública se entiende como una disciplina dinámica que integra la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la planificación de recursos y la vigilancia epidemiológica, es por tanto, que estudios recientes han resaltado la importancia de la salud pública en el contexto de desafíos globales como las pandemias y el cambio climático, por ejemplo, Khan et al. (2020), indica que la salud pública debe abordar estos retos emergentes mediante una adaptación constante y mediante estrategias de intervención comunitaria que permitan construir sociedades más resilientes y con mayor equidad en salud, ante lo cual se alinea con la definición de la OMS de un esfuerzo mancomunado para mejorar las condiciones de vida y de salud de las comunidades a nivel global.

Profesionales de la salud pública

Los profesionales de la salud pública juegan un papel central en la gestión y mejoramiento de la salud colectiva, desempeñando funciones que van desde la vigilancia epidemiológica hasta la formulación de políticas sanitarias, proporcionando información esencial para la toma de decisiones y el diseño de intervenciones que impactan de manera significativa en el bienestar de la población (Friedman et al., 2019) y por tanto, la importancia de su rol se destaca aún más en contextos de crisis, donde su trabajo permitió una respuesta oportuna y adaptativa frente a nuevos riesgos y desafíos para la salud pública.

Roles y Competencias de los Profesionales de Salud Pública

Los profesionales de la salud pública abarcan una variedad de disciplinas y roles, incluyendo epidemiólogos, administradores de salud, especialistas en políticas públicas, educadores de salud y trabajadores sociales y cada uno aporta habilidades y conocimientos específicos, lo que permitió abordar los problemas de salud desde una perspectiva integral, es

así como Madsen y Geisler (2020), indican que la efectividad de los equipos de salud pública se basa en la colaboración interdisciplinaria y la adaptación a contextos cambiantes, lo que se traduce en políticas y estrategias de salud ajustadas a las necesidades reales de la población, sumado a esto, los profesionales en salud pública, necesitan competencias en análisis de datos, comunicación efectiva y toma de decisiones basadas en evidencia, lo cual garantiza que las acciones emprendidas tengan el máximo impacto posible (Kass, 2021).

Vigilancia de la Salud Pública y Monitoreo de Variables

Una de las funciones clave de estos profesionales es el monitoreo constante de variables críticas como tasas de morbilidad, mortalidad, factores de riesgo y acceso a servicios de salud, entre otros. Este seguimiento permitió identificar patrones, tendencias y emergencias de salud, facilitando respuestas preventivas y correctivas. La vigilancia epidemiológica, por ejemplo, ha sido fundamental en la gestión de brotes y en la prevención de enfermedades infecciosas, como se ha observado en la reciente pandemia de COVID-19. A través de la vigilancia activa y el análisis de datos, los profesionales de salud pública pueden detectar tempranamente amenazas y generar alertas que permitan movilizar recursos en tiempo real (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Generación de Información para la Toma de Decisiones en Salud Pública

Además de la vigilancia, los profesionales de la salud pública contribuyen a la toma de decisiones mediante la recolección, análisis y síntesis de datos que sirven como insumos para el diseño de políticas y programas, es así como según Brownson et al. (2019) análisis de la evidencia y la contextualización de los datos en las realidades locales son esenciales para definir estrategias de intervención efectivas y esta capacidad de interpretar datos en un contexto de salud es fundamental para establecer prioridades de inversión, mejorar la asignación de recursos y desarrollar políticas ajustadas a las necesidades de la población, en este sentido, los profesionales de la salud pública actúan como intermediarios entre los datos y la toma de decisiones, proporcionando una base sólida para políticas informadas y ajustadas a la realidad epidemiológica.

Desafíos y Oportunidades para los Profesionales de la Salud Pública

Los profesionales de la salud pública enfrentan múltiples desafíos en su trabajo, tales como la escasez de recursos, el acceso limitado a datos confiables y la necesidad de responder a problemáticas sanitarias complejas, por tanto, la adaptación a estos desafíos requiere competencias avanzadas y una preparación continua, ya que la salud pública es un campo que está en constante evolución, según Khan y Haghparast-Bidgoli (2020), la formación continua y la adaptación al cambio son esenciales para enfrentar problemáticas emergentes, como las relacionadas con el cambio climático y la globalización de la salud, no obstante, estas dificultades también presentan oportunidades para innovar en la gestión de datos y el desarrollo de estrategias de intervención, fortaleciendo así el impacto de la salud pública en las comunidades.

Impacto de los Profesionales de la Salud Pública en la Comunidad

El impacto de los profesionales de la salud pública va más allá de la vigilancia y el análisis de datos, ya que sus intervenciones están orientadas a la prevención de enfermedades y la promoción de estilos de vida saludables, los estudios demostraron que los profesionales de la Salud Pública generan cambios en las comunidades a través de la implementación de programas educativos y la promoción de políticas de salud pública que abordan determinantes sociales de la salud (Marmot et al., 2019). Al enfocarse en la prevención y en la promoción de comportamientos saludables, los profesionales de salud pública contribuyen a una mejora general en la calidad de vida, lo cual a su vez reduce la presión sobre los sistemas de atención médica

2.3 Marco Institucional

Es conveniente conocer cuál ha sido la evolución que ha tenido el INS desde su creación, pues, ello permitió identificar las razones esenciales que dieron origen a su fundación, así como los cambios que ha presentado en su naturaleza jurídica y estructura organizacional para responder a las necesidades actuales.

El 24 de enero del año de 1917 se crea el Laboratorio Samper Martínez como una entidad privada, cuyos fundadores fueron dos científicos, Bernardo Samper Sordo y Jorge Martínez Santamaría, la iniciativa provino Samper, quien debido al malestar emocional

causado por una difteria que tuvo un familiar cercano y un evento de una mordedura de un animal infectado de rabia.

En sus inicios este ente tuvo prontos avances en su investigación, proyectándose como un centro de producción de insumos biológicos para la salud pública. Las primeras producciones de suero antidiftérico se repartieron gratuitamente por el doctor Samper a las personas que lo requirieran.

Hacia el año de 1928 el Estado compró el laboratorio privado convirtiéndose en Laboratorio Nacional de Higiene. Posteriormente, en el año de 1962 este laboratorio se fusionara con el Instituto Carlos Finlay, avanzando para ese entonces con el estudio de la fiebre amarilla. Luego, sera hasta el año de 1968 cuando se adhieren unos laboratorios estatales con este para la producción de la vacuna antituberculosa y control de productos farmacológicos, denominándose el Instituto Nacional de Salud “Samper Martínez”. Finalmente, para este periodo se adhirieron algunas unidades del Ministerio de Salud convirtiéndose como el Instituto Nacional de Programas Especiales de Salud – INPES.

En el año de 1975 la entidad consolida el nombre oficial del Instituto Nacional de Salud, cuyo objeto de estudio se centra en analizar los problemas de salud del país, particularmente se subraya el estudio de la Viruela, pues esta entidad logró producir la vacuna que finalmente generaría su erradicación en el país. Otros aspectos de reconocimiento que han sido atribuidos al INS fueron la reducción definitiva de la poliomielitis, desarrollo de vacunas y biológico para el manejo y control de la fiebre amarilla, la tos ferina, la difteria y la rabia, reconociéndose a este instituto como uno de los mejores del continente en la producción del suero antiofídicos, así como la primera vacunanocolombiana que combatió la aftosa. Distinguiéndose por ser una de las tres instituciones de salud pública más reconocida en América Latina.

En esta tabla se aprecia cada una de las modificaciones que ha tenido esta institución a lo largo del tiempo en sus diferentes denominaciones, las cuales ha llevado consigo cambios en sus funciones y estructura organizacional, para ello se ha tenido como referencia la “Reseña Histórica del Instituto Nacional de Salud “Samper-Martínez” – 1917 – 1972, Vademécum XXX, artículos científicos “XXX”, libro 1917-2017 y consultas de la normativa que justificó los mismos mediante el “Sistema Único de Información Normativa – Juriscol”, ello permitió ilustrar de manera más concisa la trayectoria que ha tenido la entidad a lo largo de más de un siglo que entró en funcionamiento.

Tabla 2 *evolución que ha tenido el INS*

Año	Nombre	Tipo Jurídico	Normativa	Funciones Principales
1917	Laboratorio Samper Martínez	Entidad Privada	No aplica	-
1928	Instituto Nacional de Higiene "Samper-Martínez"	Entidad Pública (integrada al Instituto Nacional de Higiene establecido por la Ley 15 de 1925)	Ley 27 de 1926 y Ley 100 de 1928	Investigar epidemias y epizootias; preparar sueros, vacunas y productos biológicos; elaborar productos para tratar enfermedades infecciosas.
1962	Instituto Nacional de Salud	Entidad Pública, parte del Ministerio de Salud Pública	Ley 22 de 1959, Decreto 1423 de 1960, Decreto 643 de 1961	-
1968	Instituto Nacional para Programas Especiales de Salud - INPES	Entidad Pública, INS como dependencia del INPES	Decreto 2470 de 1968	Realizar investigaciones en salud pública y biomedicina.
1974	Instituto Nacional para Programas Especiales de Salud - INPES	Establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio	Decreto 707 de 1974	Crear productos biológicos y químicos; analizar drogas y alimentos; implementar programa de saneamiento rural; capacitar personal en salud; controlar productos que afecten la salud pública; coordinar investigaciones en salud pública; servir como laboratorio de referencia; coordinar Red Nacional de Laboratorios; ejecutar actividades para producción de biológicos y químicos.
1994	Instituto Nacional de Salud	Establecimiento público nacional con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio	Decreto 1291 de 1994 (reestructuración)	Dirigir investigaciones en salud pública; asesorar en políticas de investigación; participar en sistemas de información; supervisar red de laboratorios; desarrollar biológicos y químicos; promover capacitación científica.

2004	Instituto Nacional de Salud (INS)	Establecimiento público nacional con personería jurídica, autonomía, patrimonio propio	Decreto 272 de 2004 (modificación de estructura)	Coordinar investigaciones en salud y biomedicina; asesorar en políticas de investigación; participar en sistemas de información; supervisar red de laboratorios; desarrollar biológicos y químicos; fomentar la capacitación científica.
2011	Instituto Nacional de Salud	Instituto Científico y Técnico con personería jurídica, autonomía, patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Salud y Protección Social	Decreto 4109 de 2011 (cambio de naturaleza y estructura)	Desarrollar y aplicar conocimiento sobre enfermedades prioritarias; dirigir investigaciones; asesorar en normas científicas; crear red de centros de investigación; implementar vigilancia sanitaria; emitir conceptos científicos; coordinar sistemas de información; controlar programas de salud pública; diagnosticar riesgos; mitigar riesgos; capacitar recursos humanos; coordinar Red Nacional de Laboratorios; evaluar tecnologías; investigar y proveer bienes y servicios en salud; colaborar en prevención de desastres y cooperación internacional.

Nota. La tabla muestra la cronología del Instituto Nacional de Salud (INS), desde su origen como el Laboratorio Samper Martínez en 1917 hasta su estructura moderna como Instituto Científico y Técnico en 2011 por medio de la cual se destacan las modificaciones en su naturaleza jurídica y las leyes o decretos que han respaldado su funcionamiento, así como las funciones y logros que ha alcanzado en cada fase.

2.4 Marco Legal

El marco legal que regula el ejercicio del empleo público en Colombia encuentra su fundamento principal en la Constitución Política de 1991, la cual establece que los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, salvo las excepciones que establezca la ley. Esto garantiza que

el acceso, permanencia y promoción en el servicio público se rijan por principios de mérito, igualdad y capacidad, consolidando un sistema que profesionaliza la función pública y promueve el interés general por encima de intereses particulares (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 125).

La Ley 909 de 2004 constituye el marco normativo fundamental en materia de empleo público, carrera administrativa y gestión del talento humano en el Estado. Esta norma regula principios como el mérito, la eficiencia, la moralidad y la equidad, además de establecer mecanismos de evaluación del desempeño, capacitación y bienestar integral del personal vinculado al servicio público (Ley 909, 2004, arts. 2, 4 y 5).

El ordenamiento jurídico colombiano reconoce tres modalidades de vinculación laboral en el sector público: la carrera administrativa, el libre nombramiento y remoción, y la provisionalidad. La primera se asocia con la estabilidad laboral y el desarrollo profesional a través de concursos públicos; la segunda permitió la designación discrecional de cargos de dirección y confianza; y la tercera responde a necesidades transitorias mientras se realiza el proceso de selección por mérito (Ley 909, 2004, arts. 6 y 7).

En el sector salud, la gestión del talento humano también está orientada por los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social y del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que impulsan políticas para el fortalecimiento de la capacidad institucional, el bienestar laboral y la mejora del clima organizacional, especialmente tras los retos vividos durante la emergencia sanitaria por COVID-19 (DAFP, 2020; Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Particular atención merece la regulación del Instituto Nacional de Salud (INS), cuya naturaleza jurídica como establecimiento público del orden nacional con autonomía administrativa y patrimonio propio fue definida mediante el Decreto 1291 de 1994, modificado por el Decreto 272 de 2004 y posteriormente por el Decreto 4109 de 2011. Este último lo define como un Instituto Científico y Técnico, adscrito al Ministerio de Salud y encargado de funciones como el desarrollo de investigaciones, la coordinación de redes de vigilancia epidemiológica y la emisión de conceptos técnicos en salud pública (Decreto 4109, 2011).

Por lo tanto, los empleados del área misional del INS —objeto del presente estudio— están amparados por un marco legal que busca no solo garantizar su estabilidad y desarrollo profesional, sino también promover su compromiso con los valores del servicio público. Analizar sus niveles de motivación por el servicio público (PSM) en el contexto post-pandemia permitió diseñar

estrategias de gestión humana coherentes con el ordenamiento jurídico y con los fines esenciales del Estado colombiano.

Capítulo 3. Procedimiento Metodológico

La técnica de bootstrapp es un método estadístico no paramétrico que permitió generar muestras adicionales a partir de los datos originales mediante un proceso de remuestreo, siendo especialmente útil cuando se dispuso de una muestra inicial relativamente pequeña, como es el caso de los 100 funcionarios seleccionados en este estudio y por tanto se buscó obtener una estimación más robusta y precisa de los parámetros poblacionales.

En el contexto de esta investigación, donde se tuvo una muestra inicial de 100 empleados del INS, el uso del bootstrapping permitió crear 1000 réplicas de las observaciones originales, generando así una distribución empírica de las estadísticas de interés, como la media, la varianza y otros estadísticos relevantes, permitiendo que al aumentar el tamaño de la muestra a través de remuestreos repetidos, el bootstrapping obtuvo estimaciones más precisas y confiables de los parámetros poblacionales, como las medias y los intervalos de confianza de las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM).

Además la técnica no requirió suposiciones estrictas sobre la distribución de los datos, siendo esto beneficioso en el contexto de investigaciones sociales donde los datos no siempre siguen una distribución normal ya que el uso del bootstrapping permitió una mayor flexibilidad al aplicar pruebas estadísticas robustas y modelos más complejos, mejorando así, la capacidad de inferencia al contar con 1000 muestras adicionales generadas por remuestreo facilitando la realización de análisis estadísticos más complejos, como la estimación de intervalos de confianza y pruebas de hipótesis, sin depender de las limitaciones de una muestra pequeña.

El remuestreo se llevó a cabo por medio del software R Studio permitiendo la implementación de técnicas de bootstrapping de forma automatizada facilitando la exploración de patrones en los datos y la visualización de resultados proporcionando la obtención de resultados más precisos y validados sobre las dimensiones de la motivación por el servicio público en el INS, siendo un factor esencial para una toma de decisiones informada en el diseño de estrategias para mejorar la motivación de los empleados, a continuación se describen las características metodológicas que componen la investigación.

3.1 Método

El método de investigación propuesto para el estudio sobre las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS fue el método de investigación mixta que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo una exploración más rica y compleja del fenómeno en estudio.

3.1.1 Método cuantitativo

El método cuantitativo se centró en la recolección y el análisis de datos numéricos y su objetivo fue cuantificar la información y establecer patrones y relaciones entre variables a través de métodos estadísticos permitiendo medir la magnitud de ciertos fenómenos y realizar inferencias a partir de los datos recolectados.

Instrumento de Recolección: Se aplicó una encuesta estructurada basada en la escala de motivación por el servicio público (Public Service Motivation - PSM) desarrollada y validada internacionalmente por Kim, Vandenberg, Wright, Andersen, Perry, y De Vivo (2013) la cual fue diseñada para medir las dimensiones fundamentales del PSM mediante 16 ítems distribuidos en cuatro factores: Atracción a la participación pública (APP), Compromiso con los valores públicos (CPV), Compasión (COM) y Auto-sacrificio (SS).

Los ítems se responden utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo,
- 2 = En desacuerdo,
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- 4 = De acuerdo,
- 5 = Totalmente de acuerdo.

El puntaje de cada dimensión se calculó sumando las respuestas correspondientes a sus ítems asociados y posteriormente, se interpretan los resultados según rangos de media, categorizando el nivel de motivación como bajo (1.0–2.4), medio (2.5–3.9) o alto (4.0–5.0), de acuerdo con los valores promedio obtenidos en cada subescala. Este instrumento ha sido validado estadísticamente a través de análisis factorial confirmatorio (AFC) y presenta adecuados niveles de confiabilidad

interna (valores de alfa de Cronbach superiores a 0.70 en todas las dimensiones), lo que respalda su idoneidad para estudios en el contexto del sector público.

Muestra: La población de interés consistió en los 233 servidores públicos del área misional del INS, de los cuales se obtuvo una muestra de al menos 100 participantes mediante un muestreo por conveniencia, se aplicó a la muestra la técnica de remuestreo, propiamente mediante el uso del bootstrap.

Análisis de Datos: para confirmar la validez del constructo de la PSM se aplicó un análisis factorial confirmatorio, lo que a su vez permitió revisar la influencia de variables categóricas (Género, edad, formación académica, tiempo de servicio, etc.) en las dimensiones de la PSM, mediante el uso de software R Studio y las librerías complementarias “EXPSS”, “QUANTEDA” y “d3heatmap”.

3.1.2 Método cualitativo

El método cualitativo se centró en comprender y explorar las experiencias, percepciones y significados que los individuos atribuyen a ciertos fenómenos. Este enfoque se basó en la recolección de datos no numéricos, como entrevistas y observaciones, lo que permitió profundizar en la comprensión del contexto social y cultural.

Instrumentos de Recolección: Se llevó a cabo 10 entrevistas semiestructuradas con empleados del INS para explorar sus percepciones sobre la motivación en el servicio público y se utilizará la observación directa del comportamiento de los empleados en su entorno laboral.

Análisis de Datos: Los datos obtenidos se analizarán temáticamente, buscando patrones y categorías que emergen de las respuestas de los participantes. Para la creación de la nube de palabras, se utilizó el software Atlas.ti, que permitió procesar y visualizar la frecuencia de aparición de términos relevantes dentro de un conjunto de datos textuales. En primer lugar, se recolectaron las entrevistas realizadas al personal del INS, las cuales fueron transcritas y codificadas. La selección de las entrevistas se basó en criterios de representatividad, asegurando que se incluyeran diferentes niveles jerárquicos y géneros dentro de la institución.

Una vez que las entrevistas fueron transcritas y codificadas, se procedió a importar los textos al Atlas.ti, donde se realizó un análisis cualitativo para identificar las palabras más

frecuentes y relevantes. Se configuraron los parámetros del software para extraer las palabras con mayor frecuencia de aparición, destacando aquellas que se repetían de manera significativa dentro del corpus de datos. La nube de palabras generada refleja estos términos clave, permitiendo observar patrones en la comunicación y percepciones del personal.

3.1.3 Integración de métodos

El uso de un método de investigación mixta permitió la validación cruzada: Los hallazgos cuantitativos fueron complementados y enriquecidos por los resultados cualitativos, ofreciendo una comprensión más completa del PSM. **Perspectiva Integral:** Al combinar ambos enfoques, se abordó tanto los aspectos medibles de la motivación como las experiencias subjetivas de los empleados, proporcionando una visión más holística del fenómeno. **Flexibilidad:** La combinación de métodos permitió adaptarse a la naturaleza del objeto de estudio y a las necesidades emergentes durante la investigación.

3.1.4 variables independientes y dependientes de la investigación

Tabla 3 variables independientes y dependientes de la investigación

Categoría	Variables
Variables independientes	
Demografía	Género
	Edad
	Formación académica
	Tiempo de servicio en el INS
Laborales	Tipo de vinculación (servidor de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisional)
	Nivel jerárquico del empleo (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico o Asistencial)
Factores que influyen en la elección	Oportunidades de desarrollo profesional
	Condiciones salariales y beneficios
	Reconocimiento de la reputación del INS
	Interés en la misión y contribución a la salud pública

	Ubicación geográfica de las instalaciones
Variables dependientes	
Dimensiones del PSM	Motivos racionales (interés en el desarrollo profesional)
	Motivos normativos (responsabilidad hacia la comunidad)
	Motivos afectivos (satisfacción en el trabajo y compromiso emocional)

Nota. Variables independientes y dependientes de la investigación sobre las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS.

3.2 Instrumentos de recolección y sistematización de la información

Tabla 4 *instrumentos de recolección y sistematización de la información*

Instrumentos de recolección	Descripción
Encuesta cuantitativa	<p>Aplicación de la escala de medición de PSM propuesta por Kim, Vandenabeele, Wright, et al. (2013).</p> <p>Incluirá preguntas demográficas y laborales para caracterizar la población, así como preguntas sobre los factores que influyen en la decisión de trabajar en el INS.</p> <p>La encuesta se realizará de manera virtual y presencial durante los meses de diciembre de 2023, enero y febrero de 2024.</p>
Entrevistas Semiestructuradas	<p>Se llevaron a cabo 10 entrevistas semiestructuradas a empleados públicos del área misional del INS.</p> <p>Las entrevistas explorarán en profundidad las percepciones de los empleados sobre la motivación en el servicio público y los factores que influyen en su permanencia en la entidad.</p>

Nota. Instrumentos de recolección y sistematización de la información sobre las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS.

3.3 Resultados esperados

A continuación, se analiza la información valiosa sobre las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del área misional del INS en el contexto de Postpandemia; en primer lugar, se identifican las dimensiones de PSM más prevalentes entre estos empleados contribuyendo a una comprensión más profunda de su motivación, pero además se evalúa el compromiso con el servicio público.

Se llevó a cabo el análisis de las relaciones entre las variables demográficas y laborales y las dimensiones de PSM, comprendiendo cómo características como el Género, la edad, el nivel educativo, el tipo de vinculación y el tiempo de servicio en la institución influyen en la motivación de los empleados; a través de este enfoque, la investigación no solo responderá a los objetivos específicos planteados, proporcionando una base sólida para desarrollar recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la motivación hacia el servicio público en el INS

Capítulo 4. Resultados

4.1 Dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) más prevalentes entre los empleados del INS en el periodo post-pandemia

En el ámbito de la administración pública, la motivación por el servicio público (PSM, por sus siglas en inglés) emerge como un factor determinante para entender el compromiso y la eficiencia de los empleados en el desempeño de sus funciones, estructurándose en diversas dimensiones y subdimensiones, lo que permitió analizar el grado de alineación entre las motivaciones intrínsecas de los trabajadores y los objetivos de bienestar colectivo inherentes al sector público, es así como en el caso específico de los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS), el período post-pandemia plantea un contexto único para explorar cómo estas dimensiones de la PSM se han manifestado y transformado.

Las dimensiones a estudiar, como se planteó en el marco teórico del presente estudio son la Atracción al Servicio Público (APP), que evalúa la inclinación intrínseca de los empleados hacia el trabajo orientado al bienestar social y la formulación de políticas públicas; el Compromiso con los Valores Públicos (CPV), que mide la adhesión a principios como la justicia social, la transparencia y la eficiencia; y subdimensiones como la Compasión (COM) y el Auto-Sacrificio (SS), que reflejan la preocupación por el bienestar de los más desfavorecidos y la disposición de priorizar los intereses comunitarios por encima de los beneficios personales.

Por tanto, el primer objetivo específico del estudio busca identificar cuáles de estas dimensiones predominan entre los empleados del INS tras la pandemia, un período marcado por desafíos excepcionales que han puesto a prueba tanto la resiliencia del sector público como la vocación de servicio de sus profesionales, y ante esto, la comprensión de estas dinámicas resulta esencial para diseñar estrategias que fortalezcan la motivación y optimicen la contribución de estos empleados al desarrollo social y sanitario del país, teniendo en cuenta estos factores, el desarrollo del objetivo se articula en torno a dos grupos de variables:

Variables independientes: a) Demográficas, como el Género, la edad, el nivel de formación académica y el tiempo de servicio en el INS, que ofrecen un marco para entender cómo las características personales inciden en la motivación. b) Laborales, que incluyen el tipo de vinculación (servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción o provisional),

el nivel jerárquico (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico o Asistencial) y las condiciones del entorno laboral. c) Factores de elección, que evalúan aspectos como las oportunidades de desarrollo profesional, condiciones salariales, reputación institucional, el interés en la misión del INS y su contribución a la salud pública, además de la ubicación geográfica de las instalaciones.

Variables dependientes: comprende dimensiones específicas del PSM, que integran motivos racionales (como el interés en el desarrollo profesional), normativos (responsabilidad hacia la comunidad) y afectivos (satisfacción en el trabajo y compromiso emocional), permitiendo desglosar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados, por tanto, el análisis de la relación entre estas variables permitió no solo identificar las dimensiones del PSM más prevalentes entre los empleados del INS, sino también comprender cómo estas se ven influenciadas por factores individuales, laborales y contextuales. La atención a estas dinámicas contribuye a diseñar estrategias efectivas para fortalecer el compromiso de los empleados con los valores públicos y su disposición hacia el bienestar colectivo, garantizando una mayor efectividad en la gestión pública.

Tabla 5 dimensiones de motivación por el servicio público (PSM)

APP	X14	Estoy interesado en ayudar a la comunidad
APP	X15	Estoy satisfecho cuando veo que las personas se benefician de los programas públicos en los que participo,
APP	X16	Me gusta discutir temas relacionados con programas y políticas públicas con otros
APP	X17	Creo que las actividades del sector público contribuyen a nuestro bienestar general
APP	X18	Admiro a las personas que inician o están involucradas en actividades para ayudar a mi comunidad
APP	X19	Contribuir a programas y políticas públicas me ayuda a realizarme a mí mismo
APP	X20	Es importante contribuir a actividades que aborden problemas sociales
CPV1	X21	Un servicio público significativo es muy importante para mí
CPV1	X22	Para mí es importante contribuir al bien común
CPV1	X23	Preferiría que los servidores públicos hicieran lo que es mejor para toda la comunidad, aunque perjudicara mis intereses
CPV1	X24	Servir al interés público es más importante que ayudar a un solo individuo
CPV2	X25	Creo que la igualdad de oportunidades para los ciudadanos es muy importante
CPV2	X26	Es importante que los ciudadanos puedan confiar en la prestación continua de servicios públicos
CPV2	X27	Es fundamental que los servicios públicos respondan a las necesidades de los ciudadanos
CPV2	X28	Las decisiones relativas a los servicios públicos deben ser democráticas a pesar del tiempo y el esfuerzo que requieren
CPV2	X29	Todo el mundo tiene derecho a un buen servicio, aunque cueste mucho dinero
CPV2	X30	Es fundamental que se tengan en cuenta los intereses de las generaciones futuras a la hora de desarrollar políticas públicas
CPV2	X31	Actuar con ética es esencial para los servidores públicos
CPV2	X32	Creo que los empleados públicos deben ser siempre conscientes de la legitimidad de sus actividades
CPV2	X33	Me identifico personalmente con el objetivo de proteger las libertades y los derechos individuales
COM	X34	Me resulta difícil contener mis sentimientos cuando veo a gente en apuros
COM	X35	Siento compasión por la situación de los desfavorecidos
COM	X36	Empatizo con otras personas que se enfrentan a dificultades
COM	X37	Siento poca compasión por las personas necesitadas que no están dispuestas a dar el primer paso para ayudarse a sí mismas
COM	X38	Me enfado mucho cuando veo que se trata injustamente a otras personas
COM	X39	Considerar el bienestar de los demás es muy importante
SS	X40	Marcar la diferencia para la sociedad significa más para mí que los logros personales
SS	X41	Estoy dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad
SS	X42	Creo que el deber cívico está por encima de uno mismo
SS	X43	Estoy dispuesto a arriesgarme a sufrir pérdidas personales para ayudar a la sociedad
SS	X44	La gente debería devolver a la sociedad más de lo que recibe de ella
SS	X45	Servir a otros ciudadanos me haría sentir bien aunque nadie me pagara por ello
SS	X46	Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar la vida de los pobres, aunque me costara dinero

Nota. La tabla presenta los ítems utilizados para medir las dimensiones de la Motivación por el

Servicio Público (PSM), adaptados del instrumento propuesto por Kim et al. (2013). Las dimensiones se dividen en: *Atracción hacia la formulación de políticas públicas* (APP), *Compromiso con el interés público y valores cívicos* (CPV1 y CPV2), *Compasión* (COM) y *Autodeterminación o autosacrificio* (SS). Cada ítem fue evaluado con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Las subdimensiones CPV1 y CPV2 agrupan diferentes aspectos del compromiso con el interés público: CPV1 hace énfasis en el bienestar colectivo y la justicia social, mientras que CPV2 resalta la equidad, la ética y la legitimidad institucional. La adaptación de los ítems conservó el sentido original del instrumento para asegurar su validez conceptual.

Tabla 6 Resumen de datos estadísticos de las dimensiones evaluadas

Tabla con resumen estadístico

	#Total	Nivel Jerarquico									
		Asesor		Asistencial		Directivo		Profesional		Técnico	
		Genero		Genero		Genero		Genero		Genero	
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Atracción a la participación pública											
Media	86.0		100.0	72.1 < B	90.8 > A	98.7 > B	96.5 < A	85.7	84.7	77.9 < B	94.7 > A
DE	17.6		0.0	27.5	7.2	1.7	4.6	19.2	10.9	5.4	1.8
Muestra	1000.0		13.0	59.0	77.0	25.0	34.0	573.0	187.0	15.0	17.0
Interés público											
Media	80.2		100.0	63.6 < B	87.0 > A	79.1 < B	93.1 > A	80.9 > B	76.8 < A	80.0	83.2
DE	19.5		0.0	25.9	9.3	10.5	9.2	20.3	15.4	25.4	18.4
Muestra	1000.0		13.0	59.0	77.0	25.0	34.0	573.0	187.0	15.0	17.0
Valores públicos											
Media	87.8		100.0	74.4 < B	89.1 > A	100.0 > B	89.8 < A	87.6	88.6	86.5 < B	94.5 > A
DE	17.5		0.0	30.1	11.9	0.0	8.4	19.1	8.0	13.4	6.1
Muestra	1000.0		13.0	59.0	77.0	25.0	34.0	573.0	187.0	15.0	17.0
Compasión											
Media	73.8		87.5	67.2 < B	80.1 > A	72.7	68.4	74.8 > B	68.8 < A	84.2	81.6
DE	16.3		0.0	25.9	13.1	8.2	11.6	17.3	9.0	14.8	6.4
Muestra	1000.0		13.0	59.0	77.0	25.0	34.0	573.0	187.0	15.0	17.0
Autosacrificio											
Media	66.3		96.4	68.6	65.4	57.4 < B	80.0 > A	63.2 < B	69.7 > A	82.1	80.7
DE	21.4		0.0	23.4	17.9	5.2	13.3	23.5	14.6	18.1	5.5
Muestra	1000.0		13.0	59.0	77.0	25.0	34.0	573.0	187.0	15.0	17.0

Nota. La tabla contiene los datos cuantitativos de las dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en diferentes niveles jerárquicos y géneros del personal del INS en el período post-pandemia.

La Tabla 5 presenta los datos cuantitativos sobre las dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en el personal del Instituto Nacional de Salud (INS) post-pandemia, desagregados por género y niveles jerárquicos, proporcionando datos cruciales para entender las variaciones en motivación en función del puesto y el género. El análisis reveló que los empleados de niveles ejecutivos y superiores mostraron mayor compromiso con la misión pública en comparación con los niveles operativos, sin grandes diferencias de género, aunque las mujeres presentan una ligera mayor motivación. En cuanto a la motivación intrínseca, los empleados de niveles bajos tienen mayor satisfacción en sus tareas, mientras que las mujeres

reportan mayor disfrute en sus funciones, vinculándolo con el impacto social de su trabajo. El altruismo es más alto en los niveles medios, aunque los niveles altos se centran en decisiones estratégicas, con una ligera inclinación al altruismo entre las mujeres. En la dimensión de reconocimiento y recompensa, los niveles altos perciben más satisfacción por las recompensas, mientras que en los niveles bajos hay desmotivación por la falta de reconocimiento, con masculino reportando mayor satisfacción en este aspecto. Finalmente, la seguridad y estabilidad laboral es más alta en los niveles superiores, mientras que los empleados operativos perciben mayor inseguridad laboral, especialmente las mujeres, posiblemente debido a factores externos como el cuidado familiar y los roles tradicionales de género (Brewer & Selden, 2000; Perry & Wise, 1990; Rainey, 2009). El análisis se presenta a continuación desagregado por dimensiones:

Tabla 7 *Atracción a la Participación Pública (APP)*

Dimensión	Mayor Prevalencia	Menor Prevalencia
	Directivo Femenino	
Atracción a la Participación Pública (APP)	(Media = 98,7)	Técnico Femenino
	Asesor Masculino	(Medios = 77,9)
	(Media = 100,0)	

Nota. Los datos reflejan la distribución de la motivación por la Atracción a la Participación Pública (APP) según nivel jerárquico, género y medios obtenidos en las evaluaciones. Los resultados destacan una mayor prevalencia en el grupo Asesor Masculino y una menor en el grupo Técnico Femenino, lo que sugiere diferencias en las dimensiones motivacionales influenciadas por roles y características demográficas.

La diferencia de género en la Atracción a la Participación Pública (APP) dentro de los roles profesionales y técnicos revela un patrón interesante y significativo ya que en niveles jerárquicos más bajos, como los roles técnicos y profesionales, los masculino tienden a puntuar más alto en su disposición intrínseca para participar en procesos públicos y contribuir al bienestar social en comparación con las mujeres, este fenómeno se encuentra relacionado con varios factores, tanto estructurales como culturales, que afectan la percepción, motivación y participación de masculino y mujeres en el ámbito laboral público (DeHart-Davis, Marlowe y Pandey, 2006).

Dentro de los aspectos que contribuyen a la diferencia de género se encuentra las *expectativas Sociales y de Género* ya que las mujeres en roles técnicos y profesionales pueden

enfrentar barreras culturales que les asignan mayores responsabilidades en el ámbito privado o familiar, lo que puede limitar su disponibilidad y motivación para involucrarse en actividades de participación pública, tradicionalmente, los roles públicos han sido percibidos como más masculinos, que a pesar de las nuevas reconfiguraciones que se han dado a través de las luchas de género, aun se percibe la influencia de los roles de género en las mujeres sobre su capacidad o interés en dichos espacios (Perry, 1996).

En segundo lugar, se encuentra el factor de naturaleza de los roles Jerárquicos Bajos, en los niveles técnicos y profesionales, los empleados suelen estar más centrados en tareas operativas o administrativas específicas, con menos oportunidades de participar en decisiones estratégicas o políticas públicas, lo que explica el por qué las mujeres en estos roles mostraron menores niveles de APP, ya que no perciben una conexión directa entre su trabajo y el impacto social (Eagly & Karau, 2002). Los masculino en estos niveles, por otro lado, podrían percibir más oportunidades para avanzar o influir, lo que refuerza su interés en participar en procesos públicos.

El tercer aspecto es de Sesgos Institucionales ya que las instituciones públicas al tener estructuras que históricamente han favorecido la promoción y participación activa de los masculino en niveles bajos han creado un entorno más estimulante para ellos lo que a su vez evidencia que las políticas de igualdad de género en algunos casos no logran llegar de manera efectiva a estos niveles jerárquicos, perpetuando las desigualdades.

El siguiente factor es el de Impacto en la Motivación y Desempeño, en los masculino, por ejemplo, los niveles más altos de APP estuvieron impulsados por una mayor confianza en que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados, lo que conlleva a estar más motivados por una clara visión de avanzar hacia roles de liderazgo donde su participación tenga mayor visibilidad; mientras que en las mujeres, la menor puntuación en APP evidencia la falta de conexión con las oportunidades de influencia que brinda su trabajo, es pertinente aclarar que esto no necesariamente indica una menor capacidad o compromiso, sino que podría derivarse de percepciones institucionales que no promueven su participación activa en decisiones públicas, es así como, un técnico masculino que trabaja en una agencia gubernamental podría percibir que, al participar en proyectos de gran visibilidad (como la implementación de una nueva tecnología), está contribuyendo directamente al bienestar público lo que a su vez refuerza su APP mientras que mujeres en roles técnicos, en el mismo contexto del ejemplo anterior puede sentirse más aislada de los procesos de formulación de políticas o toma de

decisiones, lo que a su vez reduce su percepción de impacto social y en consecuencia su APP.

Un elemento clave para abordar la brecha de género en la Atracción a la Participación Pública (APP) es la implementación de estrategias efectivas que promuevan la equidad y la inclusión y las cuales pueden organizarse en tres categorías principales a) capacitación y mentoría, b) políticas de inclusión activa y revisión de estructuras organizacionales, en primer lugar, la capacitación y tutoría son herramientas fundamentales para empoderar a las mujeres en roles técnicos y profesionales, a través de programas de capacitación específicos que les permitan comprender cómo su trabajo contribuye al bienestar social y al impacto colectivo ya que la creación de programas de mentoría contribuyen a que conecten a mujeres en niveles jerárquicos bajos con líderes femeninas en posiciones más altas contribuyendo de manera efectiva a la obtención de oportunidades de desarrollo facilitando su avance profesional dentro de las organizaciones públicas y la inclusión equitativa de mujeres en equipos encargados de formular políticas públicas, incluso en los niveles jerárquicos más bajos, puede aumentar su participación y visibilidad en procesos de decisión clave materializando la implementación de sistemas que permitan a empleados técnicos y profesionales involucrarse en discusiones estratégicas y en proyectos con alto impacto social es una forma de garantizar que sus habilidades y contribuciones sean valoradas. Partiendo de lo anterior, la diferencia de APP entre masculino y mujeres en roles profesionales y técnicos pone de manifiesto la necesidad de abordar factores estructurales, culturales y organizacionales que influyen en la motivación de las mujeres, promoviendo un entorno que ofrezca oportunidades equitativas contribuyendo a mejorar no solo los niveles de APP en mujeres, sino también el impacto global del sector público.

Tabla 8 *Interés público*

Nivel	Género	Prevalencia	Media
Asesor	Masculino	Mayor prevalencia	100,0
Directiva	Femenino	Mayor prevalencia	87,0
Asistencial	Femenino	Menor prevalencia	63,6

Nota. Los valores de prevalencia corresponden a las medias calculadas para cada nivel y género. La mayor prevalencia se encuentra en el nivel Asesor Masculino, mientras que la menor prevalencia corresponde al nivel Asistencial Femenino.

Respecto a la categoría de Interés Público dentro del contexto de la motivación por el

servicio público (PSM) revela una variabilidad interesante en función del género y el nivel jerárquico de los empleados del INS en el periodo post-pandemia, los empleados que ocupan el nivel Asesor Masculino presentan la mayor prevalencia en esta dimensión, con una media de 100.0, lo que indica que los masculino en estos niveles tienen un alto compromiso hacia el servicio público y el beneficio colectivo, evidenciando sentido de responsabilidad y dedicación hacia las misiones institucionales, la alta prevalencia en este nivel refleja la influencia de la posición jerárquica, que normalmente está más alineada con los objetivos organizacionales y un enfoque hacia el interés público.

Respecto al nivel Directivo Femenino los resultados demostraron una prevalencia considerablemente alta, con una media de 87, 0, indicando que, aunque las mujeres en niveles directivos mantienen un fuerte interés por el servicio público, hay una ligera diferencia respecto a los masculino en el nivel Asesor, indicando que las diferentes dinámicas de liderazgo y los roles de poder que las mujeres ocupan en estas posiciones, además de poseer un enfoque más colaborativo o multidimensional, esta puntuación sigue siendo alta y refleja un compromiso notable con la misión y visión del INS, a pesar de los desafíos que podrían enfrentar las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo dentro de la organización.

Por su parte, el nivel Asistencial Femenino muestra la menor prevalencia en la dimensión de Interés Público, con una media de 63,6, este valor sugiere que las mujeres en estos niveles, que generalmente estuvieron más orientadas a la ejecución de tareas operativas, tienen un menor grado de identificación con el servicio público en comparación con sus colegas en niveles jerárquicos superiores, la diferencia en prevalencia podría estar vinculada a la naturaleza de los roles asistenciales, que tienden a centrarse en tareas más específicas y de corto plazo, lo cual puede limitar el sentido de pertenencia y motivación hacia los objetivos colectivos del INS, aunado a ello, las mujeres en estos niveles pueden estar enfrentando desafíos adicionales en cuanto a la visibilidad y el reconocimiento dentro de la organización, lo que podría afectar su motivación intrínseca hacia el servicio público.

Desde una perspectiva interpretativa, estas diferencias en la prevalencia sugieren que los empleados en niveles más altos, particularmente los masculino en el nivel Asesor, tienen mayores oportunidades para desarrollar y manifestar su motivación hacia el interés público, en cambio, las mujeres en niveles asistenciales se ven limitadas en su capacidad para influir en decisiones estratégicas y por lo tanto, pueden experimentar una menor conexión con los objetivos más amplios de la organización, evidenciando la estructura jerárquica y las

dinámicas de género dentro del INS, donde los roles más altos estuvieron más estrechamente relacionados con la toma de decisiones que afectan al bien común.

Partiendo de lo anterior, el análisis de estos resultados pone de manifiesto la necesidad de revisar las políticas de equidad de género y las oportunidades de desarrollo profesional dentro del INS. Para fomentar una mayor motivación por el servicio público en todos los niveles, es esencial garantizar que tanto mujeres como masculino, independientemente de su jerarquía, tengan las mismas oportunidades para influir en el interés público y en los objetivos organizacionales.

Tabla 9 *Compromiso con los Valores Públicos (CPV)*

Nivel	Género	Prevalencia	Media
Asesor	Masculino	Mayor prevalencia	100,0
Directiva	Masculino	Mayor prevalencia	89,9
Asistencial	Femenino	Menor prevalencia	74,4

Nota. La tabla muestra la prevalencia de la motivación por nivel jerárquico, género y medios obtenidos. Se observa que el nivel Asesor Masculino alcanza la mayor prevalencia con una media de 100,0, mientras que el nivel Asistencial Femenino registra la menor prevalencia con una media de 74,4, indicando posibles variaciones motivacionales relacionadas con el rol y el género.

La dimensión de compromiso con los valores públicos revela diferencias sustanciales entre niveles jerárquicos y géneros en el INS durante el periodo post-pandemia ya que la mayor prevalencia se presenta en el nivel Asesor Masculino, con una media de 100,0, seguido por el nivel Directivo Masculino, con una media de 89,9, en contraste, el nivel Asistencial Femenino tiene la menor prevalencia, con una media de 74,4 lo que indica que los masculino en roles jerárquicos superiores mostraron un mayor compromiso hacia la motivación por el servicio público (PSM), mientras que las mujeres en roles asistenciales tienen una conexión menor con esta dimensión.

Por lo tanto, la motivación por el servicio público, particularmente en contextos como el del INS, parece estar más desarrollada en niveles jerárquicos altos, posiblemente debido a la naturaleza estratégica de sus funciones, mientras que los masculino en niveles Asesor y Directivo tienen responsabilidades que los posicionan como actores clave en la toma de

decisiones y en la interacción con objetivos organizacionales amplios, lo que explica sus altas puntuaciones y en contraste, las mujeres en niveles asistenciales, que desempeñan roles más operativos y con menor visibilidad, pueden no experimentar la misma conexión con los objetivos globales del servicio público lo que indica que el acceso a roles estratégicos influye significativamente en la prevalencia de la PSM.

Por tanto, la brecha entre los niveles jerárquicos y géneros refleja dinámicas organizacionales que pueden limitar la motivación por el servicio público en algunos grupos, es así como la alta prevalencia en el nivel Asesor Masculino de acuerdo a la muestra investigada se debe a una combinación de factores, incluyendo mayor acceso a recursos, visibilidad y reconocimiento, mientras que, la menor prevalencia en el nivel Asistencial Femenino se encuentra relacionada con barreras estructurales, como la falta de oportunidades de desarrollo profesional o la percepción de que sus funciones tienen un impacto limitado en los objetivos organizacionales más amplios, además, la diferencia entre el nivel Directivo Masculino y el Asistencial Femenino pone en evidencia las disparidades de género en el acceso a roles que promueven un mayor compromiso con el servicio público.

Por tanto, el análisis de estos resultados plantea cuestionamientos importantes sobre la equidad y la distribución de oportunidades dentro del INS ya que el estudio refleja una posible exclusión de las mujeres en roles asistenciales del acceso a herramientas y experiencias que fomenten la motivación por el servicio público configurándose como un síntoma de una cultura organizacional que privilegia a los niveles jerárquicos más altos y, dentro de ellos, a los masculino; además, la menor prevalencia en los niveles asistenciales sugiere que las estructuras organizativas pueden estar perpetuando un enfoque jerárquico en la distribución de responsabilidades y reconocimientos, dejando a los empleados de roles más operativos desconectados de los valores centrales del servicio público.

Tabla 10 *Compasión*

Nivel	Género	Prevalencia	Media
Asesor	Masculino	Mayor prevalencia	87,5
Directivo	Femenino	Mayor prevalencia	72,7
Técnico	Masculino	Menor prevalencia	68,8

Nota. Aunque se valora la compasión en todos los roles, se destaca en los niveles jerárquicos altos, particularmente en masculino asesores.

La dimensión de Compasión en la motivación por el servicio público (PSM) presenta variaciones notables entre niveles jerárquicos y géneros en el INS ya que la mayor prevalencia se observa en el nivel Asesor Masculino, con una media de 87,5, seguido por el nivel Directivo Femenino, con una media de 72,7, en contraste, el nivel Técnico Masculino tiene la menor prevalencia, con una media de 68.8. Estos resultados indican que los masculino en roles estratégicos y las mujeres en posiciones directivas mostraron niveles más altos de compasión como parte de su motivación por el servicio público, mientras que los masculino en roles técnicos presentan niveles más bajos en esta dimensión.

La Compasión como componente de la PSM se encuentra influenciada por las responsabilidades y demandas propias de cada nivel jerárquico, es así como el nivel Asesor Masculino, con la mayor prevalencia, reflejar una mayor conexión con los objetivos organizacionales y una disposición para comprender y atender las necesidades de las comunidades a las que se sirve, por otro lado, la elevada prevalencia en el nivel Directivo Femenino sugiere que las mujeres en roles de liderazgo también mostraron una fuerte orientación hacia valores empáticos y solidarios, probablemente combinando un enfoque estratégico con una sensibilidad interpersonal destacada, sin embargo, el menor puntaje en el nivel Técnico Masculino podría indicar una desconexión relativa con los aspectos emocionales y empáticos del servicio público, posiblemente debido a la naturaleza más operativa y menos estratégica de sus funciones.

Por lo tanto, las diferencias entre niveles jerárquicos y géneros revelaron patrones interesantes sobre cómo se manifiesta la Compasión en el INS, la prevalencia más alta en roles respecto al asesor y directivo se encuentran vinculadas a la necesidad de tomar decisiones que impacten a múltiples partes interesadas, lo que fomenta una mayor identificación con los valores empáticos del servicio público, en contraste, la menor prevalencia en roles técnicos podría estar relacionada con un enfoque más limitado a tareas específicas, que no necesariamente requieren el ejercicio explícito de compasión, este hallazgo también refleja una posible percepción de menor impacto en las decisiones estratégicas, influyendo en el grado en que estos empleados valoran la dimensión de compasión en su trabajo.

La menor prevalencia en el nivel Técnico Masculino plantea preguntas sobre la cultura organizacional y el apoyo proporcionado a los empleados en roles operativos, si bien las diferencias jerárquicas son comprensibles, la menor puntuación en Compasión refleja un

entorno laboral que no fomenta suficientemente la conexión emocional y el compromiso con los beneficiarios del servicio público en estos niveles, además, el análisis de género revela una posible brecha en la forma en que se expresan y valoran las competencias emocionales dentro de la organización, mientras que la elevada puntuación de las mujeres en roles directivos sugiere que ellas combinan habilidades técnicas y emocionales en sus responsabilidades, lo que refuerza su capacidad de liderazgo en un entorno que exige tanto empatía como toma de decisiones estratégicas.

Partiendo de lo anterior, los resultados sugieren que, aunque la Compasión está presente en los niveles jerárquicos superiores, existe una oportunidad para fomentar esta dimensión en roles técnicos, donde parece ser menos prevalente y para lograrlo, sería implementar estrategias de desarrollo profesional que refuercen la conexión de los empleados técnicos con los valores y objetivos del servicio público, promoviendo un entorno donde la empatía y la solidaridad sean valores centrales en todos los niveles.

Tabla 11 *Auto sacrificio*

Nivel	Género	Prevalencia	Media
Asesor	Masculino	Mayor prevalencia	96,4
Directivo	Masculino	Menor prevalencia	57,4

Nota. Los niveles jerárquicos bajos tienden a mostrar mayores niveles de autosacrificio, lo que puede relacionarse con menos beneficios tangibles en estos puestos.

La dimensión de Autosacrificio, como componente de la motivación por el servicio público (PSM), muestra marcadas diferencias entre niveles jerárquicos dentro del INS ya que los resultados de las personas encuestadas evidenciaron que el nivel Asesor Masculino presenta la mayor prevalencia, con una media de 96,4, mientras que el nivel Directivo Masculino refleja la menor prevalencia, con una media de 57,4 ante lo cual se destaca que los masculino en roles de asesoría, a pesar de estar en niveles altos, perciben un mayor grado de autosacrificio en su trabajo, mientras que el nivel Directivo Masculino, también en un puesto jerárquico alto, muestra un menor compromiso en términos de autosacrificio, evidenciando diferencias intrínsecas en la percepción y las exigencias emocionales de estos dos roles estratégicos.

El alto nivel de autosacrificio en los roles de asesoría indica su estrecha relación con la

naturaleza de sus funciones, que suelen implicar mayor responsabilidad técnica y dedicación para cumplir con los objetivos organizacionales, lo que refleja una identificación más personal con las metas institucionales y la disposición de estos empleados a priorizar las necesidades del servicio público sobre su bienestar personal, por el contrario, la menor prevalencia de autosacrificio en los roles directivos indica estar asociada con su enfoque en la toma de decisiones estratégicas, donde las responsabilidades, aunque importantes, estaban más distribuidas y menos centradas en el esfuerzo individual.

La disparidad entre los niveles Asesor y Directivo Masculino resalta cómo las diferencias en las responsabilidades y beneficios percibidos influyen en la motivación por el autosacrificio, aunque ambos niveles estaban en posiciones jerárquicas altas, sus dinámicas laborales parecen influir de manera opuesta, ya que los asesores se enfrentan a expectativas laborales más exigentes y menos reconocimiento tangible en comparación con los directivos, lo que podría explicar su mayor puntuación en autosacrificio, por otro lado, los roles directivos, que suelen estar asociados con mejores condiciones laborales y beneficios tangibles, contribuyen a una menor percepción de sacrificio personal.

Por su parte, el menor autosacrificio observado en el nivel Directivo Masculino plantea interrogantes sobre la relación entre la posición jerárquica y el compromiso personal hacia el servicio público, si bien las posiciones directivas son fundamentales para la estrategia organizacional, la desconexión relativa con la dimensión de autosacrificio refleja una priorización de intereses personales o una menor implicación emocional en las responsabilidades laborales, reflejando un enfoque menos altruista en estos roles, conllevando a implicaciones en el ejemplo que proyectan hacia los empleados de niveles más bajos, por otro lado, la alta prevalencia en el nivel Asesor Masculino destaca la importancia de valorar y apoyar adecuadamente a los empleados en estos roles.

Los resultados reflejan que, aunque el autosacrificio es más prevalente en niveles jerárquicos bajos o roles con mayor carga operativa, su presencia también se destaca en algunos niveles altos, como el Asesor Masculino, lo que conlleva a equilibrar la necesidad de demandas laborales y los beneficios ofrecidos para evitar el desgaste emocional en estos empleados, al mismo tiempo, fomentar un compromiso más fuerte con el servicio público en los niveles directivos, promoviendo un liderazgo que combine estrategias efectivas con un enfoque altruista y solidario.

Partiendo de lo anterior, el análisis de las dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en el INS durante el período post-pandemia revela patrones importantes, las dimensiones de Atracción a la Participación Pública (APP) y Compromiso con los Valores Públicos (CPV) se destacan como las más prevalentes entre los empleados en niveles jerárquicos altos, especialmente entre masculino en roles asesores, indicando, que quienes ocupan posiciones estratégicas tienden a identificarse más profundamente con los valores institucionales y la necesidad de participación activa en el servicio público ya que sus labores profesionales dentro del INS implican mayor responsabilidad y visibilidad reforzando un compromiso más sólido con los objetivos del INS.

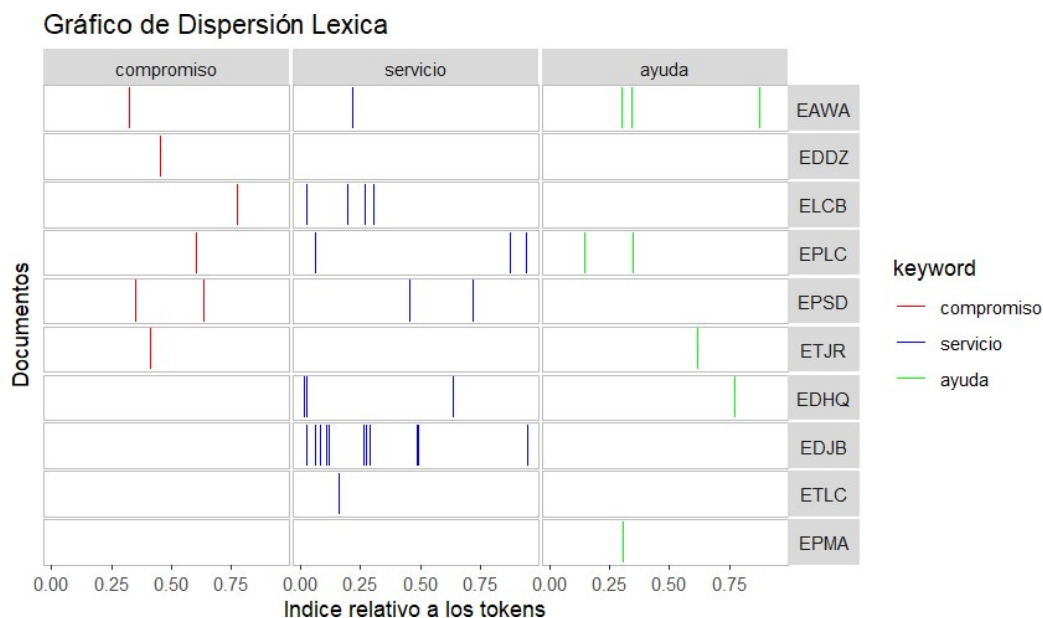
Por otro lado, las dimensiones de Interés Público y Autosacrificio mostraron variaciones significativas según el género y el nivel jerárquico, de acuerdo a los resultados los masculino tienden a presentar mayores niveles de estas dimensiones en comparación con las mujeres en ciertos niveles jerárquicos, infiriendo la relación con estas dinámicas laborales, expectativas culturales y diferencias en el acceso a roles estratégicos, estas dimensiones, que estaban vinculadas con el compromiso hacia el bienestar colectivo y la disposición a priorizar las necesidades organizacionales sobre las personales, destacan más en roles masculinos de mayor jerarquía, mientras que en niveles más bajos su prevalencia es menor, especialmente entre mujeres.

En contraste, la dimensión de Compasión presenta una distribución más equilibrada entre géneros, aunque con una ligera predominancia en mujeres en roles jerárquicos altos, resultado que subraya que las mujeres en posiciones de liderazgo no solo cumplen con las responsabilidades estratégicas, sino que también aportan un enfoque empático en la gestión de sus funciones.

Partiendo de lo anterior, el análisis de la Tabla 5 contiene los datos cuantitativos de las dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en diferentes niveles jerárquicos y géneros del personal del INS en el período post-pandemia indicando que las motivaciones relacionadas con la Atracción a la Participación Pública y el Compromiso con los Valores Públicos son más prevalentes en niveles altos, particularmente en masculino en roles estratégicos, resaltando la importancia de las posiciones jerárquicas como un factor que fomenta la identificación con los valores institucionales; sin embargo, en los niveles jerárquicos más bajos, aunque el Autosacrificio es una dimensión destacada, existe una menor

en su campo de acción, particularmente al encaminarse a generar y gestionar conocimiento en salud pública mediante métodos científicos y análisis interdisciplinarios.

Figura 3 *Dispersión Léxica en la triangulación de datos*



Para facilitar la comprensión del gráfico anterior, es importante explicar el sistema de codificación utilizado en las entrevistas. El código se compone de cuatro letras, ordenadas de izquierda a derecha de la siguiente manera:

La primera letra es siempre 'E', que indica que se trata de una entrevista. La segunda letra representa el nivel jerárquico del servidor público entrevistado: 'D' para directivo, 'A' para asesor, 'P' para profesional, 'T' para técnico y 'L' para asistencial. La tercera letra corresponde a la inicial del nombre del servidor público, mientras que la cuarta representa la inicial de su primer apellido.

Posteriormente a un análisis exploratorio previo de la frecuencia de palabras contenidas en las entrevistas se pudo identificar las palabras más frecuentes en los testimonios de los participantes. Los términos seleccionados, que son coherentes con el objeto de investigación aquí expuesto, son: servicio, compromiso y ayuda. Ahora bien, se aprecia que estos términos estuvieron alineados con las dimensiones de la PSM, así:

Compromiso: este término puede estar relacionada con la dimensión de "compromiso con el interés público", es decir, la dedicación de los empleados a servir al bien común y los

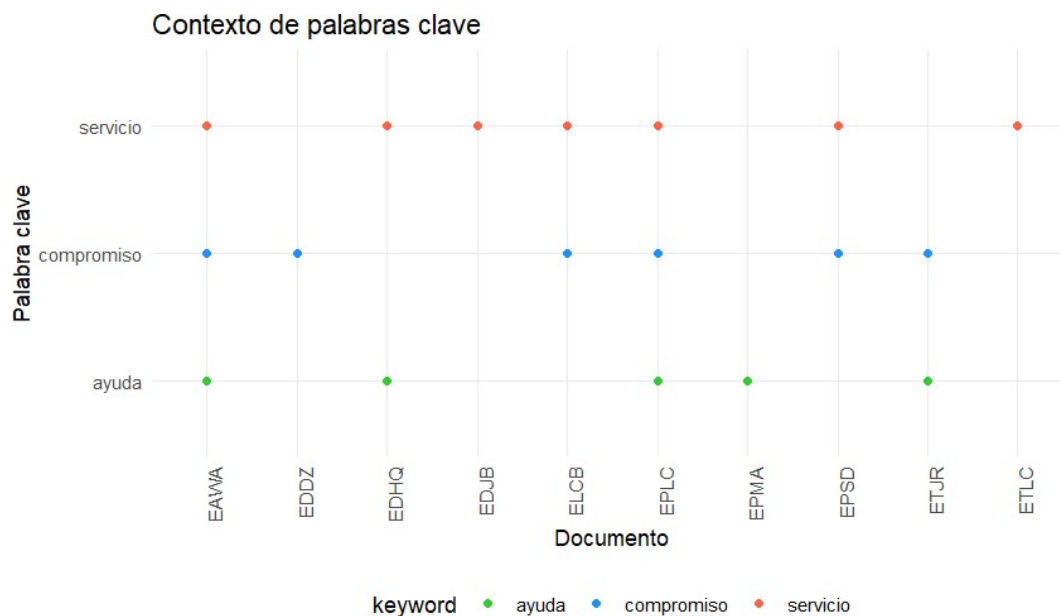
ciudadanos. Para ello, se aprecia que las entrevistas codificadas como EAWA, EPSD, ETJR, EDDZ, ELCB, EPLC y ETJR tienen una frecuencia relativa. Sin embargo, se destaca que la EPSD presenta una frecuencia alta, lo que supone que esta servidora pública está más enmarcada hacia la dimensión de compromiso con el interés público, esto es, que su rol está más asociado con la misión y el propósito de la organización.

Servicio: este término se relaciona con la dimensión de "atracción al servicio público", debido a que el servicio público implica participar en los procesos de diseño e implementación de políticas.

Las entrevistas EAWA, ELCB, EPLC, EPSD, EDHQ y EDJB evidenciaron una frecuencia relativa de la palabra "servicio". En el caso de las entrevistas EACB y EDJB son las que mayor frecuencia tienen, lo que puede indicar que tienen un enfoque particular hacia la dimensión de atracción por la política y la participación, que se circunscribe a la prestación de servicios públicos, relación que tiene congruencia con la realidad organizacional, en tanto estos dos entrevistados se desempeñan en la misma área, esto es, la Dirección de Producción, la cual es la única dependencia del INS que se encarga de la producción de anti venenos en el país.

Ayuda: esta palabra puede vincularse a la dimensión de "compasión", pues, denota la preocupación y empatía de los servidores públicos por las necesidades de las personas a las que sirven. En este punto, las entrevistas ETJR, EDHQ y EPMA presentan una frecuencia relativa con el aludido término. Se observa que las entrevistas de EAWA y EPLC presentaron una mayor frecuencia absoluta del término citado, lo que sugiere un enfoque hacia la dimensión de autosacrificio, reflejada en la disposición de ayudar a otros.

Figura 4 *Palabras clave*



Para comprender la incidencia de cada una de las palabras claves referidas anteriormente, es importante señalar que, según lo observado en el gráfico, estas estaban interrelacionadas, pero mantienen cierta independencia entre sí. Esto sugiere que los servidores públicos perciben estos elementos como aspectos complementarios, pero diferenciados, de su motivación al servicio público.

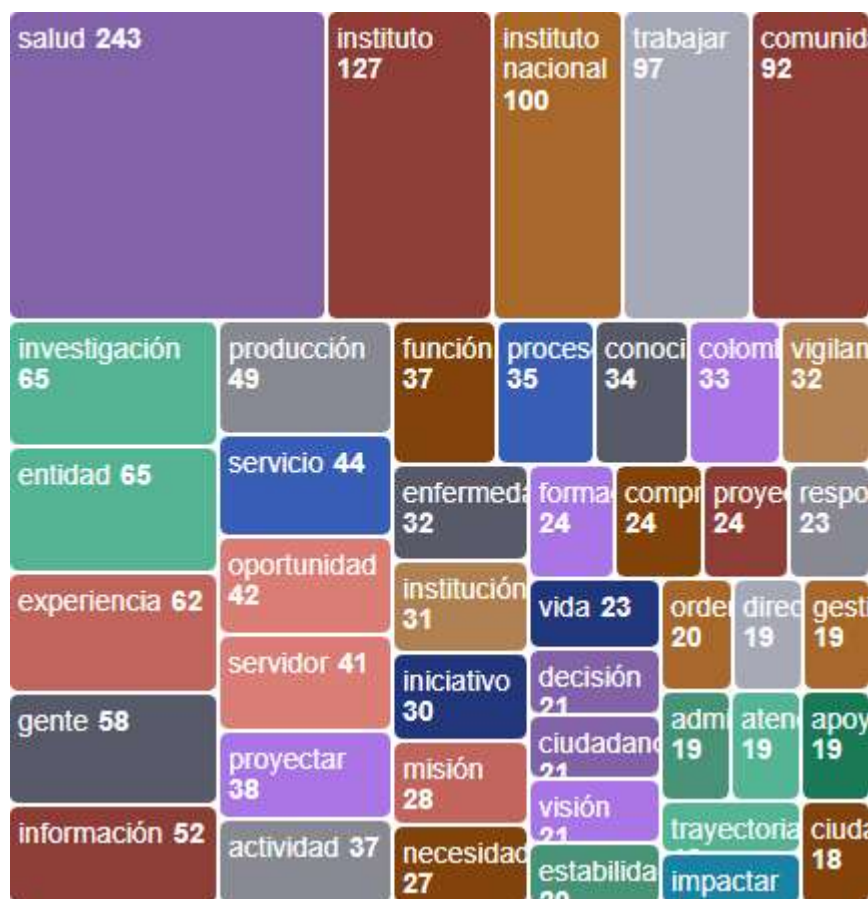
La grafica referida permitió observar que la palabra “servicio” se presenta en siete entrevistas (EAWA, EDHQ, EDJB, ELCB, EPCL, EPSD y ETLC), siendo la que más se registra en las entrevistas practicadas. Se destaca que la palabra clave 'servicio' parece tener una relación más estrecha con cada uno de los entrevistados, lo que podría indicar que los servidores públicos asocian esta palabra clave con los procesos y procedimientos administrativos que se gestan al interior de la organización.

Se observa que la palabra 'compromiso' está presente en seis entrevistas (EAWA, EDDZ, ELCB, EPCL, EPSD y ETJR), manteniendo una posición intermedia entre 'servicio' y 'ayuda', lo que refleja su papel integrador en los diferentes aspectos de la motivación al servicio público.

Seguidamente, la palabra “ayuda” se presenta en cinco entrevistas (EAWA, EDHQ,

EPLC, EPMA y ETJR) siendo la palabra clave que menos veces se presenta en los entrevistados. Según el gráfico en mención esta palabra muestra una menor relación con los entrevistados, lo que podría implicar que los servidores públicos se perciban ligeramente más distantes de los aspectos formales y burocráticos del servicio público.

Figura 5 categorías de las dimensiones de motivación por el servicio público

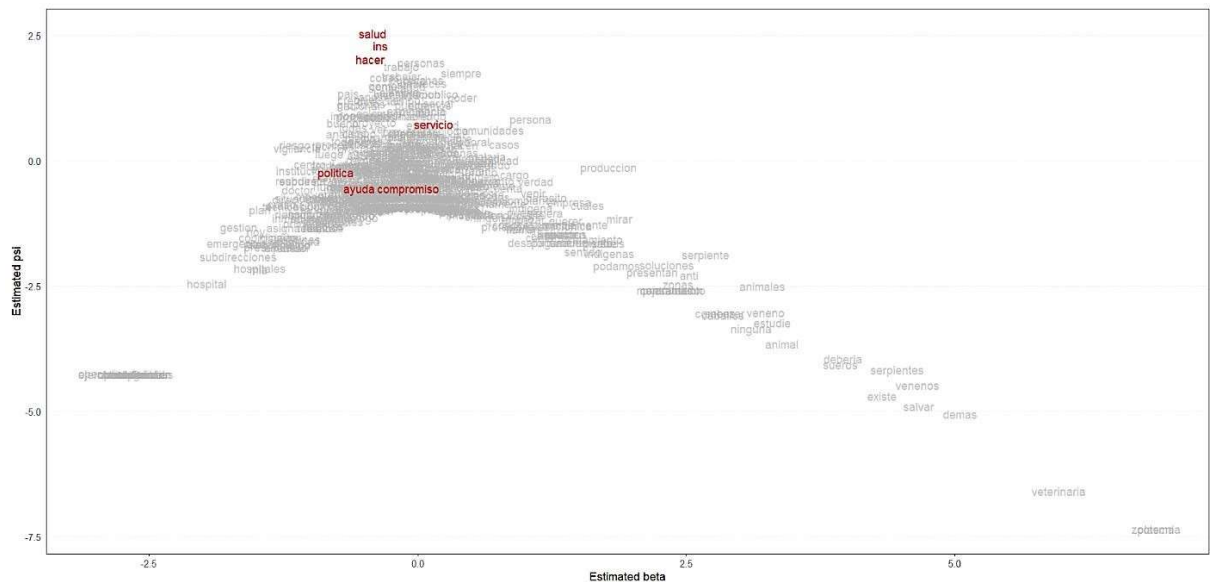


Nota. Categorías de las Dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en el Instituto Nacional de Salud (INS)

El análisis de las dimensiones de motivación por el servicio público (PSM) en el Instituto Nacional de Salud (INS) durante el período postpandemia reflejó un panorama complejo, pero consistente, sobre cómo los valores y responsabilidades influyen en la conexión de los empleados con su labor, es así, como en el gráfico de áreas (mapa de árbol) presentado, las palabras clave como "salud", "comunidad", "instituto" e "instituto nacional" dominan, lo que pone en evidencia un fuerte compromiso con el interés público como dimensión central, este predominio subraya cómo los empleados del INS priorizan el bienestar

colectivo y la misión institucional de servir a la sociedad, especialmente en un contexto tan desafiante como el de la pandemia

Figura 6 Escalamiento Léxico



La gráfica de escalamiento léxico ofrece una observación detallada de la variación de palabras clave y enfoques en diferentes entrevistas en relación con las dimensiones de la PSM. Es importante considerar que, si la posición de las entrevistas se ubica en un eje continuo y su proximidad es cercana, esto indica una mayor similitud en su contenido. Por el contrario, las entrevistas que se encuentran más alejadas presentan un contenido más disímil.

Asimismo, cuando las palabras clave asociadas se encuentran en diferentes posiciones en el eje, esto sugiere que los temas o enfoques son más prominentes en distintas partes del eje.

En la parte superior del eje “y” y el centro del eje “x” se destacan las palabras “salud”, “ins”, “hacer” y “servicio”, lo que sugiere un creciente interés por parte de los entrevistados en comprometerse con la misión y el propósito de la organización, alineándose con la dimensión de atracción al servicio público (APP).

Por otro lado, en la parte inferior del gráfico se observan las palabras “políticas”, “ayuda” y “compromiso”, lo que sugiere una fuerte disposición de los servidores públicos a realizar sacrificios personales por el bien común y a ayudar a los más necesitados, alineándose con la dimensión de autosacrificio (SS).

venenosas u otras especies y géneros de víboras) que ocurren en miembros de comunidades que habitan especialmente en ciertas zonas del país (región de la Orinoquía, Amazonía y Pacífica) con alta presencia de serpientes altamente venenosas.

De la entrevista con EDJB se desprende que los términos utilizados hacen un especial énfasis en que el área de producción tenga una connotación especial de “empresa”, ya que dicha área no es común en el Estado colombiano. Se trata de un área manufacturera y se considera la única dependencia que opera como una planta de producción, con la particularidad de que este tipo de organización opera de manera continua, es decir, nunca detiene su operación durante un periodo de tiempo. Esto supone un aspecto a tener en cuenta, especialmente considerando que el personal que labora en las entidades del Estado a nivel nacional suele manejar un horario laboral que normalmente va desde las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde y de lunes a viernes. Sin embargo, para una dependencia como la descrita anteriormente, esta jornada de trabajo no es conveniente, ya que necesariamente limita que la producción, distribución y comercialización de los sueros antivenenos sea continua. Esto plantea un desafío en términos de que es necesario que el INS despliegue ampliamente la naturaleza jurídica de instituto de carácter científico y tecnológico y que en un futuro el personal que llegue a desenvolverse en esta área sea consciente de las variaciones que pueden presentarse en su jornada laboral, así como de las condiciones del espacio y su interacción con este. Se debe recordar que para la producción de estos anti venenos, el personal de esta dependencia debe manipular algunas de estas serpientes venenosas para extraer su veneno y así estudiar los efectos que estos generan en los humanos y cómo contrarrestarlos.

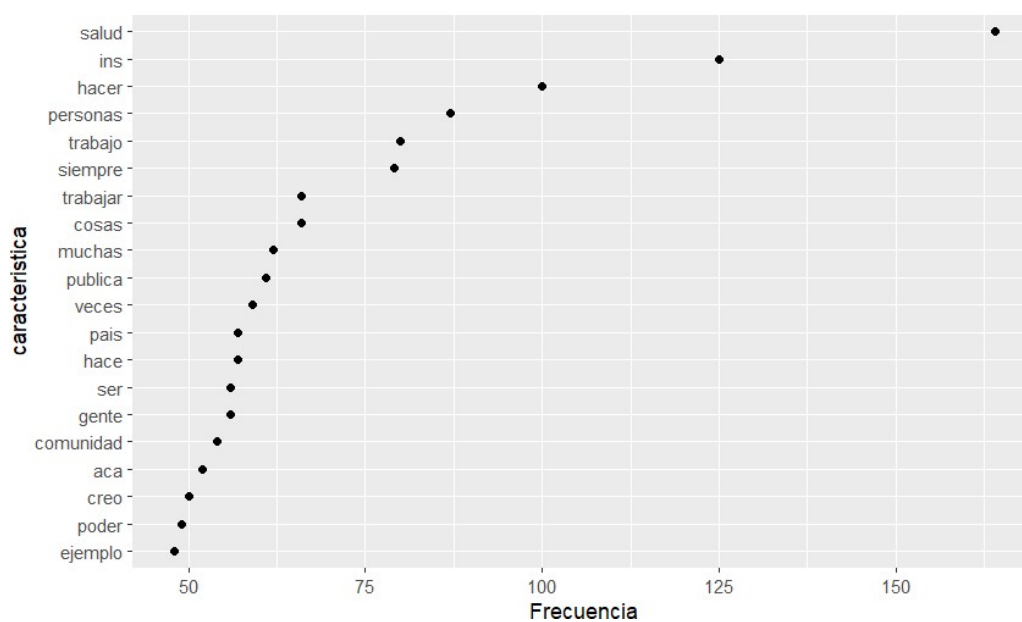
Por su parte, la entrevista de EDHQ denota significativamente la presencia de palabras como vigilancia, riesgo, hacer, análisis, técnicas, emergencia, plan y gestión. Estas palabras sugieren una inclinación hacia la dimensión de atracción por la participación pública (APP). Esto se refleja cuando el entrevistado manifiesta la gestión de iniciativas relacionadas con la vigilancia de la salud de la comunidad. De ahí que se plantee una conexión entre lo que se articula en el plan de desarrollo, el plan sectorial (salud) y el plan decenal de salud pública, generando como insumo para la toma de decisiones el “Boletín Epidemiológico Semanal”, el cual da cuenta de eventos de salud pública que ocurren en el territorio nacional a corto plazo. Asimismo, destaca su tarea de monitorear y gestionar emergencias en salud pública mediante el uso de sistemas y análisis de vigilancia.

Por último, se tiene la entrevista EDDZ en la que se observa la representatividad y

frecuencia con la que se emplean los términos enfermedad, malaria, parasito, chagas, comunidad, políticas, investigación, decisiones y vector, esto apunta a que existe una estrecha asociación hacia la dimensión de atracción por la participación pública (APP).

Este entrevistado se inclina particularmente a reconocer que desde su área de proponen proyectos de salud pública, menciona que en ciertas zonas del país se plante un modelo predictivo de salud pública que facilite y agilice la toma de decisiones del nivel nacional hacia el territorial, destaca que desde su campo de acción se trabaja en la inmersión de comunidades indígenas en temas de salud, especialmente en enfermedades como Chagas y Malaria.

Figura 8 *representatividad y frecuencia de términos*



Esta gráfica expone la frecuencia de varios términos evidenciados en las entrevistas, algunos de estos relacionados con la motivación al servicio público. En ese sentido, se precisa que el eje horizontal muestra la frecuencia la frecuencia de los términos, mientras que el eje vertical representa los términos que fueron observados durante la práctica de las entrevistas y que mayor relación guardan con el objeto de estudio.

Se observa que palabras como salud, “ins”, hacer y personas son las que mayor frecuencia presentan en las entrevistas, seguidas de la palabra trabajo, siempre y trabajar.

Así las cosas, la alta frecuencia de la palabra "salud" sugiere que las entrevistas analizadas estuvieron centradas en temas relacionados con la salud pública. Esto podría estar asociado con el compromiso con el interés público y la misión del INS mejorar la salud de la comunidad.

En cuanto la palabra “ins” se alude a la organización en las que los servidores públicos se desempeñan, esto puede estar vinculado con los objetivos de este tipo de entidades públicas.

La palabra "hacer" se relaciona con acciones y actividades relacionadas con el servicio público y la participación en políticas, planes y proyectos.

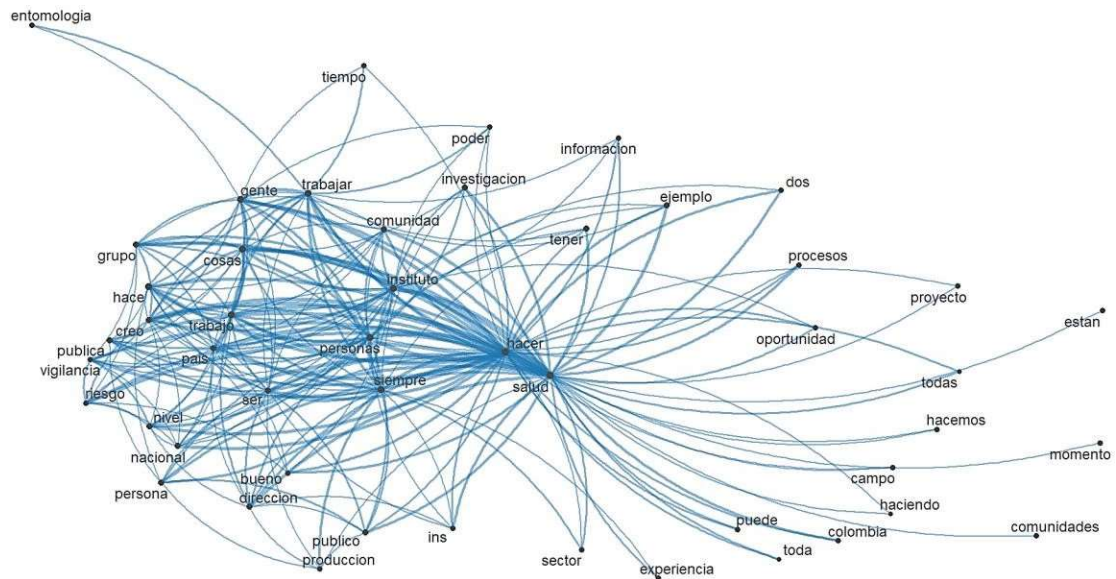
La frecuencia de la palabra "personas" sugiere un enfoque que se encamina al bienestar y el servicio a la comunidad, lo que está alineado con el compromiso con el interés público y la disposición a ayudar a otros.

En cuanto a las palabras “trabajo y trabajar” se indican un enfoque en las actividades laborales y el servicio público, lo que podría estar relacionado con la atracción por la política y la participación, así como con el compromiso con la misión de la organización.

Por su parte, la palabra “siempre” sugiere la presencia de la continuidad y el compromiso a largo plazo con el servicio público.

En síntesis, el gráfico de frecuencia de términos muestra que las entrevistas estaban muy enfocadas en temas relacionados con la salud pública, la organización y el servicio a la comunidad. Esto podría indicar que hay un fuerte compromiso con el interés público, la participación en políticas y la misión de la entidad. La disposición a ayudar a otros y el autosacrificio pueden estar implícitos, aunque no son los temas más notorios, según el gráfico de frecuencias.

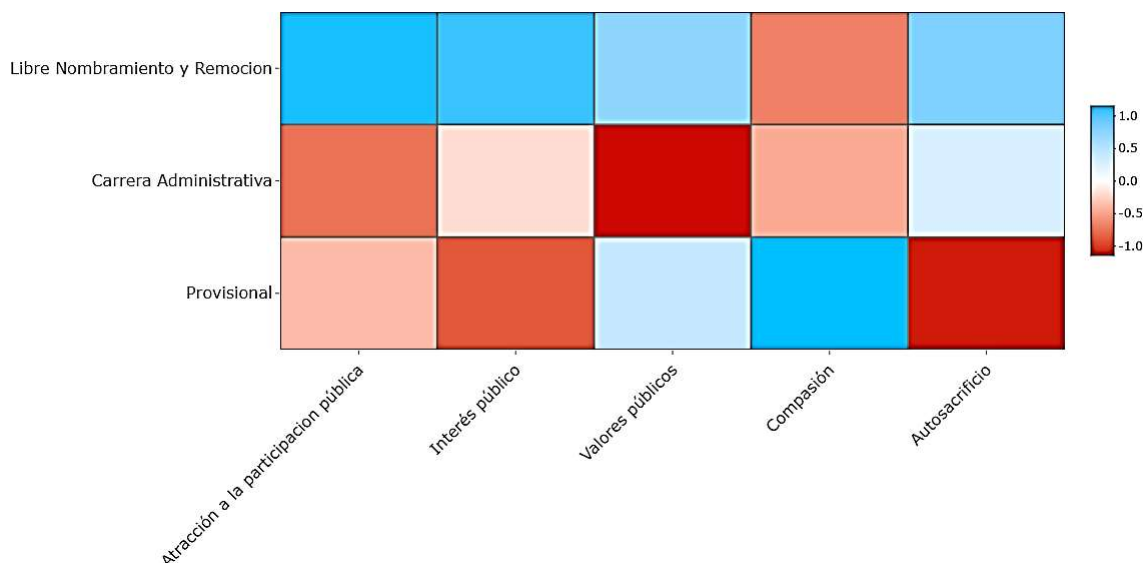
Figura 9 Matriz de co-ocurrencias entre categorías



La matriz de co-ocurrencias anterior permitió identificar los términos que se mencionan con mayor frecuencia y apreciar la relación existente entre ellos. Esta matriz destaca las líneas que se superponen en los puntos asociados a una palabra específica. En este caso, se observa que los términos con mayor frecuencia y relación son: salud, hacer, personas, siempre, instituto, trabajo, trabajar, cosas, país, comunidad, gente y ser. Estos términos fueron identificados a partir de la compilación de seis entrevistas, tres de las cuales corresponden a servidores públicos de nivel directivo (EDDZ, EDHQ y EDJB) y tres a nivel profesional (EPMA, EPSF y EPLC). La similitud en su nivel de formación académica y el tiempo de experiencia profesional dentro de la entidad puede contribuir a obtener discursos más homogéneos en los entrevistados de los entrevistados.

En este sentido, se evidencia que términos como institución, hacer, trabajo, salud, país, comunidad y personas guardan una estrecha relación con el propósito de la organización y su quehacer. Esto no solo refleja un interés en la dimensión de atracción por la participación pública (APP), sino que también sugiere una fuerte vinculación con la dimensión de compromiso con los valores públicos (CPV), especialmente con la subdimensión de valores públicos (CPV2). Los términos que aluden a la comunidad indican una adhesión a principios fundamentales, como la responsabilidad del personal de la entidad en mantener bajo control los eventos de salud pública de la población

Figura 10 Mapa de calor por tipo de vinculación



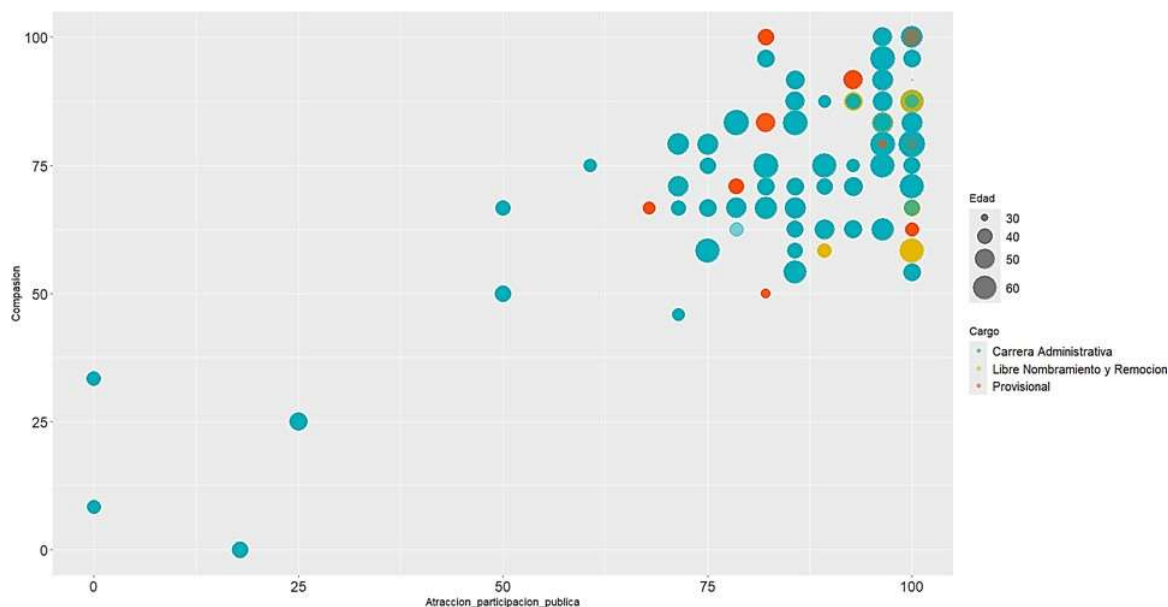
En el mapa de calor anterior, se puede apreciar que los rectángulos con un azul más nítido y oscuro representan las medias más altas obtenidas en cada una de las dimensiones de la PSM, acercándose a 1, mientras que las medias muy bajas se acercan a -1 y su color tiende hacia el rojo. En este sentido, se observa que en la dimensión de atracción a la participación pública (APP), la mayor media se encuentra en los empleos cuya vinculación a la entidad se realizó mediante libre nombramiento y remoción. Este tipo de vinculación generalmente puntúa alto en la dimensión de Valores Públicos (subdimensión de interés público y valores públicos) y la dimensión de autosacrificio, excepto en la dimensión de compasión.

Por otro lado, el personal vinculado a carrera administrativa destaca en la dimensión de autosacrificio, aunque sin superar al personal vinculado mediante libre nombramiento y remoción. Sin embargo, la subdimensión de valores públicos registra una media más baja entre todos los tipos de vinculación. En cuanto al personal vinculado mediante nombramiento provisional, se observa una alta puntuación en la dimensión de compasión, pero la media más baja en la dimensión de autosacrificio.

Así las cosas, llama la atención que dentro del personal vinculado en carrera administrativa no se evidencien altas puntuaciones en las dimensiones que componen la motivación por el servicio público, a pesar de que este tipo de personal ingresó a la entidad tras superar un concurso de méritos ante cientos de ciudadanos que aspiran a ingresar al sector público mediante un concurso organizado por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Este

concurso mide y selecciona a los ciudadanos con mayor puntuación en aspectos funcionales y comportamentales.

Figura 11 Grafico de burbujas por edad y tipo de vinculación al cargo



El anterior gráfico de burbujas en el Eje X (Atracción_participación_pública) se mide el nivel de atracción o participación pública y los valores van de 0 a 100. Por su parte, en el Eje Y se mide el nivel de la dimensión de Compasión y los valores también van de 0 a 100. Ahora bien, el tamaño de las burbujas representa la edad de los servidores públicos, las burbujas más grandes indican edades mayores, mientras que las burbujas más pequeñas indican edades menores. De acuerdo con la clasificación de las edades esta se categorizan así: 30, 40, 50 y 60 años. Por último, el color de las burbujas representa el tipo de vinculación que tuvo el servidor público en el cargo que desempeña, para mejor ilustración las burbujas de color azul claro representan los servidores vinculados en carrera administrativa, los de libre nombramiento y remoción estaban representados en burbujas de color naranja y los que fueron vinculados mediante nombramiento provisional se representan mediante una burbuja de color verde.

En cuanto al análisis efectuado a la gráfica se observa que la mayoría de las burbujas se concentran en la parte superior derecha del gráfico, lo que indica que hay una alta correlación entre la dimensión de Atracción hacia la Participación Pública (APP) y la dimensión de Compasión (COM). Esto sugiere que, en general, los individuos con mayor APP

también tienden a tener niveles más altos de COM.

Del lado contrario, esto es, en la parte inferior izquierda se encuentran algunas burbujas, lo que indica que hay servidores públicos con bajos niveles en la dimensión APP y en la dimensión de COM. Ahora bien, se observa que las burbujas de mayor tamaño (edades mayores) estaban más dispersas, mientras que las burbujas más pequeñas tienden agruparse más. En cuanto al tipo de vinculación en los cargos, se aprecia que la mayoría de las burbujas son de color azul claro (Carrera Administrativa), seguidas por las de color naranja (Libre Nombramiento y Remoción) y verde (Provisional), ello indica que la mayoría de los individuos en la muestra pertenecen a la Carrera Administrativa.

4.1.1 Explicación del análisis factorial confirmatorio (CFA)

El análisis, permitió observar que las correlaciones entre los ítems de la dimensión "Atracción hacia la Participación Pública" (APP) reveló patrones significativos ya que se encuentra una correlación muy fuerte entre los ítems "X14: Estoy interesado en ayudar a la comunidad" y "X18: Admiro a las personas que inician o están involucradas en actividades para ayudar a mi comunidad", con un valor de $r = 0,89$ sugiriendo que estos dos ítems estaban estrechamente relacionados y reflejan de manera consistente la dimensión de "Compromiso con la comunidad", lo que indica una fuerte asociación entre la motivación personal hacia la comunidad y la admiración por quienes participan activamente en su mejora.

Además, "X14" también muestra una correlación fuerte con el ítem "X15: Creo que mi participación en actividades comunitarias puede hacer una diferencia en la vida de las personas" ($r = 0,86$). Esta fuerte correlación refuerza la idea de que el interés por ayudar a la comunidad está estrechamente relacionado con la creencia en el impacto positivo de dicha participación, sugiriendo que los individuos motivados por el servicio público ven un vínculo claro entre su acción y el bienestar de la comunidad.

Entre los ítems "X15" y "X17: Me siento orgulloso de participar en actividades que benefician a mi comunidad", también se observa una correlación fuerte ($r = 0,83$), lo que indica que aquellos que creen en el impacto de su participación también sienten un fuerte sentido de orgullo al contribuir a la comunidad, lo que refuerza la idea de una motivación normativa y afectiva hacia el servicio público.

Por otro lado, los ítems "X16: Me gusta discutir temas relacionados con programas y políticas públicas con otros" y "X18" presentan una correlación moderada ($r = 0,58$). Aunque la correlación es más débil en comparación con las anteriores, sigue siendo significativa, lo que sugiere que los participantes interesados en discutir temas de políticas públicas también tienen una tendencia a admirar a quienes participan en actividades comunitarias. Sin embargo, esta relación es menos intensa, lo que puede indicar que estos aspectos de la motivación hacia el servicio público no estaban tan estrechamente relacionados.

Por otro lado, también se observa una correlación moderada entre el ítem "X20: Es importante contribuir a actividades que aborden problemas sociales" y "X16: Me gusta discutir temas relacionados con programas y políticas públicas con otros", con un valor de $r = 0,64$, aunque la relación entre estos ítems es más débil en comparación con la anterior, sigue siendo significativa ya que sugiere que el interés por contribuir a causas sociales y la disposición a discutir temas públicos estaban relacionados, aunque de manera menos fuerte, indicando un tipo de motivación más orientado a la participación intelectual y discursiva sobre temas sociales. Algunos ítems como "X19" y "X20" presentan correlaciones más bajas, lo que sugiere que no todos los aspectos de la motivación hacia el servicio público estaban estrechamente relacionados entre sí. Esto podría implicar que estos ítems miden dimensiones ligeramente diferentes de la motivación por el servicio público, o que los factores asociados no estaban completamente alineados en su naturaleza, lo que abre la posibilidad de que estos ítems midan otros aspectos de la motivación que no necesariamente coinciden con los de los otros ítems más correlacionados.

Es importante destacar que las correlaciones más altas entre los ítems indican que los factores relacionados con el compromiso hacia la comunidad y el orgullo por participar en actividades de bienestar social son los más consistentes y fuertes. Sin embargo, la menor correlación entre algunos ítems indica que no todos los aspectos de la motivación hacia el servicio público se relacionan de manera tan directa, lo que sugiere que los diferentes componentes de la motivación (por ejemplo, el compromiso con la comunidad, la reflexión sobre el impacto social, y el interés por discutir políticas públicas) podrían reflejar motivaciones distintas que forman parte de una motivación multifacética hacia el servicio público.

Tabla 12 comparativa de medias por dimensión (Promedios Generales)

Dimensión	Media General	DE General	Observación Relevante
Atracción a la participación pública	86,0	17,6	Alta motivación general, especialmente en niveles directivos
Interés público	80,2	19,5	Menor que APP, pero con tendencia alta en niveles directivos
Valores públicos	87,8	17,5	La dimensión con mayor media, clave en vocación pública
Compasión	73,8	16,3	Notablemente más baja, sugiere menor peso emocional
Autosacrificio	66,3	21,4	La más baja de todas, denota que el sacrificio personal no es tan predominante

Nota: DE = Desviación estándar. Indica la variabilidad de las respuestas en cada dimensión.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 13 matriz de correlaciones

	Atracción participación pública	Interés público	Valores públicos	Compasión	Autosacrificio
Atracción participación pública	1,000	0,791	0,910	0,306	0,125
Interés público	0,791	1,000	0,708	0,567	0,087
Valores públicos	0,910	0,708	1,000	0,484	0,442
Compasión	0,306	0,567	0,484	1,000	0,612
Autosacrificio	0,125	0,087	0,442	0,612	1,000

Nota. La correlación más fuerte es entre *atracción a la participación* y *valores públicos* (0,91), lo que sugiere una relación estrecha entre el deseo de participar públicamente y la valoración de principios públicos.

La tabla 13 de correlaciones muestra las relaciones entre las cinco dimensiones evaluadas: atracción a la participación pública, interés público, valores públicos, compasión y autosacrificio por medio de la cual se observa que la correlación más fuerte es entre atracción a la participación pública y valores públicos ($r = 0,910$), lo que indica que a mayor valoración de principios públicos, mayor es también la disposición a participar en asuntos públicos, también se destacan otras relaciones importantes como la que existe entre compasión y autosacrificio ($r = 0,612$), a lo cual se interpreta como una coherencia emocional entre la empatía y la disposición a actuar en beneficio de otros, incluso a costa de uno mismo.

Tabla 14 Matriz de correlaciones con significancias (*p*-valores)

Dimensiones	Atracción participación pública	Interés público	Valores públicos	Compasión	Autosacrificio
Atracción participación pública	1,000 (–)	0,791 (p < 0,001)	0,910 (p < 0,001)	0,306 (p < 0,001)	0,125 (p = 0,00007)
Interés público	0,791 (p < 0,001)	1,000 (–)	0,708 (p < 0,001)	0,567 (p < 0,001)	0,087 (p = 0,0059)
Valores públicos	0,910 (p < 0,001)	0,708 (p < 0,001)	1,000 (–)	0,484 (p < 0,001)	0,442 (p < 0,001)
Compasión	0,306 (p < 0,001)	0,567 (p < 0,001)	0,484 (p < 0,001)	1,000 (–)	0,612 (p < 0,001)
Autosacrificio	0,125 (p = 0,00007)	0,087 (p = 0,0059)	0,442 (p < 0,001)	0,612 (p < 0,001)	1,000 (–)

Nota. Todas las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < 0,05$). El valor más alto corresponde a la relación entre atracción a la participación pública y valores públicos ($r = 0,910$), lo cual indica una fuerte asociación entre estas dimensiones.

Finalmente la tabla 14 matriz de correlaciones presentada, evidencia una relación estadísticamente significativa entre todas las dimensiones analizadas, en donde la correlación más fuerte ($r = 0,910$; $p < 0,001$) se da entre la atracción a la participación pública y los valores públicos sugiriendo que las personas que sienten una mayor inclinación o motivación hacia el servicio público tienden también a compartir, valorar y defender principios públicos como el bien común, la justicia y la equidad reforzando la noción de que la vocación de servicio está anclada en un compromiso con principios éticos fundamentales del sector público.

Asimismo, la atracción a la participación pública correlaciona de manera considerable con el interés público ($r = 0,791$; $p < 0,001$), indicando que quienes se sienten motivados a involucrarse en la esfera pública también manifiestan un alto sentido de responsabilidad hacia las necesidades colectivas y el bienestar social. De manera similar, los valores públicos se relacionan significativamente con el interés público ($r = 0,708$; $p < 0,001$), lo cual indica que valorar lo público implica también preocuparse activamente por los asuntos que afectan a la ciudadanía en general.

La dimensión de compasión se relaciona con todas las demás, aunque con magnitudes de correlación moderadas destacando sus vínculos con el interés público ($r = 0,567$; $p < 0,001$) y con los valores públicos ($r = 0,484$; $p < 0,001$), lo que sugiere que una disposición emocional de

empatía hacia los demás se asocia con el deseo de contribuir al bien común. Además, su relación con el autosacrificio ($r = 0,612$; $p < 0,001$) evidencia que una actitud compasiva está conectada con la voluntad de asumir costos personales en función de los otros, lo que se alinea con una ética del cuidado en el servicio público.

Por último, aunque las correlaciones del autosacrificio con otras variables como la atracción a la participación pública ($r = 0,125$; $p = 0,00007$) y el interés público ($r = 0,087$; $p = 0,0059$) son más débiles, aún resultan estadísticamente significativas indicando que el autosacrificio no es un componente central o indispensable en todos los casos de motivación hacia lo público, pero sí representa un complemento que refuerza el compromiso con el bienestar colectivo en determinadas condiciones, el análisis correlacional confirma la coherencia interna del modelo teórico planteado, mostrando que las motivaciones hacia lo público (atracción, interés y valores) estaban sólidamente interconectadas, y que elementos afectivos como la compasión y el autosacrificio también juegan un papel significativo, aunque en menor medida.

Tabla 15 *Matriz de correlación del factor Atracción hacia la Participación Pública (APP)*

X19	0,73	0,73	0,71	0,73	0,68	1,00	0,78
X20	0,80	0,81	0,64	0,72	0,77	0,78	1,00

En la matriz de correlación del factor Atracción hacia la Participación Pública (APP) Tabla 15, se observaron relaciones estadísticamente significativas entre la mayoría de los ítems, la correlación más alta se dio entre el ítem X14: “Estoy interesado en ayudar a la comunidad” y X18: “Admiro a las personas que inician o estaban involucradas en actividades para ayudar a mi comunidad”, con un coeficiente de $r = 0,89$, que además fue estadísticamente significativa con un valor de $p < 0,01$. Esta correlación muy fuerte indica una asociación lineal directa sólida, y sugiere que ambos ítems miden consistentemente una disposición activa y emocional hacia el compromiso con la comunidad.

De igual manera, se identificó una correlación significativa entre X20: “Es importante contribuir a actividades que aborden problemas sociales” y X16: “Me gusta discutir temas relacionados con programas y políticas públicas con otros”, con una correlación moderada de $r = 0,64$, también significativa con $p < 0,01$. Este resultado sugiere una relación sustancial entre el interés en la deliberación pública y la importancia asignada a la acción social. Aunque menos intensa que la correlación anterior, sigue representando una conexión relevante que permitió

entender cómo el compromiso con lo público también se manifiesta en la disposición al diálogo y al intercambio de ideas.

Sin embargo, uno de los hallazgos más relevantes del análisis es que el ítem X16, pese a presentar correlaciones significativas, tiene los coeficientes más bajos del conjunto, en especial con X18 ($r = 0,58$, $p < 0,05$), esta correlación es considerablemente más débil, lo que puede indicar que este ítem se orienta hacia una dimensión más cognitiva o discursiva del compromiso público, en contraste con los demás ítems que apelan más a la acción directa o al involucramiento emocional con la comunidad.

Por tanto, si bien todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas ($p < 0,05$ o $p < 0,01$), la diferencia en la fuerza de las asociaciones sugiere que algunos ítems podrían estar reflejando aspectos distintos de la participación pública. En particular, el ítem X16 podría estar captando una subdimensión más centrada en la deliberación política, lo que abre la puerta a futuras indagaciones sobre la estructura interna del constructo y sobre la pertinencia de dividir la dimensión en componentes conductuales y discursivos.

4.2 Características demográficas y de empleo que puedan influir en las variaciones de las dimensiones del PSM entre los empleados.

El análisis de las características demográficas y de empleo constituye una herramienta fundamental para comprender las variaciones en las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS), es así como características, como el Género, la edad, el nivel de formación académica, el tiempo de servicio, el tipo de vinculación y el nivel jerárquico, no solo definen el perfil profesional de los trabajadores, sino que también pueden influir significativamente en su grado de compromiso hacia los valores públicos y su disposición para servir al bienestar colectivo.

Este capítulo se centra en explorar cómo estas variables afectan las distintas dimensiones de la PSM, tales como los motivos racionales (orientados al desarrollo profesional), normativos (relacionados con la responsabilidad hacia la comunidad) y afectivos (asociados con la satisfacción y el compromiso emocional). En particular, se busca identificar patrones diferenciales en la motivación vinculada a factores como las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo y el interés en la misión institucional, a fin de comprender cómo las características individuales y contextuales moldean las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados.

La comprensión de estas interrelaciones no solo permitió identificar los factores más

relevantes en la configuración del PSM, sino que también aportará una base sólida para el diseño de políticas y estrategias que potencian la motivación y el desempeño de los empleados en función de sus características particulares.

Tabla 16 *Distribución de Funcionarios Públicos según Tipo de Vinculación y Género*

	Vinculación Actual		
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento y Remoción	Provisional
Género			
Femenino	568	23	88
Masculino	250	42	29
#Total cases	818	65	117

En primer lugar, el Género hombre o mujer muestra una notable diferencia en la composición del personal según los tipos de vinculación ya que las mujeres representan una mayoría significativa en los contratos bajo Carrera Administrativa (568 casos frente a 250 de masculino) y también tienen una mayor proporción en el régimen Provisional (88 mujeres frente a 29 masculino); se observa una participación mayoritaria de mujeres en los regímenes de Carrera Administrativa y Provisional, mientras que los masculino tienen una representación más alta en el régimen de Libre Nombramiento y Remoción.

Por otro lado, los masculino tienen una mayor representación proporcional en el régimen de Libre Nombramiento y Remoción (42 masculino frente a 23 mujeres), ya que este tipo de vinculación está generalmente asociado con roles de mayor jerarquía y responsabilidad estratégica (Perry y Wise, 1990), evidenciando relación con una mayor prevalencia de las dimensiones de Atracción a la Participación Pública y Compromiso con los Valores Públicos (Moynihan & Pandey, 2007) en este grupo y al estar más involucrados en la toma de decisiones como se analiza en la tabla , fomentan una identificación más profunda con los objetivos institucionales y el impacto a nivel organizacional.

Tabla 17 *Comparación entre la media de las dimensiones “Atracción a la Participación Pública” y “Valores Públicos” según el género y el nivel jerárquico*

Nivel Jerárquico	Género	Atracción a la Participación Pública (Media)	Valores Públicos (Media)
---------------------	--------	---	-----------------------------

Asistencial	Femenino	72,1	74,4
Asistencial	Masculino	90,8	89,1
Directivo	Femenino	98,7	100,0
Directivo	Masculino	96,5	89,8
Técnico	Femenino	77,9	86,5
Técnico	Masculino	94,7	94,5

Nota. La tabla permitió observar que los masculino, especialmente en cargos asistenciales y técnicos, tienden a puntuar más alto en ambas dimensiones comparadas con las mujeres en esos mismos niveles dando soporte a la afirmación de que ciertos tipos de vinculación asociados a roles jerárquicos pueden estar relacionados con una mayor orientación hacia el compromiso público.

El tipo de vinculación también parece influir significativamente en las dinámicas laborales y, por ende, en las motivaciones de los empleados, es así como el régimen de Carrera Administrativa, que abarca la mayor parte del personal (818 casos), está asociado con mayor estabilidad laboral, lo que refuerza la dimensión de Autosacrificio como se analiza en la tabla 17, dado que los empleados en estas posiciones suelen estar más comprometidos con sus funciones a largo plazo, sin embargo, esta estabilidad también podría generar una menor conexión con la innovación y el cambio estratégico, áreas que estaban más vinculadas a roles de Libre Nombramiento.

Tabla 18 Comparación por tipo de vinculación y por nivel jerárquico

Tipo de Vinculación (Proxy)	Dimensión	Media Femenino	Media Masculino
Carrera Administrativa (Asistencial + Técnico)	Atracción a la participación pública	72,1 + 77,9 → 75,0	90,8 + 94,7 → 92,8
	Valores públicos	74,4 + 86,5 → 80,5	89,1 + 94,5 → 91,8
		98,7	96,5
Libre Nombramiento y Remoción (Directivo)	Atracción a la participación pública	98,7	96,5
	Valores públicos	100,0	89,8

Nota. los cargos directivos asociados comúnmente con el régimen de Libre Nombramiento y Remoción presentan puntuaciones más altas en dimensiones como Atracción a la Participación Pública (98,7 en mujeres y 96,5 en masculino) y Valores Públicos (100,0 en mujeres y 89,8 en masculino), lo cual sugiere una mayor orientación hacia el compromiso estratégico con el servicio público.

En contraste, el régimen Provisional, que incluye a 117 empleados, sugiere una mayor precariedad laboral, impactando negativamente en dimensiones del Public Service Motivation (PSM) como el compromiso con los valores públicos y el interés por el servicio al ciudadano como lo demuestra la tabla .18

Tabla 19 Comparación de las Dimensiones de la Motivación en el Servicio Público (PSM) por Tipo de Vinculación y Género, en el Contexto de Precariedad Laboral del Régimen Provisional

Tipo de Vinculación	Nivel Jerárquico	Género	Atracción a la Participación Pública (Media)	Valores Públicos (Media)
Carrera Administrativa	Asistencial	Femenino	72,1	74,4
	Asistencial	Masculino	90,8	89,1
	Técnico	Femenino	77,9	86,5
	Técnico	Masculino	94,7	94,5
Promedio Carrera Administrativa		Femenino	75,0	80,5
		Masculino	92,8	91,8
Libre Nombramiento y Remoción Provisional	Directivo	Femenino	98,7	100,0
		Masculino	96,5	89,8
		Femenino	72,1	74,4
		Masculino	90,8	89,1

Esta asociación ha sido discutida en la literatura, donde se señala que la inseguridad contractual y la percepción de inestabilidad reducen la identificación con los objetivos organizacionales y disminuyen la motivación prosocial (Perry, 1997; Kim, 2005) ya que los empleados provisionales, al enfrentarse a contextos laborales inciertos, tienden a adoptar comportamientos más orientados a la supervivencia individual y la búsqueda de beneficios a corto plazo, en detrimento del compromiso institucional (Brewer & Selden, 1998).

Desde una perspectiva de masculino y mujeres, la representación en este régimen muestra una clara disparidad: 88 mujeres frente a 29 masculino, lo que puede reflejar desigualdades estructurales en el acceso a empleos públicos estables, es así como investigaciones sobre segregación ocupacional en el sector público han mostrado cómo las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en posiciones temporales o de menor jerarquía, mientras los masculino acceden en mayor proporción a cargos de libre nombramiento o carrera administrativa (Stivers, 2002; OECD, 2019).

El análisis de las características demográficas y de empleo en la tabla 20, considerando la distribución porcentual de género y tipo de vinculación, permitió identificar tendencias relevantes que influyen en las variaciones de las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) entre los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS).

Tabla 20 *Distribución Porcentual de Funcionarios Públicos por Género y Tipo de Vinculación*

	Vinculación Actual		
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento y Remoción	Provisional
Género			
Femenino	69,4	35,4	75,2
Masculino	30,6	64,6	24,8
#Total cases	818	65	117

Nota. La vinculación actual muestra que las mujeres predominan en Carrera Administrativa (69,4%) y Provisional (75,2%), mientras que los masculino tienen mayor representación en Libre Nombramiento y Remoción (64,6%).

A partir de estos datos, se pueden realizar interpretaciones clave en relación con las dinámicas, ya que los resultados mostraron que el género femenino predomina significativamente en la Carrera Administrativa (69,4%) y el régimen Provisional (75,2%), mientras que los masculino tienen una representación más alta en el régimen de Libre Nombramiento y Remoción (64,6%), diferencias que sugieren dinámicas estructurales que influyen en cómo las dimensiones del PSM se expresan entre los empleados.

El análisis demográfico y de empleo sugiere que las diferencias de género y los tipos de vinculación influyen de manera significativa en las dimensiones del PSM. Las mujeres, que predominan en los regímenes de Carrera Administrativa y Provisional, estaban más vinculadas con dimensiones como la Compasión y el Autosacrificio, mientras que el masculino, más presentes en Libre Nombramiento y Remoción, se alinean más con el Compromiso con los Valores Públicos y la Atracción hacia la Participación Pública. Estas diferencias reflejan una segmentación laboral que afecta la motivación y el compromiso de los empleados, subrayando la importancia de promover políticas organizacionales que equilibren las oportunidades y fortalezcan el alineamiento con las dimensiones del PSM en todos los niveles y roles.

Tabla 21 *Distribución del Personal por Género y Nivel Jerárquico en la Planta de Personal*

Género	Nivel Jerárquico				
	Asesor	Asistencial	Directivo	Profesional	Técnico
Femenino		59	23	577	20
Masculino	12	76	38	177	18
#Total cases	12	135	61	754	38

Nota. La tabla refleja la distribución de empleados del INS según nivel jerárquico y género, destacando un total de 1,000 casos. Se observa que el nivel Profesional tiene la mayor representación femenina (577 casos), mientras que el nivel Asistencial presenta una mayor proporción de empleados masculinos (76 casos). Estos datos son clave para el análisis de la influencia de variables demográficas en las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM).

El análisis de los datos revela cómo las características demográficas y de empleo, particularmente el nivel jerárquico y el género, influyen en las dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) (Revisar Tabla 22) entre los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS), en términos generales, se observa que las mujeres están sobrerrepresentadas en los niveles operativos y técnicos, como el nivel Profesional y el Asistencial, mientras que los masculino tienen mayor presencia en roles estratégicos y de liderazgo, como los niveles Directivo y Asesor.

Tabla 22 *Influencia del Nivel Jerárquico y el Género en las Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM)*

Nivel Jerárquico	Género	Atracción a la Participación Pública (Media)	Valores Públicos (Media)
Asistencial	Femenino	72,1	74,4
	Masculino	90,8	89,1
Técnico	Femenino	77,9	86,5
	Masculino	94,7	94,5
Directivo	Femenino	98,7	100,0
	Masculino	96,5	89,8

Nota. La tabla muestra claramente que, a mayor nivel jerárquico, los puntajes promedio en ambas dimensiones del PSM tienden a aumentar, y que existen diferencias por género dentro de cada nivel.

En los niveles Asistencial y Técnico, donde predominan las mujeres, se destacan dimensiones de la PSM como la Compasión y el Autosacrificio, infiriendo un contacto más directo con los beneficiarios del servicio público y con actividades que priorizan el bienestar colectivo por encima de los intereses personales, sin embargo, esta concentración de mujeres en roles operativos también puede limitar su acceso a oportunidades de desarrollo estratégico y una participación más activa en la toma de decisiones organizacionales.

Por otro lado, la ausencia de mujeres en el nivel Asesor, una categoría clave para la planificación y dirección institucional, evidenciando un desequilibrio que subraya la necesidad de fomentar una mayor equidad en el acceso a roles estratégicos que fortalezcan la participación femenina en la toma de decisiones, por su parte, los niveles bajos y operativos, aunque esenciales para la operatividad del INS, parecen estar desconectados en mayor medida de las dimensiones estratégicas de la PSM, lo que refleja la importancia de alinear mejor estos roles con los valores organizacionales globales.

Partiendo de lo anterior, las diferencias en género y nivel jerárquico no solo reflejan dinámicas de segmentación laboral, sino que también tienen un impacto significativo en la manifestación de las dimensiones de la PSM entre los empleados del INS.

Tabla 23 *Distribución Porcentual del Personal por Género y Nivel Jerárquico*

	Nivel Jerárquico				
	Asesor	Asistencial	Directivo	Profesional	Técnico
Género					
Femenino		43,7	37,7	76,5	52,6
Masculino	100	56,3	62,3	23,5	47,4
#Total cases	12	135	61	754	38

Nota. La distribución por nivel jerárquico muestra que las mujeres predominan en roles Directivos (76,5%) y Profesionales (52,6%), mientras que los masculino tienen una mayor representación en niveles Asesor (100%) y Técnico (47,4%).

El análisis de la distribución porcentual de los empleados por nivel jerárquico y género en el Instituto Nacional de Salud (INS) permitió identificar las características demográficas y de empleo que influyen en las variaciones de las dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM), los datos evidenciaron diferencias significativas masculino y mujeres,

reflejando tendencias en la distribución de responsabilidades y acceso a posiciones estratégicas dentro de la institución.

En el nivel Asesor, los masculino representan el 100% de los empleados, evidenciando una ausencia total de mujeres en este ámbito estratégico, este nivel, caracterizado por la toma de decisiones críticas y el diseño de políticas públicas, se asocia con dimensiones de la PSM como el Compromiso con los Valores Públicos y la Atracción hacia la Participación Pública, por tanto, la exclusión femenina en este nivel sugiere barreras estructurales que limitan su participación en roles de liderazgo y su conexión con las dimensiones estratégicas de la motivación.

Por otro lado, el nivel Directivo muestra un panorama más equilibrado, con un 43,7% de mujeres y un 56,3% de masculino, aunque las mujeres tienen mayor representación aquí en comparación con el nivel de Asesor, los masculino continúan dominando en roles de liderazgo, lo que refuerza la tendencia de que las posiciones jerárquicas altas, asociadas con el diseño de estrategias y liderazgo organizacional, estaban más relacionadas con la presencia masculina, lo cual influye en la forma en que se experimentan dimensiones como el Interés Público y la Compasión en estos roles.

En los niveles Profesional y Técnico, las mujeres representan el 76,5% y el 52,6%, respectivamente, lo que indica una mayor concentración femenina en roles operativos y técnicos dentro del INS, niveles que suelen implicar tareas que exigen una alta dedicación y compromiso con los valores institucionales, pero menos acceso a la toma de decisiones estratégicas, por su parte, las dimensiones como el Autosacrificio y la Compasión son predominantes en estos niveles, dado que suelen implicar un contacto más directo con los beneficiarios del servicio público, sin embargo, la desconexión con roles estratégicos limitando el impacto de su trabajo en la formulación de políticas institucionales.

En contraste, los masculino tienen una presencia mayoritaria en el nivel Técnico, con un 47,4%, y una representación significativa en el nivel Profesional, con un 23,5%, lo que indica una menor participación masculina en roles operativos en comparación con las mujeres, pero una representación suficiente para influir en dimensiones como la Atracción hacia la Formulación de Políticas y el Compromiso con los Valores Públicos, ya que estos niveles también incluyen tareas técnicas que apoyan la implementación de estrategias organizacionales.

El nivel Asistencial refleja una representación masculina del 62,3% y femenina del

37,7%, sugiriendo que este nivel, puede implicar tareas más rutinarias o específicas y por tanto, atrae a más masculino, ante lo cual, esta distribución se relaciona con expectativas culturales o asignaciones laborales que asocian ciertos roles con género, impactando las motivaciones individuales y colectivas.

Partiendo de lo anterior, las características demográficas y de empleo influyen profundamente en las dimensiones del PSM dentro del INS y la sobrerrepresentación masculina en roles estratégicos y la concentración femenina en niveles operativos y técnicos reflejan inequidades que afectan la forma en que ambos géneros experimentan y contribuyen al servicio público, por tanto, promover una mayor inclusión de mujeres en roles de liderazgo y una participación equilibrada en todos los niveles podría ayudar a maximizar el potencial motivacional y organizacional del INS, asegurando una conexión más profunda con los

Tabla 24 *Distribución del Personal por Género y Nivel Educativo*

	Nivel Educativo			
	Media	Posgrado	Técnico	Universitario
Género				
Femenino	18	523	29	109
Masculino	51	227	16	27
#Total cases	69	750	45	136

Nota. La mayor concentración de empleados está en el nivel Posgrado, particularmente en el género Femenino (523 mujeres frente a 227 masculino). Esto podría reflejar una tendencia de mayor participación femenina en niveles educativos superiores. En los niveles Técnico y Universitario, la presencia masculina es relativamente menor, lo que podría indicar diferencias en el interés o acceso a estas formaciones en función del género.

Se puede observar una clara diferencia en la distribución por género en el nivel Posgrado, con una gran mayoría femenina (523 frente a 227), esta diferencia está asociada a factores sociales, culturales o educativos que promuevan o faciliten el acceso de las mujeres a estudios de posgrado más que a los masculino, sin embargo, en los niveles de Técnico y Universitario, los números masculinos son menores, lo que podría indicar que los masculino prefieren menos los estudios de nivel técnico o universitario en comparación con las mujeres.

El nivel educativo influye significativamente en la percepción de la motivación del supervisor, ya que los empleados con un nivel educativo superior, como en el caso de las

personas con Posgrado, probablemente tienen expectativas más altas en cuanto a las relaciones laborales y la gestión, resultando en variaciones en cómo perciben el apoyo y la motivación de sus supervisores.

Las diferencias en el número de masculino y mujeres por nivel educativo sugieren que las expectativas sobre la motivación del supervisor varían según el género, por tanto, es posible que las mujeres, al estar en mayor número en los niveles educativos más altos, tengan un perfil distinto en cuanto a expectativas laborales y percepciones de la motivación de sus supervisores.

La combinación de estas dos variables (género y nivel educativo) proporciona una visión más clara de cómo las características demográficas afectan la percepción del PSM, ya que las mujeres con Posgrado tienen una mayor probabilidad de estar expuestas a dinámicas laborales que podrían influir más en su percepción de la motivación por parte de sus supervisores. En contraste, el masculino, que estaban más concentrados en niveles educativos bajos (como Media y Técnico), tienen diferentes expectativas o menos oportunidades para interactuar con supervisores en entornos que favorecen una motivación percibida más alta. Por su parte, las características demográficas y de empleo (como el nivel educativo y el género) parecen tener un impacto significativo en la percepción de la motivación de los supervisores y las mujeres, especialmente en niveles educativos más altos, indica percepciones de motivación del supervisor diferentes que los masculino, debido a sus mayores niveles de educación y posibles diferencias en sus roles sociales y laborales. Las diferencias en los niveles educativos también pueden reflejar expectativas diferentes de los empleados según su nivel educativo, lo cual es relevante para evaluar cómo varían las dimensiones del PSM entre los empleados.

Tabla 25 *Distribución porcentual del personal por género según nivel educativo*

Género	Nivel Educativo			
	Femenino	26,1	69,7	64,4
Masculino	73,9	30,3	35,6	19,9
#Total cases	69	750	45	136

Nota. La tabla refleja la distribución de empleados del INS según nivel jerárquico y género, destacando un total de 1,000 casos. Se observa que el nivel Profesional tiene la mayor representación femenina (577 casos), mientras que el nivel Asistencial presenta una mayor

proporción de empleados masculinos (76 casos). Estos datos son clave para el análisis de la influencia de variables demográficas en las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM).

Para analizar las características demográficas y de empleo en términos de porcentaje en relación con las variaciones de las dimensiones del PSM (Perceived Supervisor Motivation) entre los empleados, indica que la mayor parte de los empleados son masculinos (73,9%), reflejando, una mayor representación masculina en niveles educativos más bajos, correlacionándose con una percepción diferente del PSM debido a la menor formación académica.

El nivel de Posgrado está muy marcado por la mayoría femenina (69,7%), influyendo en cómo las mujeres perciben la motivación de sus supervisores, la mayor participación femenina en este nivel estar asociada a un enfoque más colaborativo o más recursos dirigidos a la motivación y apoyo en el entorno laboral, mientras que en el nivel Técnico, las mujeres representan un porcentaje mayor (64,4%), reflejando un enfoque hacia sectores donde las mujeres estaban más involucradas, como áreas de formación técnica o de apoyo y esto también influye en su percepción de la motivación laboral.

Mientras que en el nivel Universitario, las mujeres dominan ampliamente (80,1%), lo cual influye significativamente en sus expectativas laborales y, por ende, en la percepción de la motivación del supervisor, este patrón refleja la tendencia creciente de mujeres en la educación superior y su vinculación con dimensiones del PSM más altas.

Partiendo de lo anterior, el análisis de las variaciones en el PSM revela que el Nivel Medio (26,1% Femenino vs. 73,9% Masculino) existe una distribución desigual por género en este nivel educativo sugiriendo que los masculino, al estar más representados, pueden tener una percepción diferente de la motivación del supervisor, posiblemente menos influenciada por factores que afectan a las mujeres en niveles más altos de educación reflejando una percepción del supervisor más basada en la tradición o en estructuras laborales más jerárquicas.

En Posgrado (69,7% Femenino vs. 30,3% Masculino), la alta participación femenina en este nivel educativo conlleva a que las mujeres tengan una percepción más positiva o más compleja de la motivación de sus supervisores, debido a una mayor tendencia a buscar liderazgo, colaboración y desarrollo en el entorno laboral y los masculino en este nivel tienen una representación mucho menor, lo que refleja diferencias en las oportunidades o expectativas dentro de estos entornos educativos.

En el nivel Técnico (64,4% Femenino vs. 35,6% Masculino), la mayor proporción de mujeres en niveles técnicos influye en la percepción de la motivación del supervisor si se considera que las mujeres tienen más incentivos o expectativas en estos entornos específicos, donde el apoyo de los supervisores estaban más orientado hacia el desarrollo profesional y la capacitación.

En el nivel Universitario (80,1% Femenino vs. 19,9% Masculino) este alto porcentaje de mujeres sugiere que las mujeres tienen una presencia considerablemente mayor en la educación superior, lo que se asocia con expectativas laborales y percepciones de la motivación laboral más altas

Tabla 26 *distribución de empleados según su formación académica y nivel educativo*

Nivel Educativo	Agronomía, Veterinaria y afines	Ciencias de la Educación	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Humanas	Economía, Administración, Contaduría y afines	Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines	Matemáticas y Ciencias Naturales	NORAS
Media	21	11	409	18	25	8	161	55
Posgrado	21	11	409	18	25	22	161	82
Técnico	-	-	-	-	-	6	-	44
Universitario	7	-	42	17	11	11	24	37
# Total casos	28	11	451	35	42	30		

La tabla 17 proporciona una visión detallada sobre la distribución de empleados según su formación académica y nivel educativo en diversas áreas de conocimiento, con la finalidad de comprender cómo las características demográficas y laborales inciden en las dimensiones del PSM. En cuanto a la distribución por áreas de formación académica, se observa que las áreas de Ciencias de la Salud, con 451 casos, y Ciencias Sociales y Humanas, con 409 casos, concentran la mayoría de los empleados. Esto refleja una alta demanda laboral en estos sectores. Por el contrario, áreas como Matemáticas y Ciencias Naturales (30 casos) y Economía, Administración, Contaduría y Afines (35 casos) presentan una representación significativamente menor, sugiriendo que estas áreas tienen un impacto más reducido en la estructura laboral del INS.

Respecto al nivel educativo dentro de cada área, los posgrados destacan en Ciencias de la Salud, con 21 casos, lo cual refleja su vínculo con la especialización requerida en este sector, por su parte, los niveles técnico y universitario concentran la mayor cantidad de empleados en

Ciencias Sociales y Humanas y Ciencias de la Salud, probablemente debido a la diversidad de roles profesionales que no siempre demandan una formación de posgrado, en algunos casos, como en Agronomía, Veterinaria y Afines, así como en Ciencias Sociales y Humanas, se encuentran empleados con nivel medio de educación, lo que puede reflejar trabajos técnicos o asistenciales.

En relación con las variaciones en las dimensiones del PSM, se identifica que áreas con una mayor concentración de empleados, como Ciencias Sociales y Ciencias de la Salud, enfrentan una presión del mercado laboral más intensa debido a la competencia por posiciones similares. Adicionalmente, la formación académica avanzada, como los posgrados en Ciencias de la Salud, puede estar asociada con expectativas sociales y profesionales más elevadas, ejerciendo una presión social significativa sobre los empleados.

Desde una perspectiva laboral, los niveles educativos más altos, como los posgrados, parecen estar relacionados con mejores oportunidades laborales, mientras que los niveles más bajos, como el técnico o medio, influyen en la estabilidad laboral y en los ingresos percibidos.

Tabla 27 *proporciones porcentuales de empleados según su formación académica*

Nivel Educativo	Formación Académica							No RA
	AGRONOMÍA, VETERINARIA Y AFINES	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	CIENCIAS DE LA SALUD	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES	INGENIERÍA, ARQUITECTURA, URBANISMO Y AFINES	MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES	
Media						26.7		25.2
Posgrado	75	100	90.7	51.4	59.5	73.3		87 37.6
Técnico					14.3			20.2
Universitario	25		9.3	48.6	26.2			13 17.0
#Total cases	28	11	451	35	42	30		185 218

La tabla 18 indica las proporciones porcentuales de empleados según su formación académica y su distribución en diversas áreas del conocimiento, vinculadas al nivel educativo alcanzado, en términos porcentuales se interpretan cómo las características académicas de los empleados influyen en las variaciones de las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM).

Por ejemplo en el área de Ciencias de la Salud, el 90,7% de los empleados tienen formación a nivel de posgrado, un porcentaje notablemente alto comparado con otras áreas, como Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (59,5%) o Matemáticas y Ciencias Naturales (26,7%), lo que está relacionado con la naturaleza altamente técnica y especializada del trabajo en salud pública, que demanda un compromiso profundo con los valores de servicio y conocimientos avanzados para enfrentar retos de alto impacto social.

Por otro lado, las Ciencias Sociales y Humanas presentan una distribución más equilibrada entre los niveles educativos, con un 51,4% en posgrado y un 48,6% en formación universitaria, reflejando una diversidad de perspectivas y un enfoque menos tecnificado, pero más centrado en valores humanistas, como la empatía y el compromiso con las comunidades, aspectos clave de la dimensión de compasión en el PSM.

En áreas como Matemáticas y Ciencias Naturales, solo el 26,7% de los empleados tienen posgrado, mientras que un 73,3% tiene formación técnica o universitaria, tendencia que se encuentra vinculada a la naturaleza operativa o de soporte de estas áreas dentro de las instituciones de salud pública, donde los empleados estaban más orientados hacia dimensiones de autosacrificio y dedicación operativa que hacía roles estratégicos.

La categoría de Ciencias de la Educación destaca con un 100% de posgrado, lo que subraya el nivel de especialización en este campo, probablemente relacionado con el diseño e implementación de políticas educativas en salud, reforzando dimensiones como la atracción hacia la formulación de políticas y el compromiso con el interés público.

Y finalmente, las áreas de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo mostraron una proporción significativa de empleados con posgrado (59,5%) y una menor presencia de empleados técnicos (14,3%), lo que sugiere un enfoque más estratégico dentro de estas áreas, alineado con dimensiones como la vocación y el compromiso hacia los valores organizacionales.

Partiendo de lo anterior, las variaciones en las dimensiones del PSM estaban influenciadas por la formación académica y las demandas específicas de cada área del conocimiento y los altos niveles de formación en Ciencias de la Salud y Educación se alinean con dimensiones estratégicas del PSM, mientras que las áreas técnicas como Matemáticas reflejan un enfoque más operativo y práctico.

Tabla 28 *formación académica y las demandas específicas de cada área del conocimiento*

	Formación Académica							No RA
	AGRONOMÍA, VETERINARIA Y AFINES	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	CIENCIAS DE LA SALUD	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES	INGENIERÍA, ARQUITECTURA, URBANISMO Y AFINES	MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES	
Genero								
Femenino	22	11	334	35	30	9	129	102
Masculino	6		117		12	21	56	116
#Total cases	28	11	451	35	42	30	185	218

El análisis de las características demográficas y su influencia en las variaciones de las dimensiones del PSM (Potencial de Satisfacción en el Medio laboral) muestra patrones significativos relacionados con el género y la formación académica en las distintas áreas ocupacionales reflejando tanto tendencias históricas como posibles efectos de iniciativas recientes en inclusión y equidad.

En el área de Agronomía, Veterinaria y Afines, el 78,6% de los empleados son mujeres, frente al 21,4% de masculino, en un total de 28 casos, esta predominancia femenina se encuentra asociada con condiciones laborales más atractivas para mujeres, como mayor flexibilidad o afinidad con los roles disponibles. De forma similar, en Ciencias de la Educación, la participación femenina es del 100% en los 11 casos registrados, relacionándose con la percepción cultural de esta disciplina como predominantemente femenina, así como con la demanda de habilidades pedagógicas.

Ciencias de la Salud presenta un total de 451 empleados, de los cuales el 74,1% son mujeres y el 25,9% masculino, este patrón sugiere que roles como enfermería y asistencia médica, históricamente asociados a mujeres, siguen atrayendo mayoritariamente a este género y en la misma línea, las Ciencias Sociales y Humanas mostraron una participación exclusivamente femenina (100%) entre los 35 empleados registrados, lo que refuerza la tendencia de estas disciplinas hacia un predominio de mujeres en el ámbito laboral.

Por otro lado, áreas como Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines, con un total de 42 empleados, presentan una distribución de género más equilibrada: 71,4% femenino y 28,6% masculino. Matemáticas y Ciencias Naturales también refleja un aumento en la participación femenina, con un 69,7% de mujeres y un 30,3% de masculino entre los 30 casos registrados, las cifras indican un cambio progresivo hacia una mayor inclusión femenina en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), impulsado por programas educativos y políticas de igualdad de género.

Mientras que, el grupo identificado como "No RA" (No reportado) incluye 218 casos, con una distribución de género más equilibrada: 46,8% femenino y 53,2% masculino, lo que se debe a que este grupo incluya empleados en áreas no específicas o datos no clasificados, ofreciendo un panorama general más diversificado.

En conclusión, el predominio femenino en áreas como Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y Humanas, y Ciencias de la Salud sugiere que estos sectores atraen mayormente a mujeres, probablemente debido a factores culturales, roles históricos y percepciones laborales

relacionadas con su estilo de vida. Por otro lado, áreas como Ingeniería y Matemáticas y Ciencias Naturales mostraron una tendencia hacia una mayor equidad de género, posiblemente como resultado de esfuerzos dirigidos a promover la inclusión en STEM, por tanto las características demográficas, como la formación académica y el género, tienen un impacto significativo en las dimensiones del PSM, ya que influyen en las preferencias, la satisfacción y la adaptación laboral de los empleados en relación con las demandas de su área ocupacional

Tabla 29 *Distribución del personal por nivel jerárquico y tipo de vinculación actual*

	Nivel Jerárquico				
	Asesor	Asistencial	Directivo	Profesional	Técnico
Vinculación Actual					
Carrera Administrativa		127	10	633	32
Libre Nombramiento y Remoción	13		49		
Provisional		9		127	
#Total cases	13	136	59	760	32

La información presentada refleja cómo la distribución de los empleados según su nivel jerárquico y tipo de vinculación laboral influye en las dinámicas internas y las dimensiones del PSM (Presión Social y del Mercado), evidenciando que el nivel profesional, con 760 casos, es el más representativo, lo que indica que la mayoría de los empleados desempeñan funciones especializadas que requieren conocimientos avanzados, este nivel es seguido por el asistencial, con 136 casos, que se asocia a tareas operativas y de soporte dentro de la organización, por otro lado, los niveles directivo, técnico y asesor tienen una representación significativamente menor, siendo este último el menos frecuente, con solo 13 casos, lo que podría reflejar la naturaleza más específica y limitada de estos roles.

Por su parte, la vinculación actual también varía significativamente entre los diferentes niveles jerárquicos ya que en la carrera administrativa predomina en los niveles profesional y asistencial, con 633 y 127 casos respectivamente, lo que sugiere una mayor estabilidad laboral en estos roles, por el contrario, el libre nombramiento y remoción se observa principalmente en los niveles directivo y asesor, destacándose como posiciones

estratégicas donde la selección depende en gran medida de la confianza y la experiencia de los empleados, mientras que la vinculación provisional, aunque más limitada, tiene su mayor incidencia en el nivel profesional, con 127 casos, lo que podría estar relacionado con la necesidad de cubrir roles temporales o responder a demandas específicas en esta categoría.

Por su parte, las variaciones en las dimensiones del PSM también estaban influenciadas por estas dinámicas, ya que los niveles más representativos, como el profesional, enfrentan una mayor presión del mercado debido a la alta competencia laboral y las expectativas asociadas a estos roles, por su parte, los niveles directivo y asesor, que estaban más vinculados al libre nombramiento y remoción, tienden a experimentar una presión social más alta debido a la visibilidad de sus decisiones y la dependencia de relaciones interpersonales en sus funciones y la carrera administrativa, que otorga mayor estabilidad laboral, podría disminuir la presión social en comparación con las vinculaciones provisionales o de libre nombramiento.

En general, las características de empleo, como el tipo de vinculación y el nivel jerárquico, son factores clave que influyen en la estabilidad y las expectativas laborales de los empleados y los roles más especializados y estables tienden a enfrentar mayor presión del mercado, mientras que los roles estratégicos y flexibles estaban más sujetos a presiones sociales y de desempeño, resaltando la importancia de considerar estas variables al analizar el impacto del PSM en la organización.

Tabla 30 *Porcentaje de vinculación actual según nivel jerárquico del personal*

	Nivel Jerárquico				
	Asesor	Asistencial	Directivo	Profesional	Técnico
Vinculación Actual					
Carrera Administrativa		93,4	16,9	83,3	100
Libre Nombramiento y Remoción	100		83,1		
Provisional		6,6		16,7	
#Total cases	13	136	59	760	32

Los resultados permitieron observar la distribución de los empleados según su

nivel jerárquico, vinculación actual y su relación con las dimensiones del PSM y con un 93,4% de vinculación a la carrera administrativa, el grupo de asesor presenta una alta estabilidad laboral, por tanto, su PSM se encuentra influenciado por la naturaleza permanente de su vinculación, lo que fomenta un mayor compromiso con el servicio público., por su parte, en el nivel asistencial la vinculación administrativa es solo del 16,9%, mientras que el 83,1% está en libre nombramiento y remoción indicando que la mayoría de estos empleados no tienen estabilidad laboral a largo plazo, lo cual genera menor motivación intrínseca para el servicio público ya que los empleados en libre nombramiento y remoción suelen tener más expectativas relacionadas con la carrera o el poder de decisión en sus roles.

Respecto al nivel directivo la totalidad de este grupo está vinculada a la carrera administrativa (100%) sugiriendo una fuerte permanencia y una posible alineación con los objetivos y valores institucionales, por tanto, los funcionarios en esta categoría poseen un mayor PSM debido a la percepción de su rol estratégico y el poder para influir en la organización.

En el nivel profesional se encuentra una relación similar a los directivos, la mayoría (100%) está vinculada a la carrera administrativa, reflejando un compromiso institucional significativo, correlacionado con altos niveles de motivación para el servicio público. Respecto al nivel técnico (16,7%) este grupo está vinculado de forma provisional y la falta de estabilidad genera un factor limitante en la motivación hacia el servicio público, ya que la incertidumbre en la vinculación genera un menor sentido de pertenencia y satisfacción.

Partiendo de lo anterior, las variaciones en el PSM según la vinculación de los funcionarios con vinculación a la carrera administrativa (Asesor, Directivo, Profesional) evidenciaron un fuerte compromiso institucional, estos empleados ven sus roles como parte de una carrera estable y orientada al servicio público, lo que eleva las dimensiones del PSM, como la dedicación y la satisfacción en su trabajo, mientras que los funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción como los de la categoría Asistencial, probablemente tienen una motivación diferente ya que la falta de estabilidad laboral resulta en una menor orientación al servicio público, y su vinculación depende de cambios políticos u otras variables externas reduciendo su PSM, especialmente en dimensiones como la lealtad institucional y la vocación de servicio a largo plazo.

Por su parte, los empleados en vínculo provisional, como algunos del grupo Técnico, experimentan un PSM más bajo debido a la naturaleza temporal de su trabajo puesto que la incertidumbre sobre su futuro en la organización puede llevar a una falta de motivación intrínseca hacia el servicio público, ya que su permanencia no está asegurada y su integración en los valores institucionales puede verse limitada.

Partiendo de lo anterior, los datos reflejan una variedad de casos con 13 en la categoría Asesor, 136 en Asistencial, 59 en Directivo, 760 en Profesional, y 32 en Técnico. La gran cantidad de empleados en las categorías Profesional y Asistencial influye significativamente en las estadísticas globales de PSM, además, es relevante notar que la mayor concentración en categorías con vinculación administrativa (Directivo, Profesional) aumenta el promedio general del PSM en comparación con categorías con mayor porcentaje de vinculación provisional o libre nombramiento.

Por tanto, las características demográficas y de empleo influyen considerablemente en las variaciones de las dimensiones del PSM entre los empleados y la estabilidad laboral proporcionada por la vinculación a la carrera administrativa tiende a generar un mayor compromiso con el servicio público, mientras que los empleados en modalidades como libre nombramiento y remoción o provisional experimentan un PSM más bajo debido a la inestabilidad laboral y la falta de sentido de pertenencia a largo plazo.

Tabla 31 *Distribución de Género por Rango de Edad*

Edad_Rango	#Total	Genero	
		Femenino	Masculino
Menos de 30	38	30	8
30-39	216	132	84
40-49	411	284	127
50-59	199	145	54
60 o más	136	81	55
#Total cases	1000	672	328

Nota. Características demográficas relacionadas con la distribución de género por rango de edad

Para analizar las características demográficas relacionadas con la distribución de género por rango de edad y cómo estas podrían influir en las variaciones del PSM (Potencial de Satisfacción en el Medio laboral) entre los empleados, es importante desglosar las cifras y entenderlas en función de tendencias clave.

En el rango de edad de menos de 30 años, se observa que el total de empleados es de 38 personas, de las cuales 30 (78,9%) son mujeres y 8 (21,1%) son masculino. Esto refleja un dominio femenino en este grupo etario, posiblemente relacionado con una mayor proporción de jóvenes recién graduados incorporándose al mercado laboral, donde las mujeres tienen una presencia destacada.

En el rango de 30 a 39 años, con un total de 216 personas, las mujeres también representan la mayoría, con 132 (61,1%) frente a 84 género masculino (38,9%). Aunque hay un equilibrio relativo comparado con el grupo más joven, esta tendencia podría vincularse al pico de desarrollo profesional de muchas mujeres y su representación en sectores más flexibles que permiten combinar el trabajo con otras responsabilidades.

El grupo de 40 a 49 años, con 411 personas en total, mantiene una alta representación femenina: 284 mujeres (69,1%) frente a 127 género masculino (30,9%). Este rango de edad refleja una etapa de estabilidad laboral para muchas mujeres, quienes probablemente ocupan roles más consolidados y valorados por su experiencia acumulada. Sectores como la educación o la salud, que suelen brindar estabilidad a largo plazo, podrían influir en esta proporción.

En el rango de 50 a 59 años, con 199 empleados, las mujeres siguen siendo mayoría con 145 (72,9%), mientras que las personas de género masculino son 54 (27,1%). Este rango de edad podría asociarse con mujeres que han consolidado sus carreras en roles donde la experiencia y la antigüedad son fundamentales, especialmente en áreas que ofrecen condiciones favorables para equilibrar la vida personal y profesional.

Finalmente, en el grupo de 60 años o más, de un total de 136 empleados, las mujeres representan el 59,6% (81) y los masculino el 40,4% (55). Aunque las mujeres continúan siendo mayoría, la proporción masculina es más equilibrada en este rango. Este cambio podría deberse a factores como la jubilación anticipada de las mujeres o una mayor estabilidad de empleo para las personas de género masculino en sectores normalmente masculinizados.

La distribución por género parece tener un impacto importante en el PSM. La mayoría femenina en todos los rangos de edad podría influir en cómo se perciben y valoran las condiciones laborales, priorizando características como la flexibilidad, el equilibrio trabajo-

vida y los entornos colaborativos. Sin embargo, este predominio femenino disminuye ligeramente con la edad, pasando del 78,9% en menores de 30 años al 59,6% en mayores de 60 años. Esto puede estar relacionado con decisiones de jubilación, movilidad laboral o cambios en las prioridades profesionales.

Además, los masculino tienen una representación más alta en mayores de 60 años, posiblemente vinculados a roles técnicos o directivos en sectores históricamente dominados por ellos. Por otro lado, las mujeres podrían estar más concentradas en sectores como la educación y la salud, que tienden a ofrecer mayor estabilidad laboral y condiciones que favorecen la satisfacción en el medio laboral, mientras que las personas de género masculino podrían ser más comunes en sectores como la ingeniería o la fabricación, con dinámicas distintas en términos de satisfacción.

En conclusión, las dimensiones del PSM estaban altamente influenciadas por la distribución de género y el rango de edad. Factores como la estabilidad laboral, las condiciones específicas de cada sector y la representación de género en diferentes tipos de roles son determinantes en la percepción y satisfacción laboral de los empleados.

4.3 Recomendaciones para estrategias de gestión de recursos humanos que busquen fortalecer la motivación hacia el servicio público en el INS, adaptadas al contexto post-pandemia.

Por último, los resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de implementar estrategias que refuercen el compromiso con los valores públicos y el interés colectivo, especialmente en niveles jerárquicos más bajos y en roles tradicionalmente menos visibles, siendo beneficioso capitalizar el enfoque compasivo de las mujeres en roles de liderazgo, integrando estas cualidades en iniciativas organizacionales que fortalezcan tanto el desempeño como la cohesión institucional.

En el período post-pandemia, las dimensiones más destacadas de la Motivación por el Servicio Público (PSM) entre los empleados del INS reflejan un compromiso profundo con los valores institucionales, aunque con variaciones según género y jerarquía, la dimensión central es el Compromiso con el Interés Público (IP), que es más prevalente entre los empleados en niveles jerárquicos altos, resaltando el fuerte enfoque en el bienestar colectivo y la misión institucional del INS, especialmente en roles estratégicos como el nivel asesor masculino mientras que las mujeres en roles directivos también mostraron altos niveles de compromiso, a pesar de los desafíos estructurales que enfrentan en su desarrollo profesional.

Por otro lado, la Compasión (COM) es más predominante en mujeres en roles directivos, lo que evidencia un liderazgo empático y orientado a las necesidades sociales, en contraste, esta dimensión es menos prevalente en masculino en roles técnicos, probablemente debido a la naturaleza operativa y limitada de sus funciones, que restringen la conexión directa con los beneficiarios del servicio público.

Mientras que la Atracción hacia la Participación Pública (APP) es una dimensión más marcada entre los masculino en roles estratégicos, quienes tienen una mayor participación en la formulación de políticas públicas y en el caso de las mujeres, esta dimensión enfrenta barreras organizacionales y culturales que limitan su desarrollo, reduciendo su conexión con estos procesos estratégicos.

La dimensión de Autosacrificio (SS) destaca como una motivación intrínseca derivada del impacto social del trabajo, sin embargo, esta dimensión se encuentra limitada por barreras estructurales, afectando especialmente a las mujeres en roles asistenciales que dificultan su capacidad para percibir el valor estratégico de sus contribuciones. Entre los factores clave que influyen en estas dimensiones, la jerarquía desempeña un papel crucial, ya que los niveles altos, como asesores y directivos, tienen mayor alineación con dimensiones estratégicas debido a su acceso

a la toma de decisiones, asimismo, las diferencias de género son significativas, ya que las mujeres en roles operativos enfrentan restricciones que limitan su conexión con los objetivos estratégicos y de impacto social, por último, el reconocimiento es un factor relevante, ya que la percepción de impacto y reconocimiento organizacional motiva más a los empleados en niveles altos, mientras que los niveles asistenciales tienden a experimentar menor conexión con los objetivos globales del INS.

Tabla 32 Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) en el INS Post-Pandemia

Dimensión	Características Principales
Compromiso con el Interés Público (IP)	Central en niveles jerárquicos altos. Refleja un fuerte compromiso con el bienestar colectivo y la misión institucional. Más prevalente en roles estratégicos, como asesores masculinos. Mujeres en roles directivos mostraron altos niveles de compromiso pese a barreras estructurales.
Compasión (CO)	Predomina en mujeres en roles directivos, destacando un liderazgo empático y socialmente orientado. Menos prevalente en masculino en roles técnicos, debido a la naturaleza operativa de sus funciones.
Atracción hacia la Participación Pública (APP)	Más marcada en masculino en roles estratégicos, vinculada con la participación activa en la formulación de políticas públicas. Limitada en mujeres debido a barreras organizacionales y culturales que restringen su desarrollo.
Auto Sacrificio (SS)	Motivación intrínseca derivada del impacto social del trabajo. Limitada por barreras estructurales, especialmente en mujeres en roles asistenciales

Tabla 33 Factores Clave que Influyen en las Dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) en el INS

Factor	Influencia Identificada	Fundamento en Resultados / Referencias
--------	-------------------------	--

Jerarquía	Niveles jerárquicos altos (Directivo) mostraron mayores puntajes en las dimensiones del PSM, especialmente en Valores Públicos (hasta 100 en mujeres).	Resultados del estudio: Directivos tienen las medias más altas en PSM. Coincide con Perry (1997) y Kim (2005) sobre motivación prosocial.
Género	Las mujeres estaban sobrerrepresentadas en niveles asistenciales con puntuaciones más bajas en PSM, lo que puede reflejar menor alineación con objetivos estratégicos.	Datos: Mujeres en nivel Asistencial tienen medias de 72.1 (participación) y 74.4 (valores). Ver también Stivers (2002), OECD (2019).
Reconocimiento	Empleados en cargos más altos pueden percibir mayor reconocimiento e impacto, lo que refuerza su compromiso con el servicio público.	Datos: Puntajes más altos en niveles Directivos. Referencias: Brewer & Selden (1998) sobre la motivación por reconocimiento y eficacia.

Las características demográficas y de empleo tienen un impacto significativo en las variaciones de las dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) entre los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS). En cuanto al género, el femenino predomina en niveles operativos y administrativos, como la Carrera Administrativa y los roles provisionales. En la tabla 33 estos roles, estaban más alineadas con dimensiones como Compasión (CO) y Autosacrificio (AS) debido al enfoque en tareas operativas y el contacto directo con los beneficiarios. Sin embargo, enfrentan barreras que limitan su acceso a roles estratégicos, lo que restringe su desarrollo en dimensiones como el Compromiso con los Valores Públicos (CVP) y la Atracción hacia la Participación Pública (APP). Por otro lado, los masculino tienen mayor representación en roles jerárquicos altos, como asesores y directivos, lo que favorece su conexión con dimensiones estratégicas como CVP y APP, debido a su participación activa en la formulación de políticas y la toma de decisiones organizacionales.

Tabla 34 *Relación entre Género, Nivel Jerárquico y las Dimensiones del PSM en el INS*

Nivel Jerárquico	Género	Atracción hacia la Participación Pública (APP)	Compromiso con los Valores Públicos (CVP)
Asistencial	Femenino	72,1	74,4
Asistencial	Masculino	90,8	89,1
Técnico	Femenino	77,9	86,5
Técnico	Masculino	94,7	94,5
Directivo	Femenino	98,7	100,0
Directivo	Masculino	96,5	89,8

En términos de nivel educativo, los empleados con posgrado, especialmente las

femenino, mostraron una mayor conexión con dimensiones estratégicas como APP y CVP, al estar expuestos a roles más especializados y con mayores expectativas de desarrollo profesional. En cambio, los empleados con niveles educativos técnicos o intermedios tienden a desarrollar dimensiones como

Autosacrificio (AS) y Compasión (CO), al centrarse más en tareas operativas y tener menos oportunidades para influir en decisiones estratégicas.

La jerarquía también influye en las dimensiones de la PSM. En los niveles altos, como asesores y directivos, las dimensiones estratégicas como APP y CVP son más prevalentes, ya que estos empleados tienen acceso a recursos, visibilidad y poder de influencia. En contraste, los empleados en niveles bajos, como los roles asistenciales y técnicos, se centran más en funciones operativas que limitan su conexión con los objetivos institucionales estratégicos, favoreciendo dimensiones relacionadas con el trabajo operativo.

El tipo de vinculación también juega un papel crucial ya que los empleados en la Carrera Administrativa tienen mayor estabilidad laboral, lo que refuerza su compromiso con dimensiones como Autosacrificio (AS) y el compromiso a largo plazo con los valores institucionales. Sin embargo, los empleados en roles provisionales enfrentan una mayor precariedad laboral, lo que reduce su conexión con dimensiones estratégicas y su impacto organizacional.

Por tanto, las características demográficas y de empleo generan variaciones significativas en las dimensiones de la PSM, revelando desigualdades en el acceso a roles estratégicos y en la distribución del compromiso con los valores institucionales, resaltando la necesidad de promover mayor equidad y desarrollo profesional en todos los niveles, con el fin de fortalecer la conexión de los empleados con las dimensiones estratégicas del servicio público.

Tabla 35 *Características Demográficas y de Empleo en el INS*

Características	Influencia en las Dimensiones del PSM
-----------------	---------------------------------------

Género	<p>Femenino: Predominan en niveles operativos y administrativos (Carrera Administrativa y roles provisionales), alineadas con Compasión (CO) y Autosacrificio (AS) debido al enfoque en tareas operativas y contacto directo con los beneficiarios. Sin embargo, enfrentan barreras para roles estratégicos, limitando su desarrollo en Compromiso con los Valores Públicos (CVP) y Atracción hacia la Participación Pública (APP).</p> <p>Masculino: Predominan en roles jerárquicos altos (asesores y directivos), favoreciendo su conexión con dimensiones estratégicas como CVP y APP debido a su participación en la formulación de Políticas y toma de decisiones organizacionales.</p>
Nivel Educativo	<p>Empleados con Posgrado (especialmente femenino): Mayor conexión con dimensiones estratégicas como APP y CVP, ya que estaban expuestos a roles especializados y con mayores expectativas de desarrollo profesional.</p> <p>Empleados con niveles educativos técnicos o intermedios: Tienden a desarrollar dimensiones como Autosacrificio (AS) y Compasión (CO), enfocándose en tareas operativas y con menos involucramiento en decisiones estratégicas.</p>
Jerarquía	<p>Niveles Altos (asesor y directivo): Las dimensiones estratégicas como APP y CVP son más prevalentes debido al acceso a recursos, visibilidad y poder de influencia.</p> <p>Niveles Bajos (asistencial y técnico): Las funciones operativas limitan la conexión con objetivos estratégicos, favoreciendo dimensiones relacionadas con el trabajo operativo como Compasión (CO) y Autosacrificio (AS).</p>
Tipo de vinculación	<p>Carrera Administrativa: Mayor estabilidad, lo que refuerza dimensiones como Autosacrificio (AS) y el compromiso a largo plazo con los valores institucionales.</p> <p>Empleados provisionales: Enfrentan precariedad laboral, lo que disminuye su conexión con dimensiones estratégicas como APP y CVP, afectando su impacto organizacional.</p>

Nota. Las características demográficas y de empleo generan variaciones significativas en las dimensiones del PSM, destacando desigualdades en el acceso a roles estratégicos y en la distribución del compromiso con los valores institucionales.

Esto resalta la necesidad de promover mayor equidad y desarrollo profesional en todos los niveles para fortalecer la conexión de los empleados con las dimensiones estratégicas del servicio público.

4.3.1 Modelo de Estrategias de Gestión de Recursos Humanos para Fortalecer la Motivación hacia el Servicio Público en el INS (Post-Pandemia)

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, que evidenciaron una menor puntuación en dimensiones clave de la Motivación por el Servicio Público (PSM), como el Compromiso con los Valores Públicos (CVP) y la Atracción hacia la Participación Pública (APP) en los empleados de régimen provisional y en niveles asistenciales, se sugiere que el área de Talento Humano del Instituto Nacional de Salud (INS) implemente las siguientes estrategias internas, ajustadas a las condiciones post-pandemia:

1. Estrategias de fortalecimiento del sentido institucional y pertenencia: Desarrollar campañas internas de comunicación institucional que destaquen el impacto social del trabajo en salud pública, especialmente dirigidas a personal en cargos provisionales o niveles operativos las cuales pueden contribuir a reforzar el vínculo entre las funciones cotidianas y los valores públicos, aumentando así la motivación prosocial (Perry, 1997).

2. Programas de desarrollo profesional y movilidad interna: Diseñar rutas de formación continua y planes de carrera para mujeres y empleados en niveles técnicos y asistenciales, facilitando su acceso a posiciones estratégicas dentro de la entidad, respondiendo a la brecha observada en las dimensiones del PSM y a la sobrerrepresentación femenina en cargos operativos.

3. Reconocimiento simbólico y material del servicio público: Implementar un sistema interno de reconocimiento (certificados, estímulos no económicos, visibilidad interna) enfocado en los logros vinculados al servicio a la ciudadanía, ya que de acuerdo a los resultados, los niveles directivos tienen mayor conexión con los objetivos estratégicos del INS; por tanto, extender el reconocimiento a otros niveles podría contribuir a equilibrar la motivación en toda la estructura.

4. Fortalecimiento del liderazgo con enfoque inspirador y ético: Capacitar a los jefes inmediatos en liderazgo transformacional para que actúen como facilitadores del compromiso institucional y no solo como supervisores operativos. Los estudios mostraron que el liderazgo cercano y coherente fortalece la conexión emocional con los valores del servicio público (Kim, 2005).

Las estrategias propuestas deben diseñarse e implementarse desde el área de Recursos Humanos del INS en coordinación con las subdirecciones técnicas, asegurando su

sostenibilidad y adaptación al contexto post-pandemia, caracterizado por la necesidad de resiliencia institucional, compromiso ético y una ciudadanía más exigente sumado a jornadas de sensibilización y formación lideradas por la ESAP, orientadas a fortalecer las competencias y compromiso de los servidores públicos.

Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento

Objetivo: Fortalecer la motivación hacia el servicio público en el INS mediante el diseño e implementación de estrategias que optimicen el uso del Plan Institucional de Capacitación (PIC), promoviendo oportunidades reales de desarrollo y crecimiento para todos los servidores públicos.

Fortalecimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC):

El área de Talento Humano del INS debe garantizar que el PIC sea una herramienta efectiva y dinámica para la actualización de habilidades técnicas, investigativas y de liderazgo, conforme a los lineamientos del DAFP.

Se recomienda que el PIC incluya de forma prioritaria las necesidades de formación identificadas en empleados de carrera, provisionales y de libre nombramiento, especialmente en los niveles asistenciales y técnicos, donde se evidenció una menor puntuación en dimensiones como Compromiso con los Valores Públicos y Atracción a la Participación Pública.

Sistemas de Mentoría y Liderazgo Inclusivo:

A través del PIC, se sugiere implementar un componente de mentoría institucional orientado al acompañamiento de empleados operativos y técnicos que deseen proyectarse a roles estratégicos. Este programa debe contar con la participación de líderes internos capacitados en liderazgo inclusivo, empatía organizacional y toma de decisiones basadas en evidencia. Así se fomenta el alineamiento con los objetivos estratégicos del INS y se incrementa la motivación prosocial.

Planes de Carrera y Promoción Interna:

En articulación con el PIC y con los manuales de funciones y competencias laborales, el INS debería definir rutas claras de carrera que promuevan el desarrollo profesional y la movilidad interna. Este enfoque responde a los hallazgos que mostraron una baja percepción de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, particularmente en mujeres y empleados provisionales. Aumentar la visibilidad de las oportunidades de ascenso refuerza la permanencia y compromiso con la institución.

Visibilidad y Reconocimiento de los Empleados

Objetivo: Aumentar la motivación hacia el servicio público a través del fortalecimiento de mecanismos institucionales de reconocimiento y evaluación, alineados con los planes y normas de gestión del Talento Humano vigentes en el sector público.

Fortalecimiento del Plan de Bienestar y Estímulos:

Se propone que el INS optimice el uso del Plan de Bienestar Social e Incentivos, establecido en cumplimiento de los lineamientos del DAFP, para incluir acciones específicas de reconocimiento a los logros individuales y colectivos integrando menciones públicas, distinciones simbólicas y actividades de reconocimiento interno, con un enfoque especial en personal de niveles operativos y de atención directa, quienes presentan menores niveles de percepción de reconocimiento según los resultados del estudio.

Articulación con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (STEDL):

La propuesta plantea una revisión del uso del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el INS, para asegurar que la evaluación contemple no solo los indicadores técnicos, sino también criterios relacionados con el impacto social, el compromiso ético y la contribución al bienestar colectivo, en línea con los valores del servicio público y la misión en salud del INS. Esta evaluación debe ser objetiva, participativa y formativa, promoviendo el desarrollo continuo del personal.

Promoción de una Cultura de Apreciación Institucional:

Además de los mecanismos formales, el INS puede fortalecer una cultura organizacional que valore y visibilice las buenas prácticas, el esfuerzo y la dedicación, a través de iniciativas de comunicación interna, campañas de agradecimiento institucional y espacios de retroalimentación positiva. Esta cultura de reconocimiento cotidiano puede elevar el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

Políticas de Equidad de Género y Diversidad

Objetivo: Promover una mayor equidad y diversidad dentro del INS, fomentando una representación balanceada y la participación de las femenino en roles estratégicos.

Promoción de la Inclusión de Femenino en Roles Estratégicos: Crear programas y políticas que garanticen la inclusión de femenino en roles de liderazgo dentro del INS, promoviendo mentorías, redes de apoyo y ofreciendo capacitación especializada.

Reducción de Barreras Estructurales: Implementar estrategias para reducir las barreras estructurales que limitan la participación de las femenino en niveles jerárquicos altos, especialmente en áreas de Investigación en Salud Pública, Vigilancia en Salud Pública y Redes en Salud Pública.

Mejora de Condiciones Laborales y Estabilidad

Objetivo: Asegurar la estabilidad laboral y mejorar las condiciones de trabajo para los empleados del INS, para reducir el estrés y el agotamiento.

Fomento de la Participación en Proyectos Estratégicos

Objetivo: Aumentar el sentido de pertenencia y conexión de los empleados con los objetivos estratégicos del INS.

Integración de Empleados en Proyectos Estratégicos. Diseñar iniciativas que permitan a los empleados de todos los niveles participar activamente en proyectos estratégicos, asegurando que todos perciban el impacto de su trabajo en la salud pública del país.

Promoción de la Colaboración Interdepartamental: Crear plataformas que faciliten la colaboración entre diferentes direcciones del INS, como la Dirección de Investigación en Salud Pública, la Dirección de Redes en Salud Pública y la Dirección de Producción, para promover el trabajo en equipo y fortalecer el compromiso con la misión organizacional.

Refuerzo del Sentido de Propósito y Compromiso Social

Objetivo: Fortalecer la conexión de los empleados con la misión de salud pública del INS, promoviendo un sentido de propósito y contribución social.

Desarrollo de Programas de Responsabilidad Social

Implementar iniciativas de responsabilidad social que involucren a los empleados en actividades comunitarias o de salud pública, fortaleciendo su conexión con la sociedad y el impacto de su trabajo.

Comunicación Eficaz de la Misión Institucional: Desarrollar campañas internas de comunicación que recuerden constantemente a los empleados la importancia de su trabajo y el impacto positivo que tienen en la salud pública del país. Estas campañas podrían incluir boletines internos, charlas inspiradoras de líderes del sector y la distribución de informes de impacto.

Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión del Cambio

Objetivo: Promover un liderazgo efectivo que apoye la adaptación del INS a los retos post-pandemia y que fomente la resiliencia organizacional.

Capacitación en Gestión del Cambio y Liderazgo Adaptativo: Ofrecer formación en gestión del cambio y liderazgo adaptativo para los líderes del INS, ayudándoles a manejar las tensiones derivadas de la pandemia y facilitando la transición hacia una organización más flexible y resiliente.

Implementación de una Cultura de Feedback y Mejora Continua: Fomentar una cultura de retroalimentación constante, donde los empleados tengan voz en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos internos, promoviendo un entorno más colaborativo y alineado con los objetivos estratégicos del INS.

Partiendo de lo anterior, el modelo de estrategias de gestión de recursos humanos busca fortalecer la motivación por el servicio público en el INS, adaptado a los desafíos y necesidades evidenciados durante el desarrollo de la investigación, buscando enfocar las estrategias en el desarrollo profesional, el reconocimiento, la equidad de género, la mejora de condiciones laborales y la participación activa de los empleados, con miras en garantizar una fuerza laboral más motivada, comprometida y capaz de enfrentar los retos futuros en el sector de la salud pública.

A continuación se presenta el modelo estructurado en fases que abarcan desde el diagnóstico y análisis de las dimensiones de la motivación por el servicio público (PSM) hasta la implementación y evaluación de estrategias para fortalecer estas dimensiones en los empleados del INS. Cada fase tiene objetivos específicos que buscan mejorar la motivación a través de enfoques enfocados en la equidad de género, la capacitación continua, la participación estratégica y el reconocimiento, con la finalidad de contribuir a una organización más inclusiva, motivada y comprometida con los valores públicos y el bienestar colectivo, adaptada al contexto post-pandemia.

Tabla 36 *Modelo de Estrategias de Gestión de Recursos Humanos para Fortalecer la Motivación hacia el Servicio Público en el INS (Post-Pandemia)*

Fase	Objetivo	Dimensiones de la Motivación Pública abordadas	Vínculo con resultados y competencias del INS
Fase 1: Diagnóstico Institucional Participativo	Identificar factores motivacionales y desmotivacionales prevalentes en los distintos niveles del INS.	Compromiso con el Interés Público (IP), Compasión (CO)	Se justifica con los hallazgos que evidenciaron baja identificación con la misión institucional y dificultades en niveles directivos femeninos. Esta fase puede ejecutarse dentro del Plan de Bienestar y el Comité de Convivencia.
Fase 2: Formación en Liderazgo Público y Equidad	Implementar procesos de formación en liderazgo estratégico con enfoque inclusivo,	CO, Atracción hacia la Participación Pública (APP)	Los resultados mostraron necesidad de fortalecer liderazgos femeninos y la toma de decisiones

	desde TH.		empática. Se vincula con el Plan Institucional de Capacitación (PIC).
Fase 3: Optimización Organizacional Interna	Promover revisiones internas sobre la distribución del talento y la accesibilidad de mujeres a cargos estratégicos.	APP, IP	Alineado con la política de equidad de género del INS. Las recomendaciones se limitan a acciones que puede gestionar TH, como el seguimiento a concursos y el acompañamiento a promociones internas.
Fase 4: Reconocimiento Institucional desde el Plan de Bienestar	Potenciar el sistema de incentivos y reconocimientos existentes.	Compromiso con los Valores Públicos (CVP), Compasión (CO)	Basado en resultados que demostraron baja percepción de reconocimiento en niveles operativos. Se articula con el Plan de Incentivos vigente del INS.
Fase 5: Equidad de Género desde la Gestión de TH	Revisar barreras de acceso, permanencia y ascenso para mujeres, dentro del marco legal y funcional del INS.	CO, APP	Los datos demostraron brechas de género en cargos de libre nombramiento. Esta fase incluye acciones que puede liderar talento humano en coordinación con las oficinas de control interno y planeación.
Fase 6: Planes de Desarrollo de Carrera Internos	Crear y difundir rutas de desarrollo profesional que favorezcan el crecimiento interno del personal.	CVP, APP	Según los resultados, hay desconocimiento de las oportunidades de ascenso. Esta fase se implementa a través del PIC y de ajustes en la comunicación interna.
Fase 7: Participación en Proyectos de Alto Impacto	Fomentar que funcionarios de todos los niveles se integren a proyectos estratégicos de salud pública.	CO, IP	Se relaciona con la motivación altruista y la necesidad de conexión con el propósito institucional. TH puede facilitar esta vinculación mediante convocatorias internas.
Fase 8: Seguimiento y Evaluación de Impacto	Medir el efecto de las estrategias implementadas sobre la motivación y retención del talento.	Todas	A partir de indicadores cualitativos y cuantitativos derivados del Plan de Bienestar, Plan de Capacitación y Plan de Incentivos. Retroalimenta el diseño de nuevas intervenciones.

Nota Este modelo no solo responde a los resultados del diagnóstico, sino que también se alinea con las funciones y competencias del área de talento humano del INS. Evita propuestas que requieran intervención de actores externos o cambios estructurales fuera del alcance de la

entidad.

Conclusiones

En el período Postpandemia, las dimensiones de compasión y compromiso con el interés público parecen ser las más prevalentes entre los empleados del INS, dada la misión institucional de proteger y promover la salud pública, sin embargo, las diferencias de género en la APP reflejan desigualdades estructurales que podrían limitar la plena expresión de otras dimensiones, como la atracción hacia la elaboración de políticas públicas, especialmente en femenino en roles técnicos y profesionales.

Las dimensiones de la Motivación por el Servicio Público (PSM) más prevalentes entre los empleados del Instituto Nacional de Salud (INS) en el periodo post-pandemia reflejan una clara variabilidad en función del género y el nivel jerárquico, centrado principalmente en la categoría de Interés Público, destaca cómo las características estructurales de la organización y las dinámicas de género afectan la motivación de los empleados.

El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos revela que la dimensión de Interés Público es más prevalente en empleados con acceso a roles estratégicos, evidenciando cómo las dinámicas jerárquicas y de género limitan la motivación de ciertos grupos, especialmente de femenino en niveles asistenciales y la dimensión de

Compromiso con los Valores Públicos es clave en la motivación por el servicio público dentro del INS, pero su prevalencia varía significativamente entre niveles jerárquicos y géneros.

La dimensión de Compasión es especialmente prevalente en los niveles jerárquicos superiores del INS, pero menos desarrollada en roles técnicos, este hallazgo resalta la necesidad de implementar estrategias que fomenten una cultura organizacional donde la empatía y la conexión emocional sean valores centrales en todos los niveles, promoviendo así un entorno más inclusivo y equitativo que fortalezca la motivación por el servicio público de manera integral.

Las variaciones en las dimensiones del PSM entre los empleados del INS están estrechamente relacionadas con las características demográficas (género) y las dinámicas laborales (tipo de vinculación). Las femenino, predominantes en regímenes de Carrera Administrativa y Provisional tienden a estar más alineadas con dimensiones de Compasión y Autosacrificio, mientras que los masculino, más presentes en Libre Nombramiento y Remoción, se alinean con dimensiones estratégicas como APP y CVP.

Las características demográficas y de empleo que influyen en las variaciones de las dimensiones del PSM (Motivación por el Servicio Público) entre los empleados del INS en el periodo Postpandemia, especialmente en relación con el género y el nivel jerárquico, pueden identificarse de la siguiente manera.

Las diferencias en género y nivel jerárquico afectan profundamente las dimensiones del PSM entre los empleados del INS. Las femenino, predominantemente en niveles operativos y técnicos, estaban más conectadas con dimensiones como la Compasión y el Autosacrificio, pero tienen un acceso limitado a roles estratégicos que refuercen su motivación hacia dimensiones como el Compromiso con los Valores Públicos y la Atracción hacia la Participación Pública. Por su parte, los masculino, más presentes en roles de liderazgo y toma de decisiones, demostraron una mayor alineación con las dimensiones estratégicas. Promover la equidad de género y el acceso a roles estratégicos es clave para mejorar la motivación y el compromiso con los valores organizacionales en todos los niveles.

Las características demográficas y de empleo que pueden influir en las variaciones de las dimensiones del PSM (Motivación por el Servicio Público) entre los empleados del INS en el periodo Postpandemia se pueden identificar a partir de las diferencias de género y la distribución jerárquica de los empleados en la institución. Las características demográficas y de empleo, como la distribución de género el nivel de formación académica, el tipo de vinculación laboral y el rango de edad, tienen un

impacto significativo en las dimensiones del PSM y los empleados con mayor estabilidad laboral, como aquellos vinculados a la carrera administrativa o los más experimentados, tienden a tener un mayor PSM, en contraste, aquellos en roles temporales o de libre nombramiento y remoción experimentan un PSM más bajo debido a la incertidumbre laboral, además, el predominio femenino en ciertos sectores y las iniciativas de inclusión en áreas STEM influyen directamente en cómo las diferentes generaciones y géneros perciben su satisfacción en el trabajo.

Las características demográficas (género y nivel educativo) tienen un impacto significativo en las percepciones de motivación entre los empleados. Las femeninas, especialmente en niveles educativos altos, tienden a percibir la motivación de manera más estratégica y colaborativa, mientras que los masculinos, en niveles más bajos de formación, pueden ver la motivación en términos más operativos y jerárquicos.

Los empleados con formación en Ciencias de la Salud y Educación tienen expectativas más altas y una percepción más estratégica de la motivación, mientras que, en áreas más operativas, como Matemáticas, la motivación del supervisor se asocia con el autosacrificio y la dedicación operativa.

Recomendaciones

Para reducir las disparidades en el Compromiso con los Valores Públicos (CVP) y fomentar una motivación equitativa por el servicio público en todos los niveles del INS, se proponen varias estrategias clave, en primer lugar, es esencial implementar programas de desarrollo profesional que incluyan planes de carrera claros para empleados en niveles asistenciales, con un énfasis particular en brindar oportunidades de ascenso y capacitación en liderazgo, especialmente para las femeninas, de igual forma, diseñar sistemas que permitan a los empleados en roles operativos participar en proyectos estratégicos y recibir reconocimiento por sus contribuciones al bienestar institucional y social puede fortalecer su conexión con los valores organizacionales.

En cuanto a las políticas de equidad de género, es fundamental reforzar medidas que garanticen igualdad de oportunidades en el acceso a roles estratégicos, estas políticas deben incluir programas de mentoría entre femeninas de diferentes niveles jerárquicos para fomentar su desarrollo y participación en la toma de decisiones, paralelamente, se recomienda modificar la estructura jerárquica para promover la colaboración entre niveles y asegurar que todos los empleados perciban el impacto de sus funciones en los objetivos globales del INS.

Para fomentar la dimensión de Compasión (CO) de manera equitativa, es necesario diseñar talleres y programas de formación orientados al desarrollo de competencias emocionales en empleados de todos los niveles, además, se debe incorporar estrategias que resalten cómo las funciones técnicas contribuyen a los objetivos globales del servicio público, reforzando el sentido de pertenencia y el compromiso con los valores organizacionales; asimismo, los programas de mentoría que conectan a empleados técnicos con líderes estratégicos pueden facilitar el intercambio de perspectivas y fomentar un liderazgo más empático. En este sentido, garantizar que todos los empleados tengan oportunidades de participar en iniciativas directamente relacionadas con los beneficiarios del servicio público también es crucial.

Para equilibrar la motivación en todos los niveles jerárquicos, es importante promover iniciativas que conecten a los empleados operativos con los objetivos organizacionales, destacando el impacto de sus funciones en el servicio público, por tanto, la implementación de programas de desarrollo profesional que fortalezcan dimensiones como la Atracción hacia la Participación Pública (APP) , el Interés Público (IP) y el CVP en niveles jerárquicos bajos resultará esencial para una motivación más integral.

En cuanto al liderazgo, es necesario fomentar un compromiso más fuerte con el Autosacrificio y el Interés Público en roles directivos, integrando estrategias efectivas con valores solidarios, también se deben diseñar políticas organizacionales que reduzcan barreras estructurales para femenino en roles operativos, promoviendo su participación en posiciones estratégicas y reconociendo el valor que aporta la orientación empática de las femenino en roles de liderazgo.

Por último, la revisión de las condiciones laborales es crucial para ofrecer apoyo emocional y tangible a los empleados en roles de asesoría, mitigando el desgaste asociado con el alto nivel de Autosacrificio que estos roles exigen. En niveles operativos, es fundamental garantizar condiciones laborales que promuevan una mayor conexión con los valores institucionales, alineando a los empleados de todos los niveles con las dimensiones estratégicas del servicio público.

Referencias

- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera: Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (44), 125–134. Universidad Libre.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969126>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., & Belalia, A. (2019). Does public service motivation matter in Moroccan public hospitals? A multiple embedded case study. *BMC Public Health*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1053-8>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., & Belalia, A. (2020). The effect of leadership on public service motivation: A multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, 10(1), e033010. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010>
- De Berriós, O. G., & Briceño de Gómez, M. Y. (2009). Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. nivel. *Visión Gerencial*, (2), 47–54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545882009>
- Presidencia de la República. (2011). *Decreto Ley 4109 de 2011*. Diario Oficial No. 51990.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_4109_2011.html
- Del Estal-García, M. C., & Melián-González, S. (2021). Motivación por el servicio público de los profesionales de los centros de atención primaria: ¿Qué es más importante, el entorno o el apoyo directivo? *Atención Primaria*, 53(8), 101995.
<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.101995>

- Deng, J., Li, Y., & Sun, Y. (2019). Public service motivation as a mediator of the relationship between job stress and presenteeism: A cross-sectional study from Chinese public hospitals. *BMC Public Health*, 19, 1462. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4483-5>
- Deng, J., Liu, J., & Guo, Y. (2021). How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: The mediating effect of job stress. *BMC Public Health*, 21, 1302. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11028-9>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public service motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(4), 95. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Valores del servicio público – Código de integridad*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(8), e06857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2393–2396). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139
- Martínez, E., & Ramírez, J. (2008). *Régimen del servidor público*. Escuela Superior de Administración Pública – ESAP.
- Nhantumbo, R. (2020). *Análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos: Un estudio desde el Hospital General de Machava, en Mozambique* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/177343>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Panorama de las*

administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>

Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales*. Ediciones de la U.

https://www.researchgate.net/publication/315842152_Enfoques_y_metodos_de_investigacion_en_las_ciencias_humanas_y_sociales

Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *El COVID-19 revela con crudeza las desigualdades; y podría agravarlas*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740184/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2020b). *La COVID-19 y los servicios públicos: Nota informativa sectorial de la OIT*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_752424.pdf

Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI. *Cinta de Moebio*, (28), 1–28. <http://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html>

Pérez, R., & Doubova, S. (2020). Los retos del personal de salud ante la pandemia de COVID-19: pandemónium, precariedad y paranoia. *Gente Saludable – Salud*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/salud/es/desafios-personal-salud-coronavirus/>

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Rainey, H. G. (1982). *Public administration and public policy*. St. Martin's Press.

Roseth, B., & Yee, K. (2021). Servicios públicos durante la pandemia: ¿Qué aprendimos de la experiencia de los empleados públicos? *Gobernarte*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/servicios-publicos-durante-la-pandemia-que-aprendimos-de-la-experiencia-de-los-empleados-publicos/>

- Santinha, G., Carvalho, T., & Forte, T. (2021). Profiling public sector choice: Perceptions and motivational determinants at the pre-entry level. *Sustainability*, 13(3), 1272.
<https://doi.org/10.3390/su13031272>
- Santos, J. (2018). *La gestión del talento humano y la motivación laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/23862>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Administration Review*, 67(3), 547–558.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00728.x>
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- Vlaicu, R. (2021). Lo que reveló la pandemia acerca del papel de la confianza en el rendimiento del sector público. *Ideas que Cuentan*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/lo-que-revelo-la-pandemia-acerca-del-papel-de-la-confianza-en-el-rendimiento-del-sector-publico/>
- WHO European Centre for Primary Health Care. (2019). *Glossary of terms*.
https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/421944/Glossary-web-171219.pdf
- Winslow, C. E. (1920). The untilled fields of public health. *Science*, 51(1306), 23–33.
<https://doi.org/10.1126/science.51.1306.23>
- World Health Organization [WHO]. (2021). *Health promotion glossary of terms 2021*.
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/350161/9789240038349-eng.pdf?sequence=1>
- World Health Organization [WHO]. (1973). *Enseñanzas teóricas y prácticas de perfeccionamiento en salud pública: Informe de un Comité de Expertos de la OMS [se reunió en Ginebra del 25 de abril al 1 de mayo de 1973]*.
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/38789>

Ye, Y., Liu, Y., & Zhang, X. (2021). The public servants' response when facing pandemic: The role of public service motivation, accountability pressure, and emergency response capacity. *Healthcare*, 9(5), 529. <https://doi.org/10.3390/healthcare9050529>

Anexos

Anexo A. Guion de la Entrevista

Sección	Contenido / Guion
Introducción	Estudiante: Buenos días/tardes, mi nombre es Nicolás Lemus Silva, estudiante de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Estoy realizando una investigación sobre la motivación en el servicio público en el Instituto Nacional de Salud (INS).
Agradecimiento y aclaración	Estudiante: Agradezco su tiempo y colaboración para esta encuesta. Su participación es muy importante para comprender mejor las experiencias de los servidores públicos del INS y para desarrollar futuras iniciativas de motivación.
Confidencialidad	Estudiante: Quiero asegurarle que la información que proporcione es completamente confidencial. El cuestionario ha sido diseñado de forma que no sea posible identificarlo a usted como participante.
Duración y propósito	Estudiante: La encuesta tomará aproximadamente 6 minutos de su tiempo. Sus respuestas solo se utilizarán para fines académicos.
Inicio de preguntas Preguntas	Estudiante: Ahora, me gustaría comenzar con las preguntas. P1: ¿Podría explicar qué le motiva a trabajar en el Instituto Nacional de Salud? (Motivación intrínseca/extrínseca) P2: Servir a los ciudadanos, ¿qué significa para ti? P3: ¿Cómo describiría su compromiso con la misión y la visión de la organización? P4: ¿Cómo se siente trabajando en este Instituto? P5: ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en el Instituto Nacional de Salud? ¿Y qué aspectos le gustaría mejorar? P6: ¿Ha pensado alguna vez en retirarse del sector público? ¿Qué le motiva a seguir en este sector? P7: ¿Siente que realiza tareas que van más allá de sus responsabilidades, o no? P8: ¿Siente que dispone de la información, las herramientas y el apoyo necesarios para llevar a cabo su tarea, o no? P9: Además de sus responsabilidades normales, ¿ha participado en algún proyecto o actividad por iniciativa propia? ¿Podría contarme un poco sobre ello?
Cierre	Estudiante: Muchas gracias por su tiempo y colaboración. Su participación en esta encuesta es muy valiosa para la investigación.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo B. Formulario del cuestionario (realizado en Google Forms)



Encuesta sobre Motivación en el Servicio Público: Servidores del Área Misional del INS



La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) invita a los servidores públicos del área misional del INS a participar en una encuesta destinada a conocer su percepción sobre la motivación en el servicio público al llevar a cabo sus tareas diarias, con el objetivo de realizar una valoración esta.

A través del estudiante Nicolás Lemus Silva se realizará la aplicación de las encuestas a servidores públicos del Instituto Nacional de Salud.

Solicitamos su valioso aporte para futuras iniciativas de motivación en el servicio público del Instituto Nacional de Salud. Agradecemos su colaboración y garantizamos la confidencialidad de la información proporcionada. Puede acceder a sus datos en cualquier momento, según lo establecido en las leyes 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013, así como otras regulaciones colombianas sobre protección de datos personales.

Es importante señalar que los datos son estrictamente confidenciales. Por esto,

A. DATOS GENERALES

Esta sección busca recopilar información clave sobre los participantes que permitirá comprender mejor el contexto de sus respuestas.



1 Declaro haber sido informado/a sobre los objetivos del estudio titulado "Motivación en el Servicio Público del Área Misional del INS" y el papel de mi información en la investigación. Afirmo que no recibiré beneficios económicos ni incurriré en costos por participar. Además, confirmo que mi decisión de participar fue libre de presiones, tomada en pleno uso de mis facultades mentales y sin la influencia de medicamentos. Entiendo que mi participación es voluntaria y confidencial, sin repercusiones para mí. *

Finalmente, recuerde que la encuesta es de percepción, por lo tanto, tenga en cuenta:

2. Fecha de diligenciamiento *

3. Sexo: *

Masculino

Femenino

4. Por favor, indique su edad actual en años cumplidos: *

El número debe estar comprendido entre 18 y 75

B. CARACTERIZACIÓN

Esta sección busca describir a la población objeto de análisis en cuanto a experiencia laboral, experiencia profesional relacionada, tiempo de servicio y formación académica obtenida, entre otros aspectos relacionados con este objetivo.

5. Tipo de vinculación actual: *

- Libre Nombramiento y Remoción
- Carrera Administrativa
- Provisional

6. Nivel jerárquico al que pertenece su empleo actual: *

- Directivo
- Asesor
- Profesional
- Técnico
- Asistencial

7 Nivel educativo mas alto alcanzado: *

- Ninguno
- Preescolar
- Básica primaria (1.º-5.º)
- Básica primaria (6.º-9.º)
- Media (10.º-13.º)
- Técnico sin título
- Técnico con título
- Universitario sin título
- Universitario con título
- Posgrado sin título
- Posgrado con título

8. Por favor, indique la formación académica que fue necesaria para cumplir con el requisito académico de su actual puesto de trabajo, según lo estipulado en el manual específico de funciones y competencias laborales del INS. Por ejemplo: medicina, biología, tecnología en seguridad y salud en el trabajo, auxiliar en enfermería, bachillerato, etc.

*

En el caso de que su empleo haya exigido un posgrado para ejercerlo, por favor indique únicamente su profesión.

9. ¿Cree que, para el pleno desenvolvimiento de su labor y garantizar un adecuado servicio a la ciudadanía, sería necesario obtener alguna certificación especial en un procedimiento específico de su área actual, diferente a la requerida en el manual específico de funciones y competencias laborales del INS? Por ejemplo, certificaciones como ISO 9001, ISO 14001, ICONTEC, BPA, OHSAS 18001, entre otras. *

Si

10. Por favor indique ¿cúal? *

11. Tiempo de servicio en la entidad: *

De 6 meses a 2 años

De 3 a 6 años

De 7 a 11 años

De 12 a 16 años

Más de 16 años

12 ¿Cómo obtuvo conocimiento del INS? *

- A través de un amigo o conocido que ya estaba vinculado al INS.
- Por medio de un familiar que trabaja o ha trabajado en el INS.
- Mediante la búsqueda en línea y la exploración de la página web del INS.
- A través de eventos o actividades organizadas por el INS.
- Por recomendación de un profesional de la salud.
- A través de publicidad o promociones del INS en medios de comunicación.
- Por medio de redes sociales y sus perfiles oficiales.
- Otras

13. Por favor, clasifique los siguientes factores que influyeron en su elección de trabajar con el Instituto Nacional de Salud en una escala del 1 al 9, donde 1 representa la razón que más predominó y 9 la que menos incidió, **ordenándolos de arriba a abajo.** *

Interés en la misión y contribución a la salud pública

Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro del INS.

Recomendación de amigos, familiares o colegas con experiencia en el INS.

Atracción hacia los valores y la cultura organizacional del INS.

Reconocimiento de la reputación y prestigio del INS en el campo de la salud.

Condiciones salariales y beneficios ofrecidos por el INS.

Ubicación geográfica de las instalaciones del INS.

14. Por favor, clasifique las siguientes actividades en salud pública en una escala del 1 al 5, donde 1 representa la actividad que considera que actualmente tiene el mayor impacto en la población colombiana, y 5 la que tiene menor impacto, de acuerdo con su experiencia laboral.

Ordénelas de arriba a abajo. *

Dirigir, desarrollar y coordinar, en el marco de las competencias del Instituto, los procesos de transformación, divulgación, transferencia y apropiación del conocimiento en salud pública, que sirvan de soporte técnico para la toma de decisiones a las autoridades del País, en estas materias.

Dirigir y orientar, en el marco de las competencias del Instituto, la generación de conocimiento científico y tecnológico en salud y biomedicina.

Planificar, organizar, dirigir y evaluar la gestión técnica administrativa de vigilancia en salud pública.

Dirigir, coordinar, orientar y supervisar los procesos técnico-administrativos y de gestión relacionados con la Red Nacional de Laboratorios de Salud Pública, Red de Bancos de Sangre y Servicios de Transfusión y Red Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos y Tejidos, definidas como Redes en Salud Pública.

Impartir los lineamientos para la planeación y seguimiento de la investigación, desarrollo, producción, comercialización y suministro de productos farmacéuticos, biológicos, biomodelos, insumos y demás bienes y/o servicios de interés en salud pública, de conformidad con los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, de manera directa o mediante alianzas o asociaciones estratégicas a través de terceros."

C. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

En esta sección se efectúa la medición de la motivación en el servicio público, a partir de una escala estándar internacional, compuesta por cinco dimensiones: atracción a la participación pública (APP), compromiso con los valores públicos (CPV), subdividida en: subdivisión de interés público (CPV1) y subdivisión de valores públicos (CPV2), compasión (COM) y autosacrificio (SS).

15. *Atracción a la participación pública* - Por favor, califique su acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente de acuerdo'. *

1. Totalmente en
desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

Estoy interesado en ayudar a la comunidad

Estoy satisfecho cuando veo que las personas se benefician de los programas públicos en los que participé

Me gusta discutir temas relacionados con programas y políticas públicas con otros

Creo que las actividades del sector público contribuyen a nuestro bienestar general

Admiro a las personas que inician o están involucradas en actividades para

ayudar a mi comunidad

16. Contribuir a programas y políticas públicas me ayuda a realizar *me a mí*
- de Interés Público (CPV1):* Por favor, califique las siguientes afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente de acuerdo'. *

1. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral

Un servicio público significativo es muy importante para mí

Para mí es importante contribuir al bien común

Preferiría que los servidores públicos hicieran lo que es mejor para toda la comunidad, aunque perjudicara mis intereses

Servir al interés público es más importante que ayudar a un solo individuo

17. *Subdimensión de Valores Públicos (CPV2):* Por favor, califique su acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente de acuerdo'. *

1. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral

Creo que la igualdad de oportunidades para los ciudadanos es muy importante

Es importante que los ciudadanos puedan confiar en la prestación continua de servicios públicos

Es fundamental que los servicios públicos respondan a las necesidades de los ciudadanos

Las decisiones relativas a los servicios públicos deben ser democráticas a pesar del tiempo y el esfuerzo que requieren

Todo el mundo tiene derecho a un buen servicio, aunque cueste mucho dinero

Es fundamental que se tengan en cuenta los

- intereses de las generaciones futuras a la hora de desarrollar políticas públicas
18. (M): Por favor, califique su acuerdo con las afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente en acuerdo'. *

Actuar con ética

	1. Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral
Me resulta difícil contener mis sentimientos cuando veo a gente en apuros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento compasión por la situación de los desfavorecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatizo con otras personas que se enfrentan a dificultades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento poca compasión por las personas necesitadas que no están dispuestas a dar el primer paso para ayudarse a sí mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me enfado mucho cuando veo que se trata injustamente a otras personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerar el bienestar de los demás es muy importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. *Autosacrificio (SS)*: Por favor, califique su acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente de acuerdo'. *

1. Totalmente en
desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

Marcar la diferencia para la sociedad significa más para mí que los logros personales

Estoy dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad

Creo que el deber cívico está por encima de uno mismo

Estoy dispuesto a arriesgarme a sufrir pérdidas personales para ayudar a la sociedad

La gente debería devolver a la sociedad más de lo que recibe de ella

-

-

-

20.

espacio escriba sus comentarios finales a la encuesta
Servir a otros ciudadanos me haría sentir bien aunque nadie me pagara por ello

Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar la vida de los pobres, aunque me

Fuente. Elaboración propia.