



The University of  
Nottingham



# Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile

**EVIDENCIA DE UNA ENCUESTA CON 20.000 SERVIDORES  
PÚBLICOS EN CHILE Y OTROS PAÍSES**

*Christian Schuster (University College London)*

*Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)*

*Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)*

*Constanza González Parrao (University College London)*

**Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil, octubre 2017**

---

Autor para correspondencia:  
Dr. Christian Schuster

University College London

Email: [c.schuster@ucl.ac.uk](mailto:c.schuster@ucl.ac.uk)

## Agradecimientos

---

Este informe se basa en los resultados de una encuesta internacional de más de 20.000 funcionarios públicos en Europa Oriental, África, Asia y América Latina, incluido Chile. La encuesta internacional está dirigida por Jan Meyer Sahling (Universidad de Nottingham) y Christian Schuster (University College Londres). Los autores agradecen el apoyo financiero de un fondo del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) y de la Academia Británica para este proyecto (<http://www.britac.ac.uk/node/4662/>).

En Chile, la encuesta fue implementada con el apoyo y autorización de la Dirección Nacional del Servicio Civil y de once instituciones estatales participantes. Los autores desean agradecer al Servicio Civil y a las instituciones participantes, así como a los más de 5.000 funcionarios públicos que se dieron el tiempo para completar la encuesta y compartir sus experiencias en el servicio público. Sin ellos, no habría sido posible este informe. El informe en Chile también se benefició de la excelente asistencia de investigación de Boris de los Ríos, Sofía Collignon y Nicolás Soto. Para la comparación internacional, este informe contrasta Chile con Brasil, Estonia y Ghana. Los autores desean agradecer a los colaboradores en la implementación de la encuesta en Brasil (Izabela Correa), Ghana (Rachel Sigman) y Estonia (Tiina Randma-Liiv y Cerlin Pesti).

Los puntos de vista y opiniones expresadas en este informe son de los autores y no reflejan necesariamente las visiones u opiniones de ningún gobierno, agencias de financiamiento o universidad.

# Resumen Ejecutivo

---

El informe ofrece resultados relevantes sobre:

- (1) Las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos, como su motivación laboral
- (2) Las prácticas de gestión de personas, tal como son percibidas y experimentadas por los funcionarios públicos.
- (3) El efecto de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos

### **RESULTADOS CLAVES SOBRE LAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

Los funcionarios públicos en Chile están, en promedio, relativamente motivados para esforzarse en sus labores, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público. Sin embargo, la confianza entre los funcionarios públicos y la ética son áreas en las que particularmente se podría mejorar.

Motivación por el trabajo. Los funcionarios públicos en Chile están relativamente motivados para esforzarse en sus labores y, en promedio, frecuentemente – pero no siempre – dispuestos a trabajar desde más temprano o quedarse hasta más tarde, realizar labores extras y entregar su mejor esfuerzo independiente de las dificultades.

Autoevaluación de desempeño. La autoevaluación de desempeño en Chile es alta si se compara internacionalmente, donde un contundente porcentaje (92%) de funcionarios públicos en Chile percibe que contribuye al éxito de su institución.

Satisfacción laboral. Los servidores públicos chilenos están relativamente satisfechos con su trabajo, con un puntaje promedio de 5,6 en una escala de 1-7 (donde 7 es totalmente satisfecho). Si bien la satisfacción laboral varía según la institución, en todas las instituciones encuestadas los servidores públicos se inclinan más a estar satisfechos que insatisfechos con sus empleos. Los funcionarios públicos más jóvenes y más educados, los que trabajan en Santiago y aquellos con contratos temporales se muestran, en promedio, relativamente menos satisfechos (pese a que, en general, están satisfechos).

Compromiso con el servicio público. Casi todos (98%) los funcionarios públicos en Chile derivan la motivación de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público.

La mayoría (89%) se enorgullece de ser servidores públicos, y comparte los valores de la función pública (85%). La gran mayoría (71%) también pretende pasar su carrera laboral en el sector público. Aunque el compromiso con el servicio público es alto, hay una variación significativa entre las instituciones. En particular, funcionarios públicos en instituciones más focalizadas en el sector privado (por ejemplo, CORFO) tienen un compromiso significativamente menor con el servicio público. Es más, ciertos grupos – servidores públicos más jóvenes, funcionarios públicos más educados, aquellos con contratos temporales y directivos – tienen un compromiso relativamente menor con el servicio público.

Confianza. Los funcionarios públicos tienen niveles relativamente bajos de confianza en otros miembros de su organización y, de hecho, son más propensos a desconfiar que confiar en ellos. Mientras que la confianza en otros miembros de la organización es relativamente mayor en algunas instituciones (por ejemplo, MP y CORFO) y para algunos grupos de servidores públicos (por ejemplo, aquellos con altos ingresos o que trabajan fuera de Santiago), ésta sigue siendo comparativamente baja en todos los grupos e instituciones encuestadas. Estos bajos niveles de confianza pueden constituir un obstáculo para el trabajo en equipo efectivo y la colaboración dentro de las instituciones.

Ética e integridad. Si bien no encontramos evidencia de corrupción, la capacidad de los servidores públicos de reconocer problemas éticos y su disposición a reportar problemas éticos tiene un potencial de mejora. Cuando se le presenta un escenario de conducta no ética e ilegal en el servicio público, aproximadamente uno de cada cinco (18%) funcionarios públicos lo habría escogido. Asimismo, casi la mitad (47%) de los servidores públicos consideraron este comportamiento legal o no estaban seguros de ello. Además, sólo la mitad de los funcionarios públicos (50%) se siente cómodo reportar problemas éticos a sus directivos.

### **RESULTADOS CLAVES SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAS**

Las prácticas de gestión de personas, tal como son experimentadas por los servidores públicos, varían significativamente entre las instituciones y dentro de ellas. Sin embargo, existen varios hallazgos que son comunes en la mayoría de las instituciones:

Las prácticas de reclutamiento y selección son informales para una minoría significativa de vacantes. Una parte significativa de servidores públicos supo sobre su primer trabajo por un conocido u otro funcionario público (52%), no fue evaluado a través de un examen escrito (57%) o entrevista con un panel de selección (26%) y tuvo apoyo de algún amigo o familiar (27%) y/o consideró importante de alguna forma tener un contacto con vínculos políticos (25%) para obtener el primer trabajo en el sector público.

Los ascensos se perciben como más relacionados con el desempeño. La mayoría (64%) de los funcionarios públicos encuentra que su desempeño laboral afecta sus expectativas de ascenso. Un grupo menor cree que la antigüedad en la institución (37%) es relevante, y algunos consideraron importante para el ascenso profesional el tener apoyo de amigos o familiares en la institución (19%) o un contacto con vínculos políticos (26%).

Las evaluaciones de desempeño son casi universales (95%), pero no siempre tienen consecuencias. El desempeño es típicamente (82%) evaluado según metas previamente acordadas, y la mayoría de los funcionarios públicos (71%) considera que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores resultados en la evaluación. La mayoría (67%) de los servidores públicos percibe que buenos resultados en las evaluaciones de desempeño importan para su estabilidad laboral. Un menor grupo coincide en que son importantes para el ascenso profesional (53%) o para los aumentos salariales (39%).

Los aumentos salariales a menudo se perciben como desvinculados al desempeño. Sólo una minoría de funcionarios públicos encuentra que el desempeño laboral (23%) o los años de servicio (30%) conducen a obtener un aumento salarial. Por el contrario, la mayoría (64%) lo asocia con las negociaciones colectivas del sector público. Para una minoría (21%), las conexiones políticas también tienen cierta importancia en los aumentos remuneracionales.

Los salarios son, en promedio, competitivos, pero no siempre son percibidos como satisfactorios, equitativos o suficientes. Aproximadamente un tercio de los funcionarios públicos están insatisfechos con sus salarios, los encuentran insuficientes para mantener sus hogares e inequitativos en relación a lo que reciben colegas con responsabilidades similares. Sin embargo, los salarios son competitivos para la

mayoría de los servidores públicos. Menos de un tercio cree que le resultaría fácil encontrar un trabajo fuera del sector público que pague mejor.

Las protecciones laborales no imposibilitan, según la percepción de muchos servidores, despidos motivados por razones de desempeño o ciclos políticos. La mitad de los funcionarios públicos cree que podrían fácilmente ser despedidos, y aproximadamente tres cuartos cree que podrían perder su trabajo si no se desempeñan bien. Además, más del 40% considera que su estabilidad laboral se ve afectada por los ciclos políticos.

Los superiores podrían ejercer prácticas de liderazgo de forma más frecuente. Alrededor de dos tercios de los servidores públicos percibe que sus superiores comunican estándares éticos claros, y más de la mitad del tiempo sienten que lideran dando un buen ejemplo, que generan entusiasmo por la visión y misión de la institución y que se comunican de maneras que hacen que los servidores públicos se sientan orgullosos de formar parte de la institución.

La capacitación sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas se están expandiendo, pero subsisten importantes deficiencias en el conocimiento de normas éticas. Las capacitaciones sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas ha alcanzado a entre un 37% y 43% de los funcionarios públicos encuestados. Aproximadamente, el 40% no sabe si su institución tiene un código de ética.

### **RESULTADOS CLAVES SOBRE LOS EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS**

¿Qué prácticas de gestión de personas conducen a tener servidores públicos más motivados, con mejor desempeño, comprometidos y éticos? Varios hallazgos surgen del análisis estadístico:

Reclutamiento y selección. Criterios informales en los procesos de reclutamiento y selección afectan negativamente al servicio público de Chile. En particular, la influencia de contactos personales (amigos o familiares) o políticos en las decisiones de contratación tiene un efecto negativo significativo en el desempeño laboral, la confianza entre miembros de la organización, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo de los servidores públicos. Por el contrario, los

procedimientos formales de contratación y selección – anuncios públicos de vacantes y evaluaciones de postulantes a través de pruebas escritas – tienen efectos positivos en la satisfacción y motivación con el trabajo, respectivamente.

Ascenso. Al igual que con el reclutamiento y la selección, los criterios informales en las decisiones de ascenso afectan negativamente al servicio público de Chile. En particular, la influencia de los contactos políticos o personales (amigos y familiares) en las decisiones de ascenso reduce el desempeño laboral, el compromiso con el servicio público y el comportamiento ético de los servidores públicos. Viceversa, los mecanismos formales tienen efectos positivos. Los concursos públicos para ascensos tienden a aumentar la motivación con el trabajo, el compromiso con el servicio público y el orgullo de ser un servidor público. Además, un fuerte vínculo entre el desempeño laboral y las posibilidades de ascenso mejora la satisfacción con el trabajo, el desempeño laboral, la confianza entre los miembros de la organización y el compromiso con el servicio público.

Salarios. Pagar a los servidores públicos lo suficiente para mantener su hogar y pagar equitativamente a aquellos funcionarios con responsabilidades similares aumenta la satisfacción con el trabajo y la confianza dentro de las organizaciones públicas, entre otros. Además, un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las perspectivas salariales mejora el desempeño laboral, la confianza, la ética, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, las decisiones salariales basadas en criterios políticos afectan adversamente varias de estas actitudes.

Evaluaciones de desempeño. Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados de la evaluación de desempeño y vincular los resultados de la evaluación de desempeño con las perspectivas de desarrollo profesional tiene un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, la confianza y el orgullo de ser servidor público, entre otros. Esto sugiere que las evaluaciones de desempeño *pueden* afectar positivamente el servicio público de Chile y que algunas prácticas relativamente simples – tales como acordar metas previas a un período de evaluación – pero que no se practican consistentemente en todas las instituciones participantes, son prácticas que pueden marcar la diferencia.

Protecciones laborales. El tipo de contrato – permanente o temporal – no muestra un efecto significativo luego de controlar por otros factores. Sin embargo, las percepciones de seguridad laboral son importantes. Los servidores públicos que sienten que pueden ser despedidos fácilmente están menos satisfechos con su trabajo y tienen menos confianza en otros miembros de su organización, pero están más motivados por hacer un mayor esfuerzo en el trabajo. Quizás aún más relevante, los criterios que se perciben como base de los despidos son importantes. La percepción de que los despidos pueden ser provocados por bajo desempeño tiene efectos positivos sobre, entre otros, la motivación con el trabajo y el desempeño laboral. Por el contrario, la percepción de que los despidos podrían ser provocados por ciclos políticos tiene principalmente efectos negativos, entre otros, en la confianza dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo.

Liderazgo. Un uso frecuente de las prácticas de liderazgo por los superiores tiene impactos positivos importantes, aumentando la confianza, la integridad, la satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios públicos. Tanto las prácticas de liderazgo ético (como la comunicación de normas éticas claras) como las prácticas de liderazgo transformacional (como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización) por parte de los superiores tienen efectos positivos, siendo el liderazgo ético el que muestra un efecto particularmente fuerte.

Capacitación sobre ética y formulación de políticas éticas. La capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos, la confianza en otros miembros de la organización, la satisfacción con el trabajo y el orgullo de ser funcionario público. Estos resultados sugieren que los beneficios de la capacitación ética y la formulación participativa de políticas éticas van más allá de mejoras en el comportamiento ético. Al mismo tiempo, la participación en capacitaciones sobre ética o en la formulación de un código de ética *no* muestra un efecto significativo en la habilidad de los servidores públicos de detectar conductas no éticas e ilegales en un escenario de conflicto de interés. Por tanto, existe potencial para profundizar las capacitaciones sobre ética para asegurar que aumentan la habilidad de los funcionarios públicos para detectar conductas no éticas e ilegales en su trabajo diario.

# **Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético**

---

## **#1: Priorizar de manera más consistente criterios meritocráticos – no políticos o personales – en las decisiones de contratación, ascenso, remuneración y desvinculación, incluyendo la generalización de concursos para las contrataciones.**

Para una minoría de funcionarios públicos, los vínculos políticos y personales (amigos y familiares) influyen en la contratación inicial, los ascensos, la remuneración y la (no) desvinculación. El análisis estadístico muestra que la interferencia política y personal en estas decisiones de gestión afecta negativamente en casi todas las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos: el desempeño en el trabajo, la confianza en otros miembros de la organización, la integridad, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, los procedimientos formales – como concursos públicos y la aplicación de exámenes escritos – afectan positivamente estas actitudes. Salvaguardar las decisiones de contratación, ascenso, salarios y renovación de contratos de una injerencia política y personal indebida a través de procedimientos formales adecuados es, por tanto, una prioridad para tener un servicio público más motivado, comprometido y ético.

## **#2: Fortalecer el vínculo entre el desempeño laboral y las perspectivas de remuneración, ascenso y estabilidad laboral**

La percepción de un vínculo firme entre el desempeño laboral y las expectativas de ascenso, remuneración y estabilidad laboral ejerce efectos positivos en el desempeño laboral, la motivación con el trabajo, el compromiso con el servicio público y la confianza en otros miembros de la organización, entre otros. Esto sugiere que las políticas de gestión de personas que fortalecen estos vínculos – y, por el contrario, reducen el peso de los criterios políticos y personales (ver recomendación #1) – afectan positivamente el servicio público de Chile.

## **#3: Fomentar un uso más frecuente de prácticas de liderazgo en los superiores.**

Prácticas de liderazgo ético – como la comunicación de normas éticas claras – y prácticas de liderazgo transformacional – como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización – ejercidas por los superiores tienen efectos positivos y consistentes en el desempeño, motivación, satisfacción, integridad, confianza y compromiso de los funcionarios públicos. Sin embargo, los superiores de una minoría significativa de servidores públicos utilizan estas prácticas rara vez o nunca. La capacitación en liderazgo y el liderar con el ejemplo por parte de los altos

directivos de las instituciones, entre otros, podrían traer importantes beneficios al servicio público de Chile.

### **#4: Profundizar las capacitaciones sobre ética**

Una minoría significativa de servidores públicos no pudo, en el momento de la encuesta, reconocer una conducta no ética e ilegal y mostró disposición a participar en ella cuando se le presentó un escenario de conflicto de interés. En este contexto, se observa que las capacitaciones sobre ética tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos a sus superiores, en la confianza en otros miembros de la organización, en la satisfacción con el trabajo y en el orgullo de ser un servidor público. Por consiguiente, los beneficios de extender este tipo de capacitación van más allá de una mayor ética en el servicio público. Al mismo tiempo, la encuesta sugiere que estas capacitaciones se beneficiarían en cubrir con mayor profundidad dilemas éticos y códigos de ética, ya que incluso aquellos servidores públicos que tuvieron capacitación ética no tuvieron una mejor habilidad para detectar y evitar conductas ilegales no éticas.

### **#5: Utilizar consistentemente buenas prácticas en la evaluación de desempeño.**

El análisis de los datos sugiere que las evaluaciones de desempeño pueden afectar positivamente al servicio público, sobre todo si se implementan correctamente. Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados en la evaluación de desempeño, y relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con las expectativas de desarrollo de carrera representan buenas prácticas claves ya que tienen efectos positivos en la satisfacción con el trabajo, la confianza en otros miembros de la organización y el orgullo del servicio público, entre otros. Sin embargo, no todas las instituciones utilizan constantemente estas prácticas.

### **#6: Llevar a cabo encuestas anuales de servidores públicos para identificar avances y áreas de reforma**

En muchos otros países de la OCDE, las encuestas anuales de servidores públicos son un instrumento estándar de gestión de personas. En Chile no existe todavía una encuesta anual de funcionarios que sea comparable entre instituciones, por lo que su introducción se constituye como un área de reforma importante.

# Contenidos

Agradecimientos _____	i
Resumen Ejecutivo _____	ii
Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético __	vii
I. Introducción _____	1
II. Actitudes y comportamientos de los servidores públicos _____	5
III. Prácticas de Gestión de Personas _____	35
IV. Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas _____	95
V. Conclusiones _____	113
Apéndice _____	118

*“Este informe se basa en los resultados de la encuesta internacional de servidores públicos más grande a la fecha, con más de 20.000 participantes en cuatro regiones del mundo”*

## I. Introducción

---

### **Mejorando las Prácticas de Gestión del Servicio Civil: Un Proyecto de Investigación Internacional**

Este informe se basa en los resultados de la encuesta internacional de funcionarios públicos más grande a la fecha, con más de 20.000 participantes en Europa Oriental, África, Asia y América Latina, entre ellos Chile. Este proyecto internacional está dirigido por Jan-Meyer Sahling (Universidad de Nottingham) y Christian Schuster (University College de Londres) y financiado por un fondo del Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) y de la Academia Británica.

El proyecto de investigación internacional busca ayudar a gobiernos alrededor del mundo – incluyendo el de Chile – a tomar decisiones basadas en evidencia sobre las prácticas de gestión de personas en el Estado, incluyendo aspectos como reclutamiento, salarios, ascenso, evaluación de desempeño, protecciones laborales y liderazgo. Esto se logra al medir los efectos de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y el comportamiento de los funcionarios públicos – su motivación y satisfacción con el trabajo, compromiso con el servicio público, desempeño, integridad y conducta ética. En base a esta evaluación, los gobiernos pueden aprender cuáles de sus prácticas de gestión del servicio civil tienen efectos positivos y cuáles no.

Los datos para esta evaluación provienen de encuestas comparables del servicio civil. Estas encuestas recogen datos tanto de las experiencias y percepciones de los funcionarios públicos sobre las prácticas de gestión del servicio civil, como de las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos (como su motivación laboral). Gracias a esta combinación de datos, el análisis estadístico puede proporcionar información sobre las prácticas de gestión que tienen efectos positivos (o negativos) en las actitudes y comportamientos de los servidores públicos, después de controlar por otros factores. Esperamos que este análisis pueda proveer una primera base de

*“La encuesta en Chile fue llevada a cabo en 11 instituciones y con casi 5.500 participantes.”*

evidencia y un punto de partida para los gobiernos en el diseño e implementación de mejoras en la gestión de sus servicios civiles<sup>1</sup>

### La Encuesta de Servidores Públicos en Chile

La encuesta en Chile se llevó a cabo en colaboración y con el apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). En respuesta al interés del Servicio Civil, la encuesta en Chile incluyó una sección especial sobre ética. Por invitación del Servicio Civil de Chile, once instituciones estatales de Chile participaron en la encuesta:

Instituciones participantes	Sigla
Tesorería General de la República	TGR
Dirección Nacional del Servicio Civil	DNSC
Corporación de Fomento de la Producción	CORFO
Ministerio Público	MP
Instituto de Previsión Social	IPS
Dirección de Planeamiento - Ministerio de Obras Públicas	DP-MOP
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	FOSIS
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	DIBAM
Servicio Médico Legal	SML
Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	SERNAPESCA
Fondo Nacional de Salud	FONASA

La encuesta fue enviada a (virtualmente) todos los servidores públicos con dirección de correo electrónico en estas instituciones a través de una plataforma en línea (Qualtrics) entre noviembre de 2016 y mayo de 2017. En la mayoría de las instituciones, la encuesta se cerró en diciembre de 2016. En las once instituciones, 5.492

<sup>1</sup>Este informe se basa en el análisis estadístico transversal de datos de encuestas sobre percepciones, los cuales pueden aportar ideas importantes, pero no están exentos de limitantes. Como tal, esperamos que sus resultados sean tratados como una base para discutir posibles mejoras en las prácticas de gestión de personas – y no como una guía completa y definitiva para la reforma.

funcionarios públicos completaron la encuesta, obteniendo una tasa de respuesta del 34,1 por ciento. Como se detalla en el Apéndice A, las tasas de respuesta varían de una institución a otra, con un rango entre 22 y 67 por ciento. Los encuestados son una muestra aproximadamente representativa de los servidores públicos en las once instituciones estatales en términos de género, sin embargo, tienden a ser más jóvenes y más propensos a tener títulos técnicos (ver Apéndice B). Los datos presentados en este informe incluyen una ponderación para mejorar la representatividad de la encuesta (ver más detalles técnicos en el Apéndice C). El Apéndice D detalla las muestras de servidores públicos de los países comparados en este informe.

## **Estructura del Reporte**

Después de esta introducción, la parte 2 de este informe presenta datos sobre las actitudes y comportamientos claves de los servidores públicos. Estas actitudes y comportamientos se miden dado que reflejan lo necesario para ser un "buen servidor público": motivación para esforzarse en el trabajo, buen desempeño, satisfacción con el trabajo, compromiso con el servicio público, confianza, integridad y conducta ética. Para que estos datos sean significativos, el informe se presenta de manera comparada: entre instituciones y grupos de servidores públicos dentro de Chile (por ejemplo, de diferentes grupos de edad, por género, etc.); y entre Chile y otros países. Para asegurar la relevancia de la comparación internacional, el informe contrasta Chile con los tres países más comparables en el proyecto de investigación internacional: Brasil, Estonia (un país miembro de la OCDE) y Ghana (un país africano con un legado del servicio civil británico). Cabe notar que las tasas de respuestas en estos países implican que los datos presentados de Brasil, Estonia y Ghana no son necesariamente representativos (ver Apéndice D).

En la parte 3, el informe presenta datos sobre las prácticas de gestión del servicio civil, tal como han sido experimentadas y percibidas por los servidores públicos. Estas prácticas van desde la contratación hasta el ascenso, las protecciones laborales, salarios, la gestión del desempeño, el liderazgo y la gestión ética. Los datos se presentan nuevamente de manera comparada, prestando especial atención a las diferencias entre instituciones y grupos de servidores públicos en Chile.

La parte 4 evalúa los efectos de las prácticas de gestión sobre las actitudes y comportamientos claves de los servidores. Se presenta evidencia de análisis de regresión para evaluar los efectos de cada una de las prácticas de gestión del servicio civil incluidas en la encuesta: reclutamiento y selección, ascenso, protecciones laborales, remuneración, evaluaciones de desempeño, gestión ética y liderazgo.

El informe concluye en la parte 5 con un resumen de resultados y recomendaciones de políticas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile.

*“Los servidores públicos en Chile son, en promedio, relativamente motivados por esforzarse en su trabajo, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público.*

*Sin embargo, la confianza entre funcionarios públicos y la ética siguen siendo áreas con un potencial particular de mejora.”*

## II. Actitudes y comportamientos de los servidores públicos

### RESULTADOS CLAVES

Los servidores públicos en Chile son, en promedio, relativamente motivados por esforzarse en su trabajo, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público. Sin embargo, la confianza entre funcionarios públicos y la ética siguen siendo áreas con un potencial particular de mejora.

Motivación con el trabajo actual. Los servidores públicos en Chile están, en promedio, frecuentemente dispuestos – pero no siempre – a trabajar desde temprano o quedarse hasta tarde, realizar labores extras y poner su mejor esfuerzo independientemente de las dificultades.

Autoevaluación de desempeño. La gran mayoría (92%) de los servidores públicos en Chile piensa que contribuye al éxito de su organización.

Satisfacción con el trabajo actual. Los servidores públicos chilenos están relativamente satisfechos con su trabajo, con un puntaje promedio de 5,6 en una escala de 1-7 (donde 7 es totalmente satisfecho). Los funcionarios públicos son más propensos a estar satisfechos que insatisfechos con su trabajo en todas las instituciones. En promedio, los servidores públicos más jóvenes y más educados, los que trabajan en Santiago y aquellos con contratos temporales están relativamente menos satisfechos.

Compromiso con el servicio público. Casi todos (98%) los funcionarios públicos derivan la motivación de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público. La mayoría (89%) se enorgullece de ser servidores públicos, comparte los valores del servicio público (85%), y tiene la intención de continuar su carrera en el sector público. El compromiso con el servicio público es relativamente menor en algunas instituciones (por ejemplo, CORFO) y en ciertos grupos (por ejemplo, funcionarios públicos más jóvenes y más educados).

Confianza en otros miembros de la institución. Los servidores públicos son más propensos a desconfiar que confiar en otros miembros de su organización. La confianza es relativamente baja en todos los grupos e instituciones encuestadas, lo que puede suponer barreras para el trabajo en equipo efectivo y la colaboración dentro de las instituciones.

Ética e Integridad. Si bien no encontramos evidencia significativa de corrupción, la capacidad de los servidores públicos de reconocer problemas éticos y su disposición a reportar problemas éticos tiene un potencial de mejora. Cuando se

## Actitudes y comportamientos de los servidores

le presenta un escenario de conducta no ética e ilegal, aproximadamente uno de cada cinco (18%) servidores públicos lo habría escogido. Asimismo, casi la mitad (47%) de los servidores públicos consideraron este comportamiento legal o no estaban seguros de ello. Además, sólo la mitad de los funcionarios públicos (50%) se siente cómodo reportar problemas éticos a sus directivos.

*“La motivación con el trabajo es relativamente alta en Chile”*

### Motivación con el Trabajo Actual

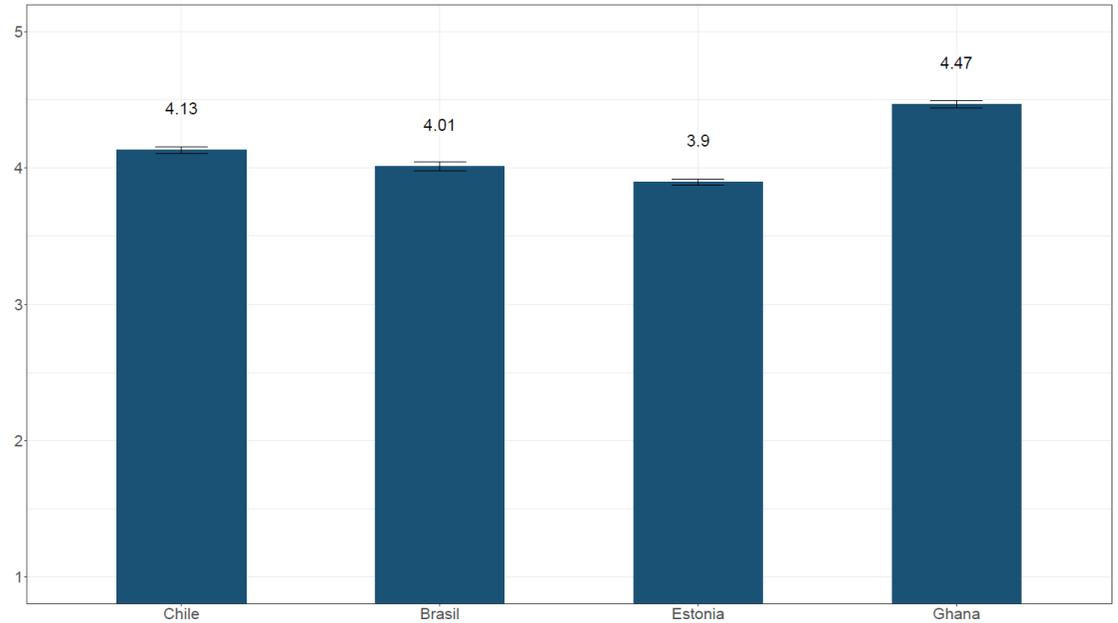
La motivación con el trabajo actual – es decir, la disposición de los servidores públicos a esforzarse en el trabajo y hacerlo bien – es un motor central del desempeño del sector público (Wright, 2001). Los servidores públicos en Chile – como en otros países – tienen una puntuación relativamente alta en la motivación laboral autoevaluada. En promedio, la motivación con el trabajo en Chile es de 4,1 en una escala de 1 a 5, relativa a 4 en Brasil, 3,9 en Estonia y 4,5 en Ghana.<sup>2</sup> Esto sugiere que los servidores públicos chilenos están, en promedio, frecuentemente dispuestos – pero no siempre – a trabajar desde temprano o quedarse hasta tarde, a realizar labores extras y poner su mejor esfuerzo.

---

<sup>2</sup> La motivación con el trabajo actual se mide como el promedio de las siguientes tres preguntas:  
(1) Empiezo más temprano o me quedo hasta más tarde para terminar un trabajo pendiente  
(2) Realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no sean realmente exigidas  
(3) Doy mi mejor esfuerzo para cumplir con mi trabajo, independiente de las dificultades  
(Escala: desde 1 = Nunca o casi nunca, hasta 5 = Siempre o casi siempre)

# Actitudes y comportamientos de los servidores

## Motivación con el trabajo actual, comparación entre países



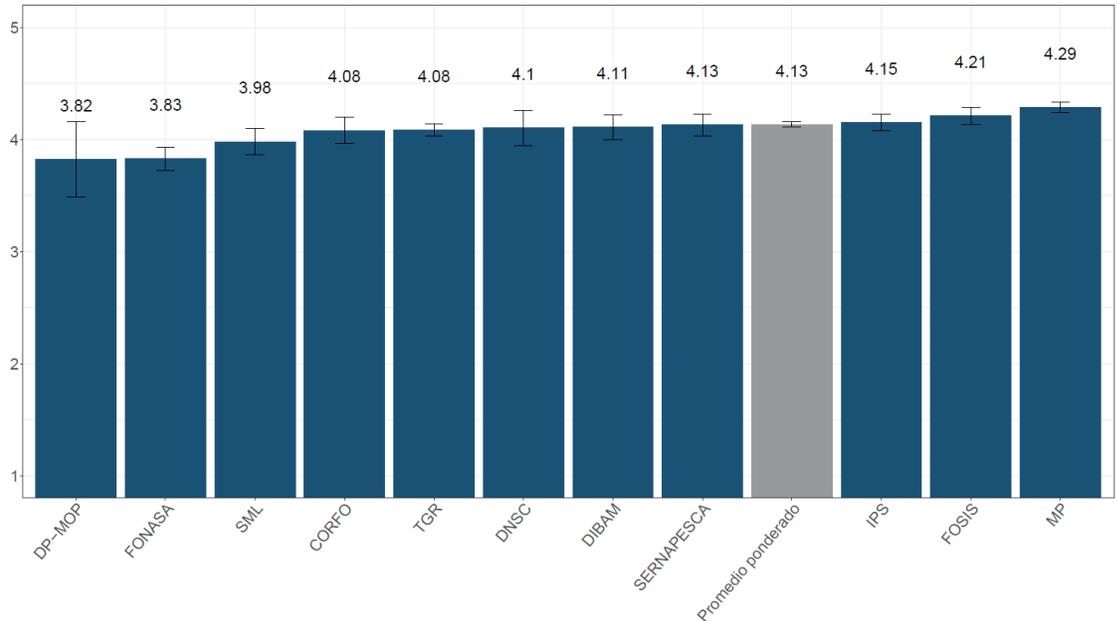
Nota técnica: los gráficos a lo largo de este informe muestran medias ponderadas, con intervalos de confianza del 95 por ciento.

La motivación con el trabajo varía según las instituciones en Chile. Las puntuaciones medias en las once instituciones encuestadas oscilan entre 3,8 (DP- MOP) y 4,3 (MP) en una escala de 1 a 5.

# Actitudes y comportamientos de los servidores

*“La motivación con el trabajo varía entre las instituciones públicas y según grupos de servidores públicos en Chile”*

Motivación con el trabajo actual, comparación entre instituciones



La motivación con el trabajo también varía según los grupos de servidores públicos, con algunos de éstos ligeramente menos motivados: funcionarios públicos en labores administrativas y de apoyo, servidores públicos de planta o contratados por medio del código del trabajo, aquellos que tienen 60 años o más, y los que han trabajado más de 25 años en el servicio público, entre otros (ver el Apéndice de Datos). Estas diferencias, sin embargo, no son grandes, con puntuaciones promedio entre 4,0 y 4,4. Esto sugiere que la motivación laboral es, en promedio, relativamente alta entre varios grupos de servidores públicos, aunque hay aún espacio para mejoras.

## Satisfacción con el trabajo actual

La satisfacción con el trabajo es importante para el desempeño del sector público: los funcionarios públicos más satisfechos tienden a estar más motivados a esforzarse en

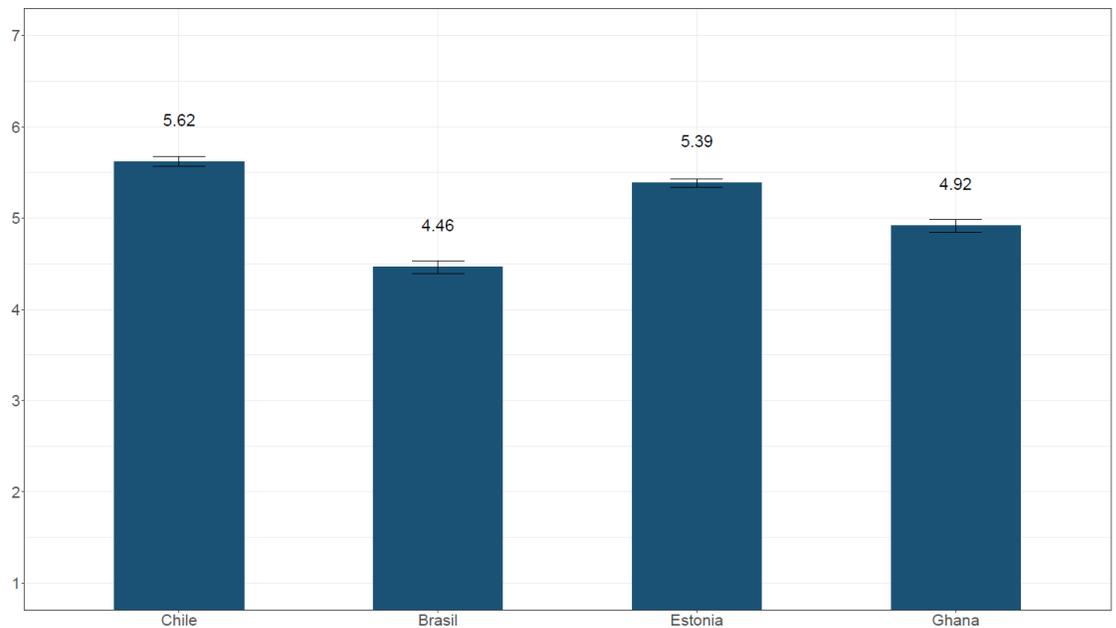
## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Los servidores públicos en Chile están relativamente satisfechos con su trabajo en todas las instituciones encuestadas”*

el trabajo y son menos propensos a abandonar el sector público (véase, por ejemplo, Cantarelli et al., 2015).

¿Cuán satisfechos están los servidores públicos chilenos con sus trabajos?<sup>3</sup> Datos comparados sugieren que los servidores públicos chilenos están relativamente satisfechos. En una escala de 1 (totalmente insatisfecho) a 7 (totalmente satisfecho), los funcionarios públicos en Chile clasifican su satisfacción laboral en promedio en 5,6 – en comparación con Brasil con un promedio de 4,5, Estonia con 5,4 y Ghana con 4,9.

Satisfacción con el trabajo actual, comparación entre países



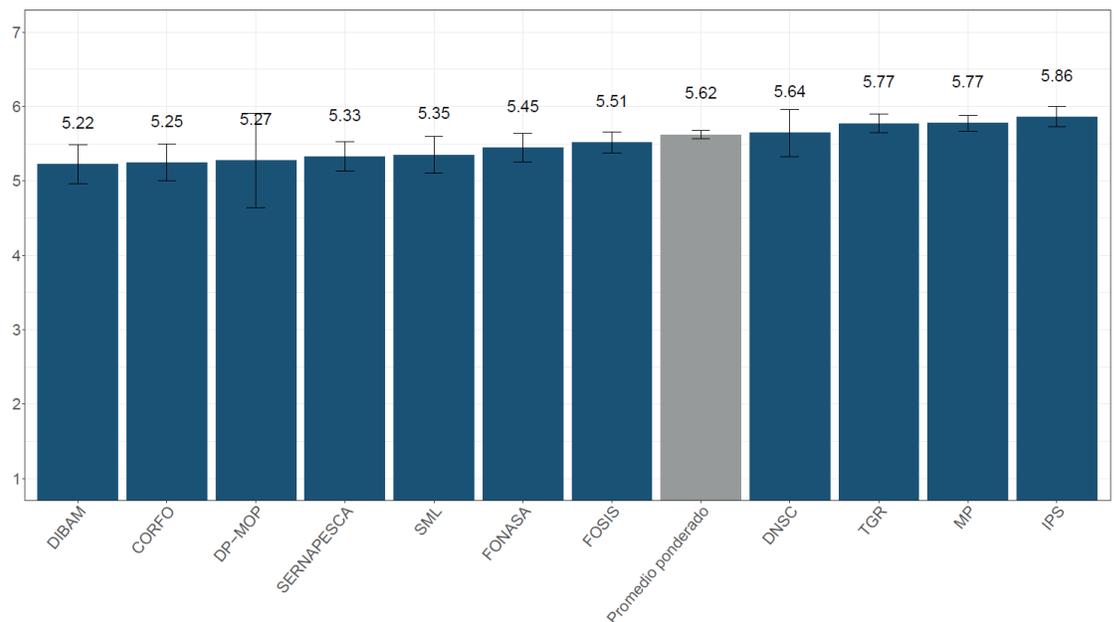
<sup>3</sup> La encuesta mide la satisfacción con el trabajo actual mediante la siguiente pregunta: ¿Qué tan satisfecho está usted con su actual trabajo? (Escala: 1 = Totalmente insatisfecho; 7 = Totalmente satisfecho)

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Los funcionarios públicos más jóvenes y más educados están relativamente menos satisfechos con sus empleos.”*

La satisfacción con el trabajo actual es relativamente alta en las instituciones del sector público en Chile, con puntuaciones promedio en las once instituciones del sector público que van de 5,2 a 5,9 (figura 2). Esto sugiere que, en promedio, los servidores públicos son más propensos a estar satisfechos que insatisfechos con su trabajo en todas las instituciones. Entre las instituciones encuestadas, el IPS, el MP y la TGR obtienen las puntuaciones más altas en satisfacción laboral.

**Satisfacción con el trabajo actual, comparación entre instituciones**



Al mirar grupos de servidores públicos dentro de estas instituciones, los funcionarios públicos están, en promedio, más satisfechos que insatisfechos con su trabajo en todos los grupos analizados (ver el Apéndice de Datos). No obstante, la satisfacción en el trabajo varía significativamente entre los grupos, con promedios que oscilan entre 5,2 y 6,2. En particular, los funcionarios públicos más educados tienden a estar significativamente menos satisfechos con su trabajo que los funcionarios menos educados. Por otra parte, los servidores públicos más jóvenes y con menos años de experiencia tienden a estar menos satisfechos que los funcionarios públicos más

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“El 92 por ciento de los servidores públicos en Chile cree que está contribuyendo al éxito de su organización.”*

antiguos y con más años de experiencia. Los servidores públicos a contrata o contratados por medio del código del trabajo están menos satisfechos que los servidores públicos en planta o con contratos indefinidos. Y los servidores públicos en Santiago están menos satisfechos que los servidores públicos fuera de Santiago.

### **Desempeño**

El desempeño sólo puede medirse de manera imperfecta en encuestas: los participantes a menudo autoevalúan más alto su desempeño que su desempeño real. Teniendo en cuenta esta advertencia, encuestamos a los servidores públicos sobre el desempeño de forma indirecta, pidiéndoles que evalúen en qué medida contribuyen al éxito de su organización.<sup>4</sup>

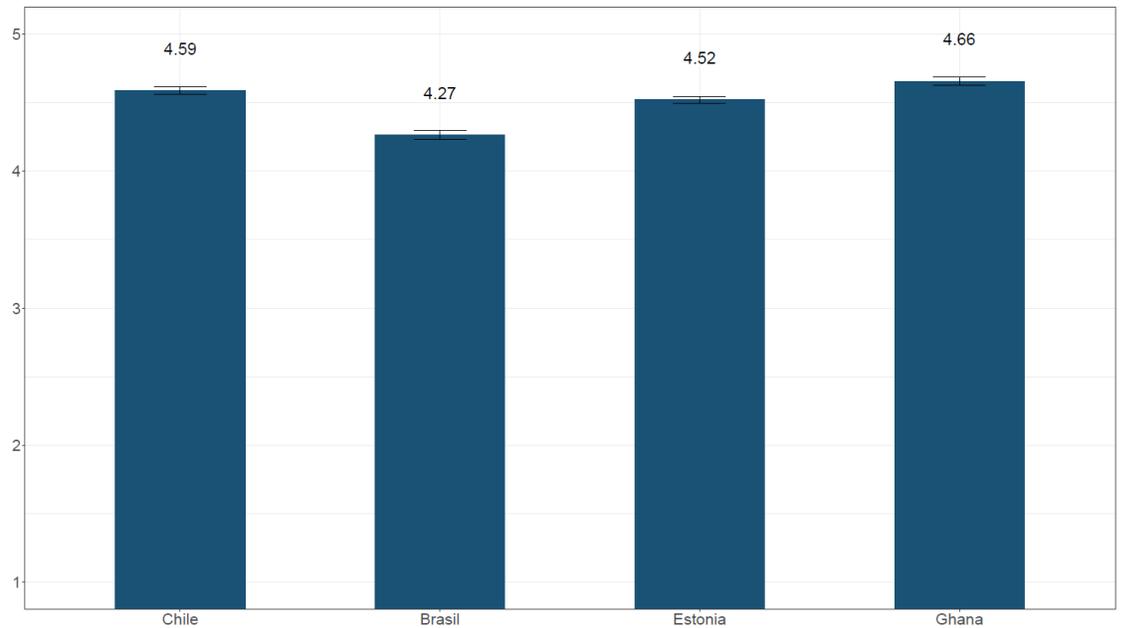
Un contundente porcentaje (92%) de funcionarios públicos en Chile está de acuerdo o muy de acuerdo con que contribuye al éxito de la organización, con un puntaje promedio de 4,6 en una escala de 1 a 5. El desempeño (autoevaluado) de los servidores públicos en el ámbito internacional es igual de alto, con promedios de 4,3 (Brasil), 4,5 (Estonia) y 4,7 (Ghana).

---

<sup>4</sup> La pregunta de la encuesta correspondiente es: “En mi opinión, yo contribuyo al éxito de mi organización” (Escala: desde 1 = muy en desacuerdo, hasta 5 = muy de acuerdo).

# Actitudes y comportamientos de los servidores

## Autoevaluación de desempeño, comparación entre países

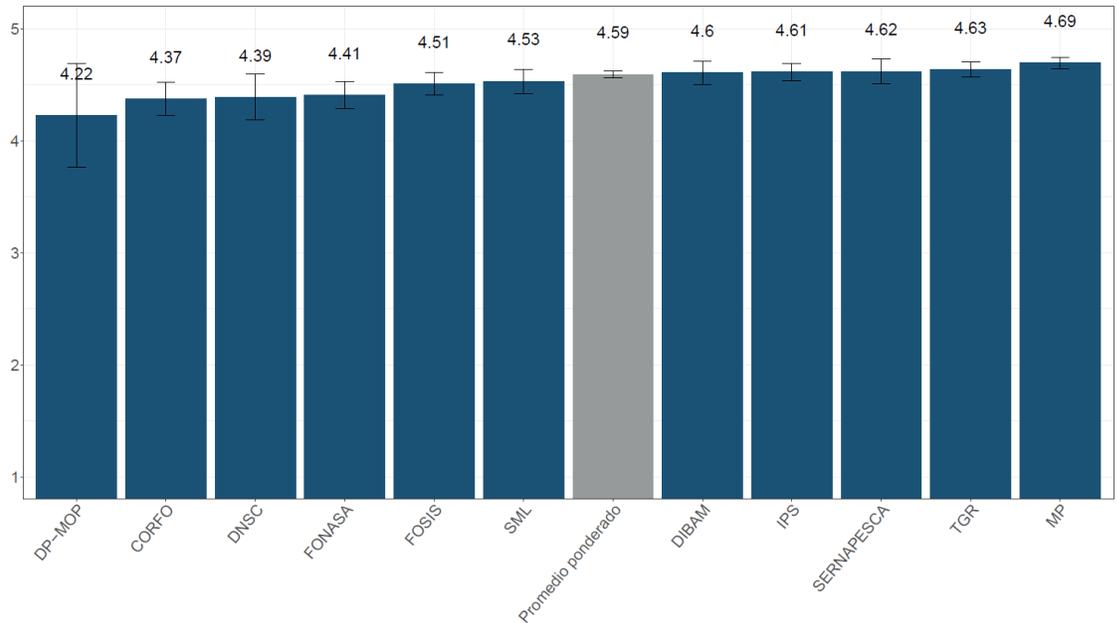


El desempeño autoevaluado es consistentemente alto en todas las instituciones del sector público encuestadas en Chile, con puntajes promedio en las once instituciones del sector público que van de 4,2 a 4,7. En otras palabras, en todas las instituciones la mayoría de los funcionarios piensa que está contribuyendo al éxito de su organización.

# Actitudes y comportamientos de los servidores

*“El desempeño autoevaluado de los servidores públicos es alto en todas las instituciones y grupos de servidores públicos.”*

Autoevaluación de desempeño, comparación entre instituciones



La misma conclusión es válida para los grupos de servidores públicos, con una puntuación media entre 4,3 y 4,8 (ver el Apéndice de Datos). El desempeño autoevaluado es particularmente alto para funcionarios públicos con cargos directivos, con salarios altos, con 60 años o más y aquellos que trabajan fuera de Santiago. Es comparativamente menor para los funcionarios públicos contratados por medio del código del trabajo y para los servidores públicos con la menor banda salarial de la encuesta.

## Compromiso con el servicio público

Los servidores públicos, por supuesto, no sólo deben estar comprometidos con el éxito de su organización, sino también con el servicio público – en el sentido del servicio a la sociedad. El compromiso con el servicio público tiene diferentes dimensiones:

## Actitudes y comportamientos de los servidores

---

motivación con el servicio público, orgullo del servicio público, compartir los valores de la función pública y la intención de seguir trabajando en el sector público.

### Motivación con el servicio público

La motivación con el servicio público – la motivación que los funcionarios públicos derivan de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público – es un importante motor del desempeño del sector público. De hecho, se asocia con un mayor desempeño en el trabajo, una menor rotación organizacional y una gama de otros resultados positivos en otros países (Ritz et al., 2016).

La motivación con servicio público de los funcionarios públicos de Chile es alta, también en relación con sus pares en otros países.<sup>5</sup> En una escala de 1 a 5, los servidores públicos en Chile promedian 4,6 en el indicador compuesto de motivación con el servicio público – en comparación con Brasil que tiene un promedio de 4,4, Estonia con 4,1 y Ghana con 4,8.

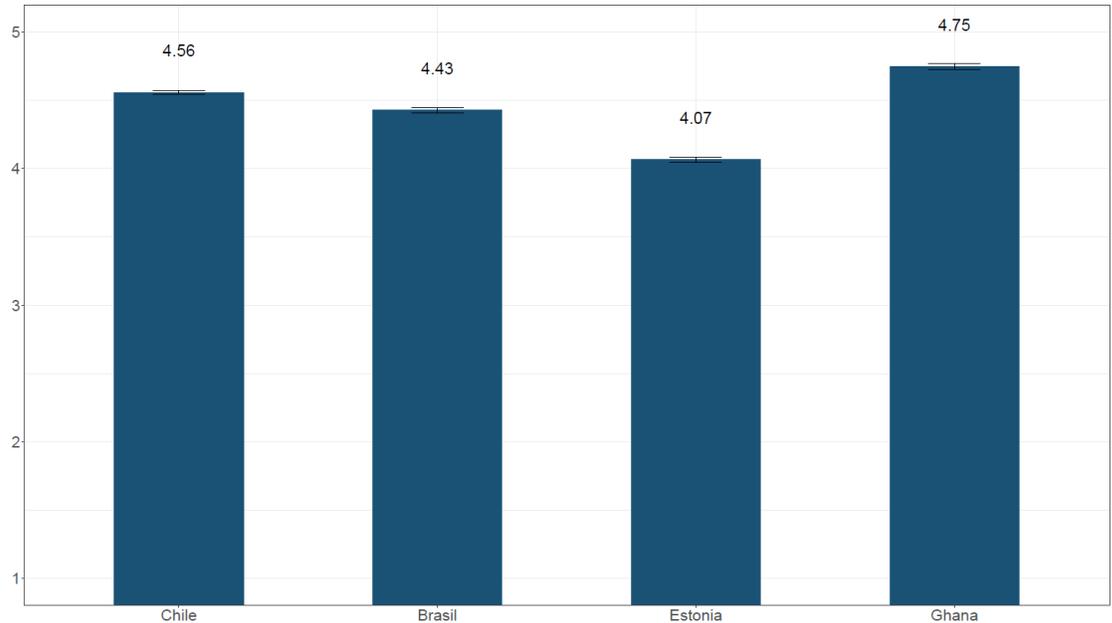
---

<sup>5</sup> Las cuatro dimensiones de la motivación con el servicio público se midieron con una escala estándar de 16 ítems, basado en Kim et al. (2013) (Ver el Apéndice E).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Los servidores públicos en Chile derivan su motivación por servir a la sociedad a través de su trabajo en el servicio público.”*

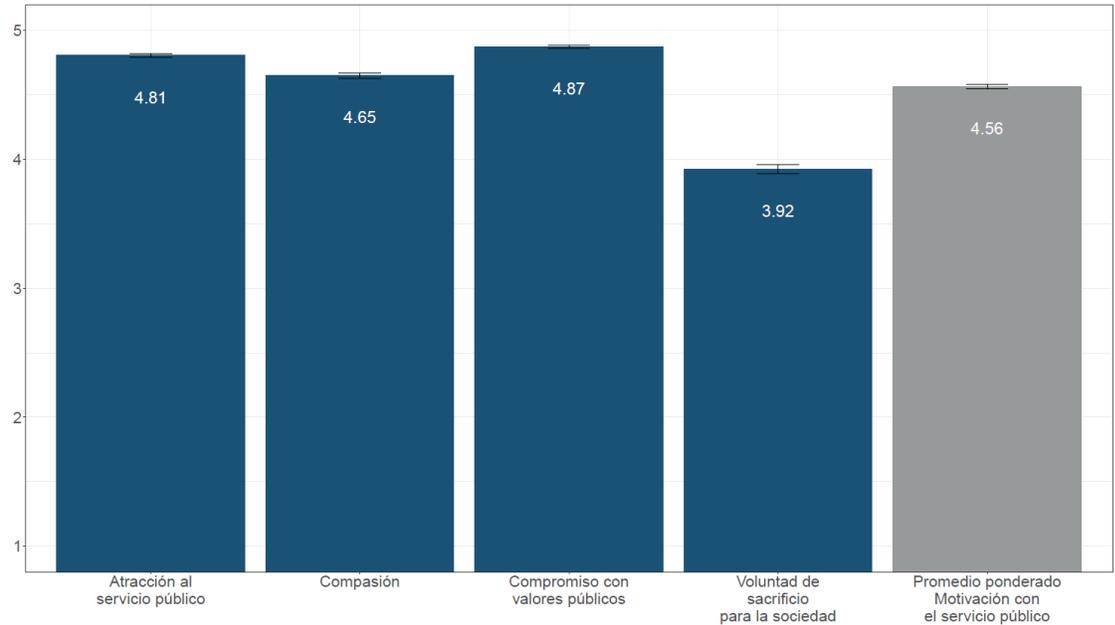
Motivación con el servicio público, comparación entre países



La motivación con el servicio público consta de cuatro dimensiones: la atracción al servicio público, el compromiso con los valores públicos, la compasión con los menos privilegiados y la voluntad de sacrificio para la sociedad. Los servidores públicos en Chile obtienen una alta puntuación en la atracción al servicio público y el compromiso con los valores públicos. Muestran un poco menos de compasión con los menos privilegiados y, en particular, tienen una puntuación significativamente menor en su disposición a sacrificarse a favor del bien común.

# Actitudes y comportamientos de los servidores

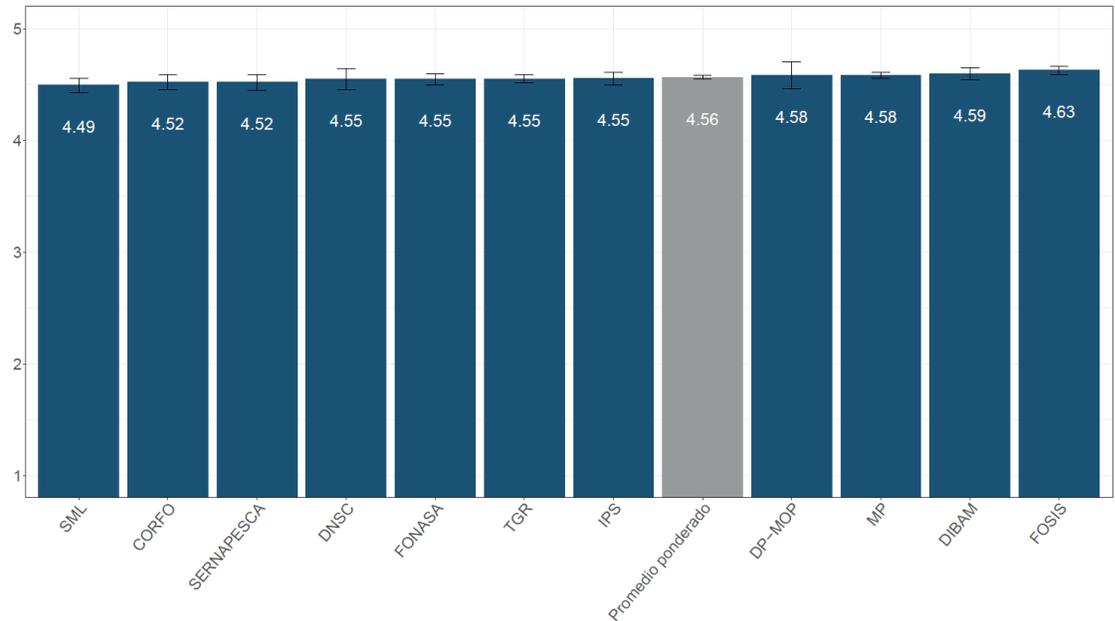
## Dimensiones de la motivación con el servicio público en Chile



La motivación con el servicio público es consistentemente alta en todas las instituciones del sector público encuestadas en Chile, con puntuaciones medias que varían poco, de 4,5 a 4,6. En todos los grupos, la motivación con el servicio público es igualmente alta, con puntuaciones sólo marginalmente inferiores para los funcionarios públicos contratados por medio del código del trabajo y en la banda de ingresos más baja (ver el Apéndice de Datos).

# Actitudes y comportamientos de los servidores

## Motivación con el servicio público, comparación entre instituciones



## Orgullo del servicio público y compartir los valores de la función pública

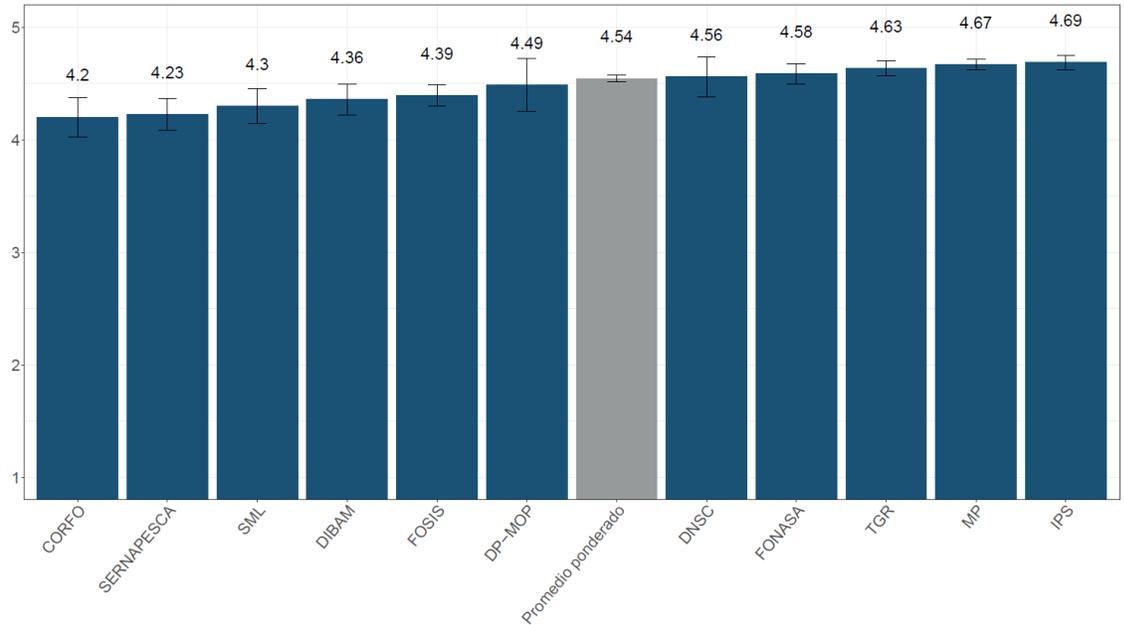
La gran mayoría de los servidores públicos (89%) en Chile están orgullosos de ser funcionarios públicos.<sup>6</sup> El orgullo de ser funcionario público es alto en todas las organizaciones encuestadas, con puntuaciones promedio en las once instituciones del sector público que van de 4,2 a 4,7 en una escala de 1 a 5. En otras palabras, en todas las instituciones, los funcionarios son, en promedio, más propensos a estar de acuerdo que en desacuerdo con que se sienten orgullosos de ser servidores públicos. Entre las instituciones encuestadas, el IPS, MP y TGR obtuvieron el mayor puntaje en esta dimensión de orgullo del servicio público.

<sup>6</sup>El orgullo de ser funcionario público se midió preguntando a los encuestados en qué medida están de acuerdo con la declaración: "Siento orgullo de ser funcionario público" (Escala: desde 1 = muy en desacuerdo, hasta 5 = muy de acuerdo).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“El 89% de los encuestados están orgullosos de ser funcionarios públicos.”*

Orgullo por ser funcionario público, comparación entre instituciones



El orgullo de ser funcionario público aumenta con la edad y años de servicio en el sector público. Es mayor para los funcionarios públicos con contrato permanente (de planta o indefinido) que para aquellos con contratos temporales (a contrata y, en particular, a honorarios y con contrato por medio del código del trabajo); y también es mayor para los funcionarios públicos que trabajan fuera de Santiago (ver el Apéndice de Datos).

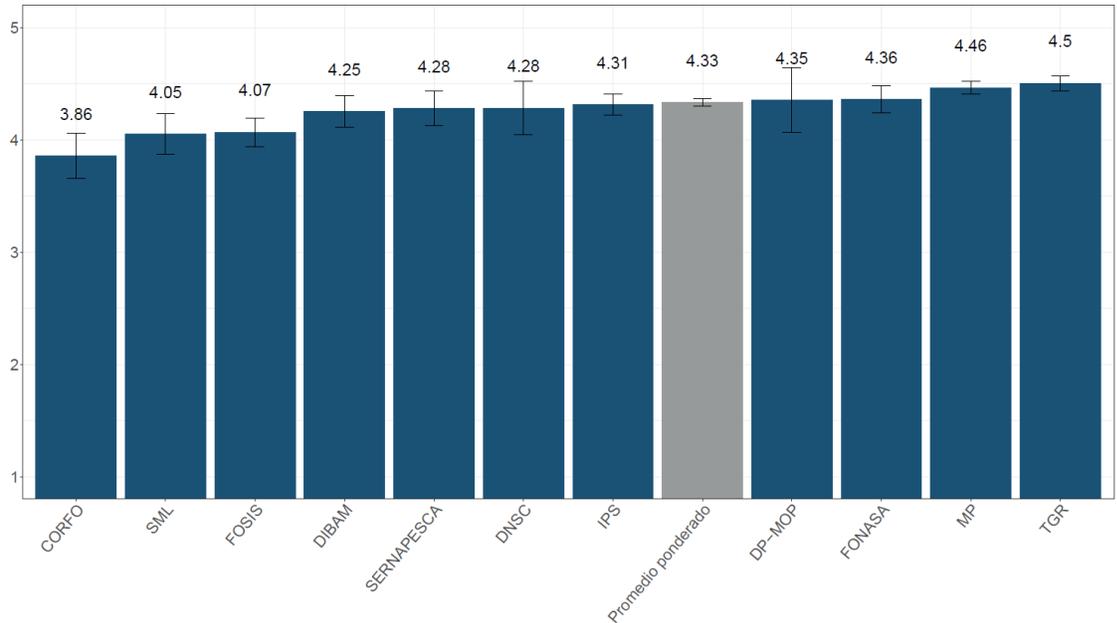
Relacionado con el servicio público está el concepto de compartir los valores de la función pública. La gran mayoría de los servidores públicos (85%) percibe que comparte los valores del servicio público.<sup>7</sup> Sin embargo, hay una variación importante entre las organizaciones, con algunas instituciones – tales como la TGR y el MP – presentando puntuaciones significativamente más altas (4,5), y otras instituciones – CORFO en particular – con puntajes significativamente menores (3,9).

<sup>7</sup> El compartir los valores de la función pública se midió preguntando a los encuestados hasta qué punto están de acuerdo con la afirmación: “Los valores de la función pública son muy similares a los míos” (Escala: desde 1 = muy en desacuerdo, hasta 5 = muy de acuerdo).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“La gran mayoría de los servidores públicos (85%) comparte los valores de la función pública.”*

Compartir los valores de la función pública, comparación entre instituciones



El compartir los valores de la función pública también varía según los grupos de funcionarios. Al igual que con el orgullo por el servicio público, los funcionarios públicos con más años de servicio sienten que comparten más los valores de la función pública, al igual que los servidores públicos que trabajan fuera de Santiago y aquellos con contratos permanentes. Los servidores públicos contratados por medio del código del trabajo, en particular, son significativamente menos propensos a compartir los valores de la función pública.

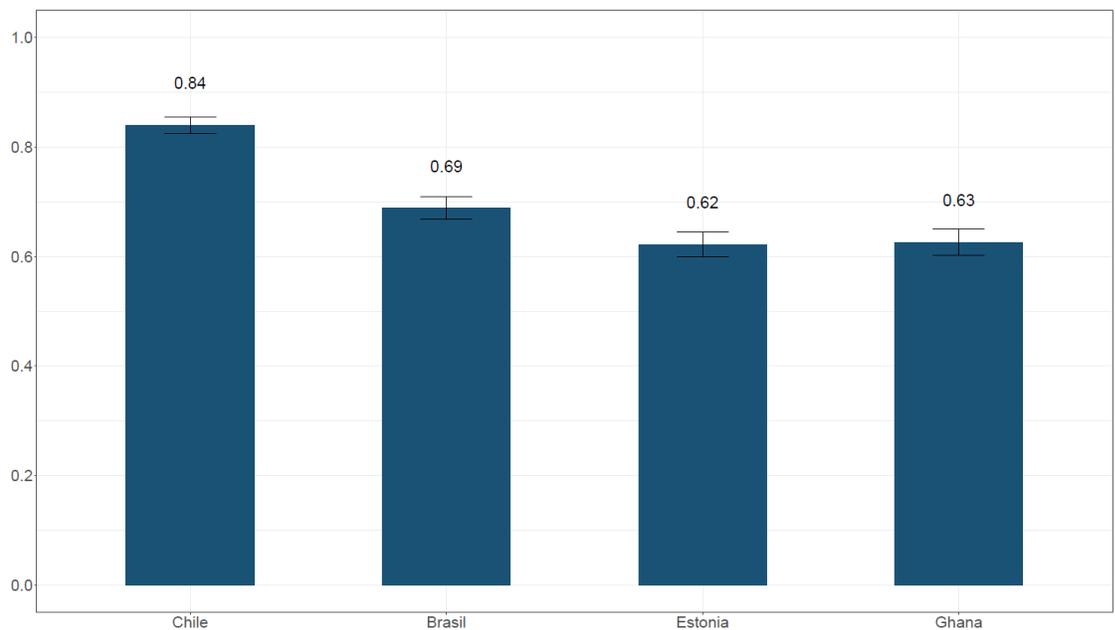
# Actitudes y comportamientos de los servidores

*“La gran mayoría de los servidores públicos en Chile tienen la intención de permanecer en el sector público.”*

## Intención de permanecer en el sector público

Un último componente del compromiso con el servicio público es la intención de seguir trabajando en el sector público. Esta disposición es importante ya que se relaciona con la rotación de personal en las organizaciones, y la salida de personal del sector público. Este compromiso fue evaluado en la encuesta de dos maneras. En primer lugar, se preguntó a los encuestados si preferirían buscar un empleo en el sector público si, hipotéticamente hablando, tenían que buscar trabajo en los próximos meses.<sup>8</sup> El 84% de los servidores públicos en Chile preferiría buscar trabajo en el sector público – en comparación con un 69% en Brasil, 62% en Estonia y 63% en Ghana.

## Intención de permanecer en el sector público, comparación entre países

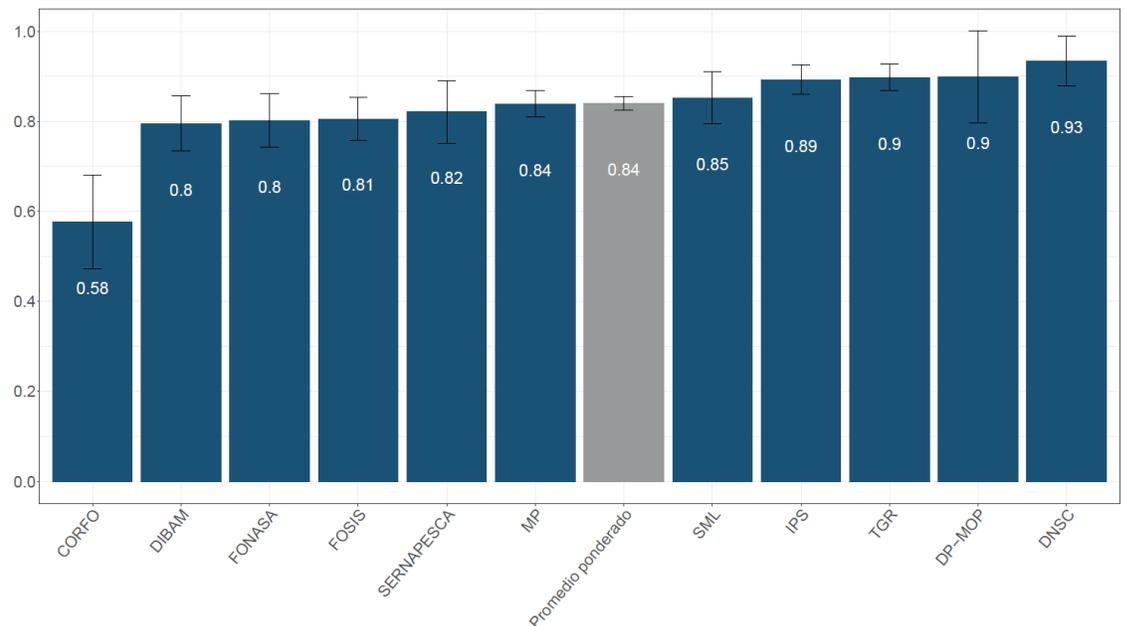


<sup>8</sup>La formulación exacta de esta pregunta fue: “Imagine que debiese buscar trabajo en los próximos meses. ¿Preferiría buscar trabajo en el sector público o en el sector privado?”

## Actitudes y comportamientos de los servidores

Sin embargo, hay una variación significativa entre las instituciones en términos de la proporción de servidores públicos que buscarían en el sector público si necesitaran encontrar un nuevo empleo. En el extremo superior, en el Servicio Civil, TGR y DP-MOP, el 90 por ciento o más buscaría en el sector público. En la parte inferior, en la CORFO, sólo el 58 por ciento buscaría en el sector público.

### Intención de permanecer en el sector público (II), comparación entre instituciones



Un segundo indicador confirma esta variación entre las instituciones. Cuando se les preguntó sobre su intención de permanecer en el sector público durante el resto de su carrera, los servidores públicos, en promedio, obtienen una puntuación de 4,1 en una escala de 1 a 5.<sup>9</sup> Sin embargo, en algunas instituciones, esta intención es más

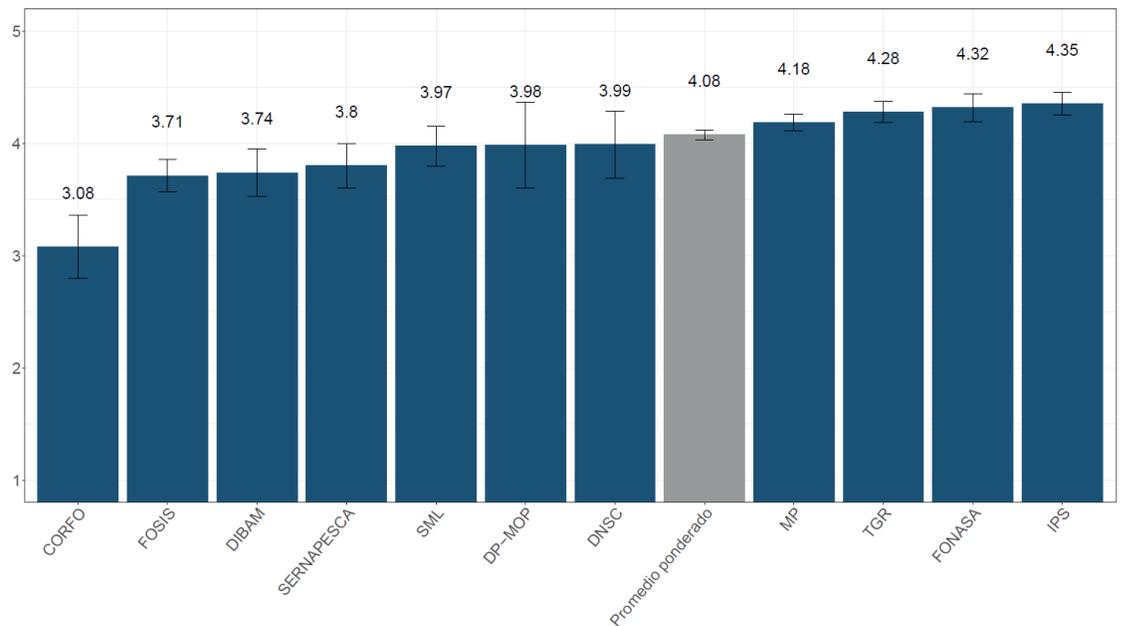
<sup>9</sup> La intención de permanecer en el sector público se midió preguntando a los encuestados hasta qué punto están de acuerdo con la declaración: "Pretendo pasar el resto de mi carrera laboral en el sector público" (Escala 1 a 5, de muy en desacuerdo a muy de acuerdo).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Los servidores públicos con mayores niveles de educación, más jóvenes, y con cargos de dirección tienen menos probabilidades de permanecer en el sector público.”*

pronunciada, como en IPS, FONASA y TGR obteniendo una puntuación entre 4,3 y 4,4, mientras que CORFO solo obtiene 3,1.

### Intención de permanecer en el sector público (III), comparación entre instituciones



En conjunto, estos dos indicadores apuntan a posibles retos futuros en la rotación de personal en algunas instituciones (en particular CORFO), aunque no necesariamente otras (tales como TGR o IPS).

La intención de permanecer en el sector público también varía según los grupos de servidores públicos – incluso si, en todos los grupos, la mayoría de los servidores públicos tiene la intención de permanecer según ambos indicadores analizados (ver el Apéndice de Datos). La intención de permanecer disminuye con el aumento del nivel educacional, donde los funcionarios públicos con posgrado son menos propensos a la intención de permanecer en el sector público. Del mismo modo, la intención de

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Los servidores públicos en Chile son más propensos a desconfiar que a confiar en otros miembros de su organización.”*

permanecer disminuye a niveles más altos de jerarquía, donde los servidores públicos con cargos directivos son menos propensos a permanecer en el sector público. Por otro lado, la intención de permanecer aumenta con la edad y con mayores años de servicio en el sector público. Los servidores públicos que trabajan fuera de Santiago son más propensos a permanecer en el sector público, mientras que los funcionarios públicos contratados por medio del código del trabajo son los menos propensos a la intención de permanecer.

### **Confianza en otros miembros de la institución**

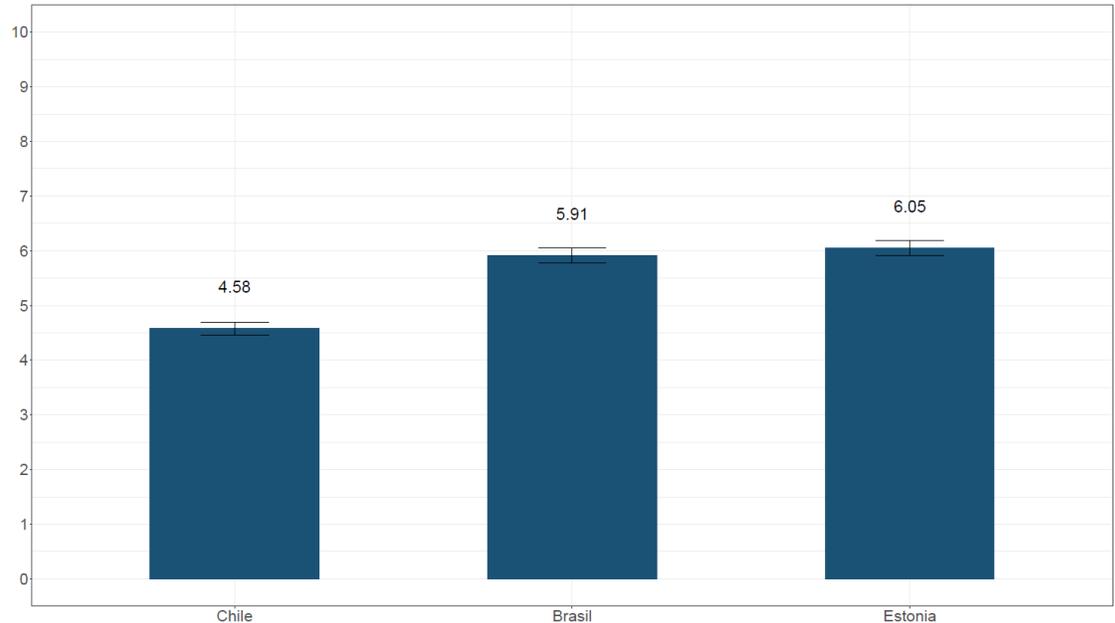
Para desempeñarse bien, los funcionarios públicos no sólo deben estar satisfechos con su trabajo, comprometidos con el servicio público y motivados para esforzarse en el trabajo. Además, la confianza es importante para el desempeño, por ejemplo, al permitir la colaboración y el intercambio apropiado de información entre los miembros de una organización (Brown et al., 2015). La encuesta midió una forma de confianza: la confianza de los servidores públicos con otros miembros de su organización (el capítulo 3 cubre la relación entre los servidores públicos y sus superiores).

En Chile, la confianza entre miembros de una organización es relativamente baja. En una escala de 0 a 10, donde 10 denota que se puede confiar en la mayoría de las personas en la organización, la confianza de los servidores públicos es de 4,6. En otras palabras, los servidores públicos son más propensos a desconfiar que confiar en otros miembros de su organización. En comparación, en Brasil y Estonia, los servidores públicos confían más en otros miembros de su organización, con promedios de 5,9 y 6,1 respectivamente.

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“En todas las instituciones, los servidores públicos frecuentemente desconfían de los demás miembros de su organización, lo que puede perjudicar los esfuerzos de colaboración y trabajo en equipo.”*

Confianza en otros miembros de la institución, comparación entre países

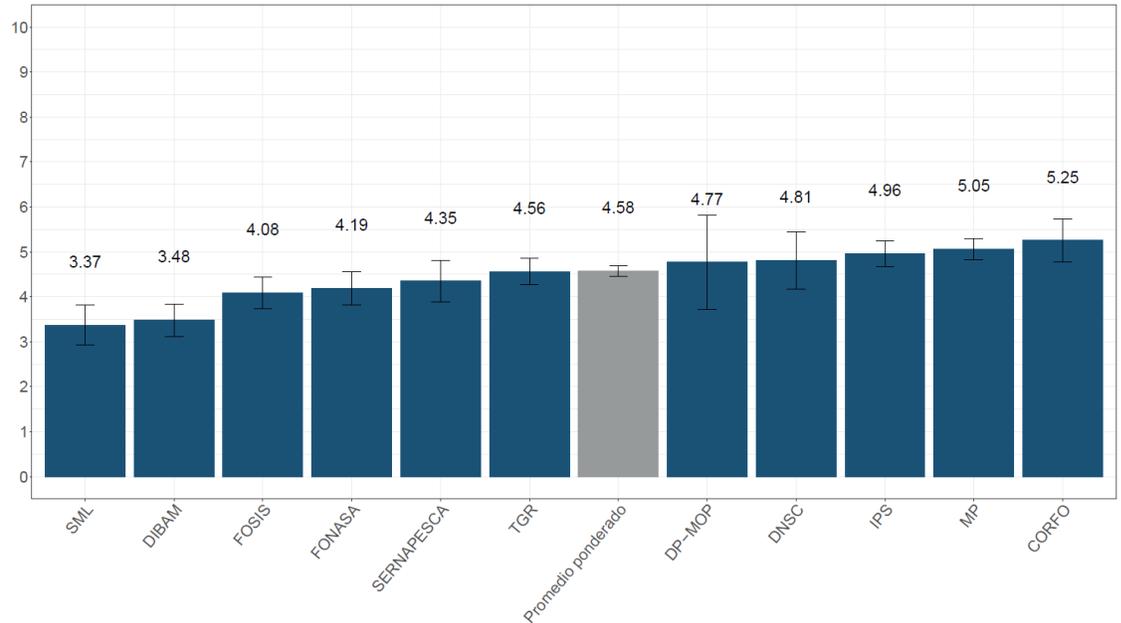


Los niveles de confianza en otros miembros también varían significativamente entre las instituciones. La confianza en dos instituciones está por encima de la media de la escala, con 5,3 (CORFO) y 5,1 (MP). Por el contrario, en el caso de DIBAM (3,5) y SML (3,4), parece haber una desconfianza más generalizada hacia otros miembros de la organización.<sup>10</sup> Los niveles relativamente bajos de confianza en todas las instituciones, sin embargo, puede poner en riesgo, en todas las instituciones, la formación de equipos efectivos y la colaboración entre los departamentos y miembros.

<sup>10</sup> LA confianza en otros miembros de la institución fue medida a través de la pregunta: “En términos generales, ¿diría usted que en su organización se puede confiar en la mayoría de gente? ¿o tiene que ser muy cuidadoso cuando interactúa con otros?” (Escala: 0 a 10, donde 0 = “Tiene que ser muy cuidadoso” y 10 = “Se puede confiar en la mayoría de la gente”).

# Actitudes y comportamientos de los servidores

## Confianza en otros miembros de la institución, comparación entre instituciones



La confianza en otros miembros de la institución también varía significativamente entre grupos de servidores públicos. Los funcionarios públicos de más edad son más propensos a confiar en otros miembros de su organización, al igual que los directivos y servidores públicos con altos ingresos. Los hombres son más propensos que las mujeres a confiar en otros funcionarios públicos, y los servidores públicos que trabajan fuera de Santiago son más propensos a confiar en otros miembros de su organización que aquellos en Santiago.

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“La mayoría (52%) de los servidores públicos en Chile son capaces de reconocer una conducta ilegal y no ética como ilegal. Una parte significativa, sin embargo, no es.”*

### Ética e Integridad

Como último conjunto básico de actitudes y comportamientos deseables, los servidores públicos deben actuar con ética e integridad en el lugar de trabajo. Para ello, los funcionarios públicos deben: (i) reconocer conductas no éticas, (ii) no involucrarse en conductas no éticas y corruptas y (iii) reportar comportamientos no éticos de sus compañeros en la institución.

Las preguntas correspondientes se agregaron a la encuesta en respuesta a un interés del Servicio Civil en ética e integridad, y, por lo tanto, no permiten comparaciones entre países.

#### Capacidad de reconocer conductas no éticas

Para evaluar si los servidores públicos son capaces de reconocer comportamientos no éticos y actuar en consecuencia, los servidores públicos fueron presentados con un escenario breve. En el escenario, un funcionario público acepta una invitación personal para viajar libremente al extranjero desde una agencia de viajes que el funcionario también usa para viajes oficiales como funcionario público (véase el Apéndice F para más detalles sobre el escenario). A los servidores públicos se les preguntó si piensan que este comportamiento es legal, y si habrían hecho lo mismo en esta situación.

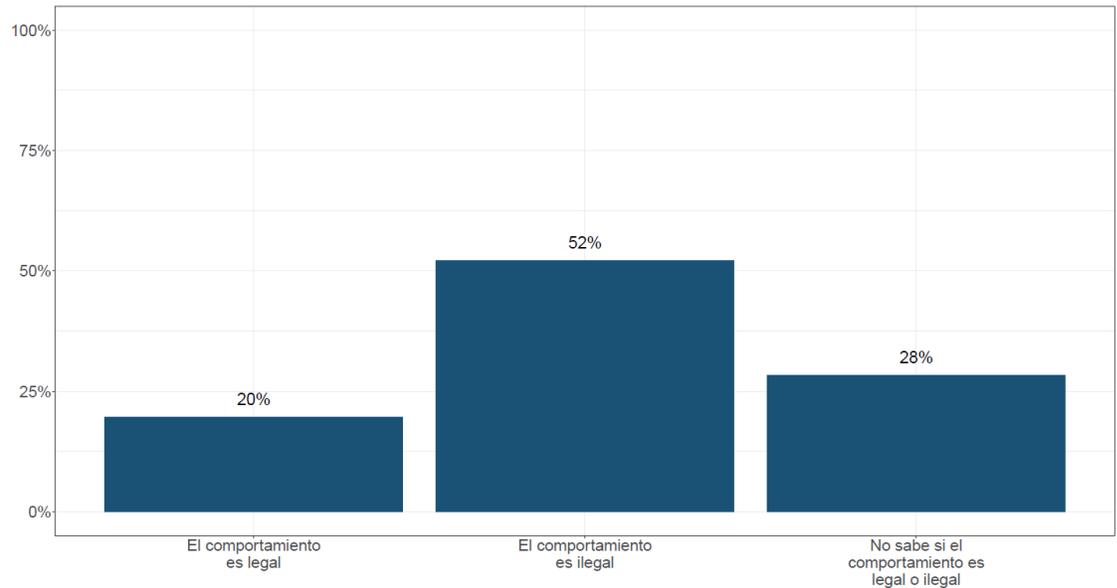
El comportamiento en este escenario es una violación de las regulaciones de conflicto de interés en Chile. Sin embargo, una minoría significativa de servidores públicos en Chile pensó que el comportamiento era legal (20%) o no estaba seguro si el comportamiento era legal o ilegal (28%).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Se preguntó a los encuestados: “¿A su juicio, el comportamiento del funcionario es consistente con las normativas legales vigentes?”, y además su grado de acuerdo con: “Si estuviera en la posición del funcionario, yo habría hecho lo mismo” (Escala: donde 1 = muy en desacuerdo, y 5 = muy de acuerdo).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

Porcentaje de servidores públicos que piensan que el comportamiento no ético es legal, ilegal, o no saben si es legal o ilegal



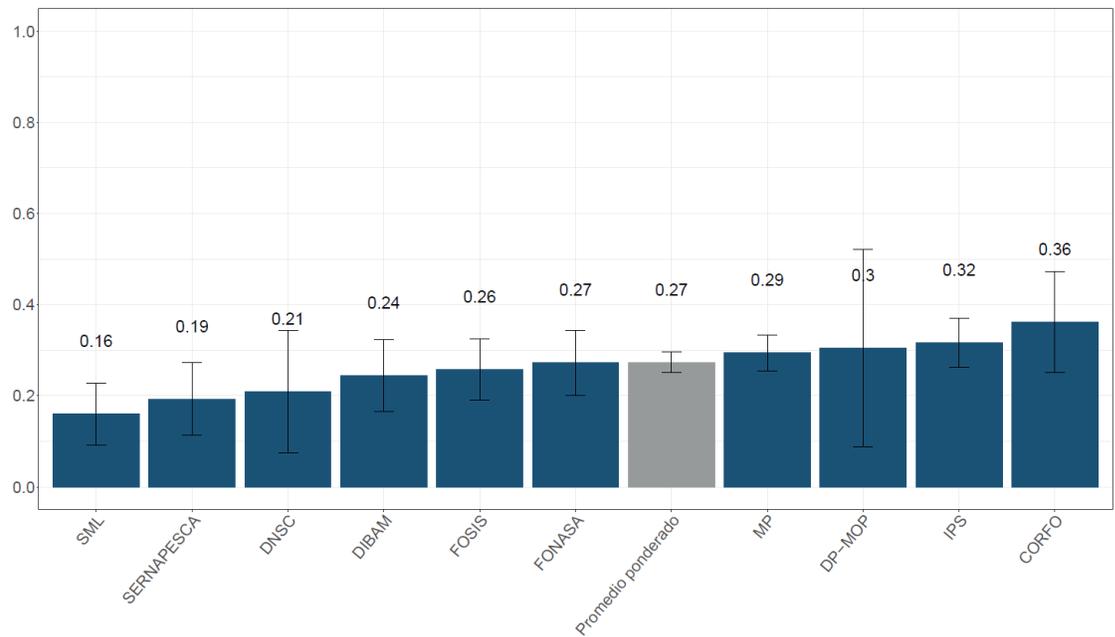
Entre las instituciones, hay una variación significativa en la capacidad de los servidores públicos de reconocer el comportamiento ilegal y no ético como ilegal. De los servidores públicos que evaluaron si el comportamiento era legal o ilegal, en algunas instituciones (SML y SERNAPESCA), menos de una quinta parte consideraba erróneamente que el comportamiento ilegal era legal, mientras que en otras (CORFO), más de un tercio de los funcionarios públicos pensaba erróneamente que el comportamiento ilegal, era legal.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> La siguiente iteración del informe incluirá este análisis para todas las instituciones encuestadas.

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Cuando se les presenta un escenario de conflicto de interés, la mayoría de los servidores públicos en Chile no escogería una conducta no ética. Sin embargo, una minoría sí.”*

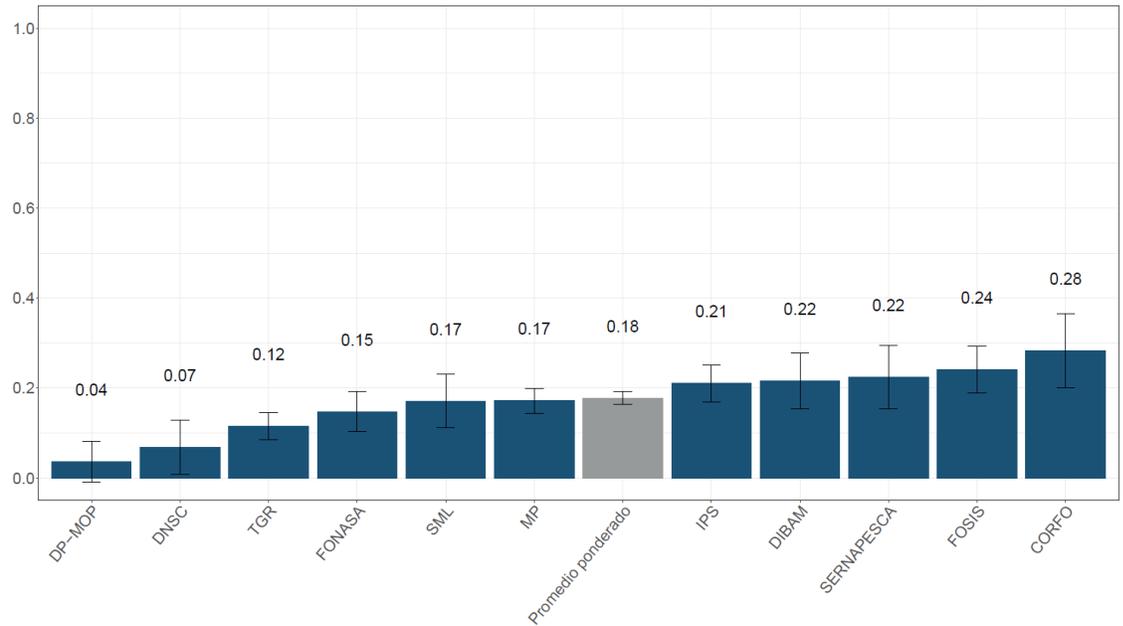
**Reconocimiento de Conductas Éticas:** porcentaje de servidores públicos que considera legal una conducta ilegal en un escenario de conflicto de interés (relativo a servidores que lo consideraron legal o ilegal), comparación entre instituciones



La falta de reconocimiento de la ilegalidad del comportamiento poco ético por parte de una minoría significativa de servidores públicos es paralela a la disposición de algunos servidores públicos a participar en ella. Cuando se les preguntó si habrían hecho lo mismo si se pusieran en la posición del servidor público en el caso hipotético, una minoría significativa (18%) de los servidores públicos está de acuerdo o muy de acuerdo. Se presenta nuevamente una variación importante entre instituciones, con la proporción de servidores públicos que tienen la intención de involucrarse en conductas poco éticas entre 4% (DP-MOP) y 28% (CORFO).

# Actitudes y comportamientos de los servidores

**Intención Ética: porcentaje de servidores públicos que habría escogido una conducta no ética en el escenario ético, comparación entre instituciones**



Con la advertencia de que la encuesta en 2016-2017 precedió a importantes esfuerzos de capacitación ética en instituciones chilenas, estos datos sugieren que los servidores públicos en Chile podrían beneficiarse de una mayor capacitación y sensibilización en temas éticos. Una minoría significativa es incapaz de detectar estas conductas no éticas e ilegales y, por tanto, no está dispuesta a abstenerse de un comportamiento no ético e ilegal.

## Comportamiento no ético y corrupto

Más allá de la capacidad de reconocer conductas no éticas, es por supuesto importante para la integridad del sector público identificar si los funcionarios se involucran en conductas no éticas y corruptas. Cuando se les preguntó sobre su propio comportamiento corrupto en el pasado de una manera protegida, los encuestados no

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“No encontramos evidencia significativa de corrupción en el servicio público de Chile.”*

proporcionaron respuestas que fueron estadística y significativamente diferentes de cero. Esto puede ser debido a la falta de corrupción, o a la falta de voluntad de los servidores públicos para admitir este comportamiento, incluso cuando se les pregunta de manera protegida.<sup>13</sup>

Sin embargo, cuando se encuesta sobre la aceptabilidad del comportamiento poco ético en su institución – en lugar de su propio comportamiento no ético – esta conclusión puede ser matizada. En promedio, el 75 por ciento de los funcionarios piensan que, en su institución, el uso de las posiciones en el sector público para ayudar a los amigos y la familia es siempre inaceptable.<sup>14</sup> Sin embargo, este promedio varía significativamente entre un 62 por ciento (IPS) y 82 por ciento (MP).

---

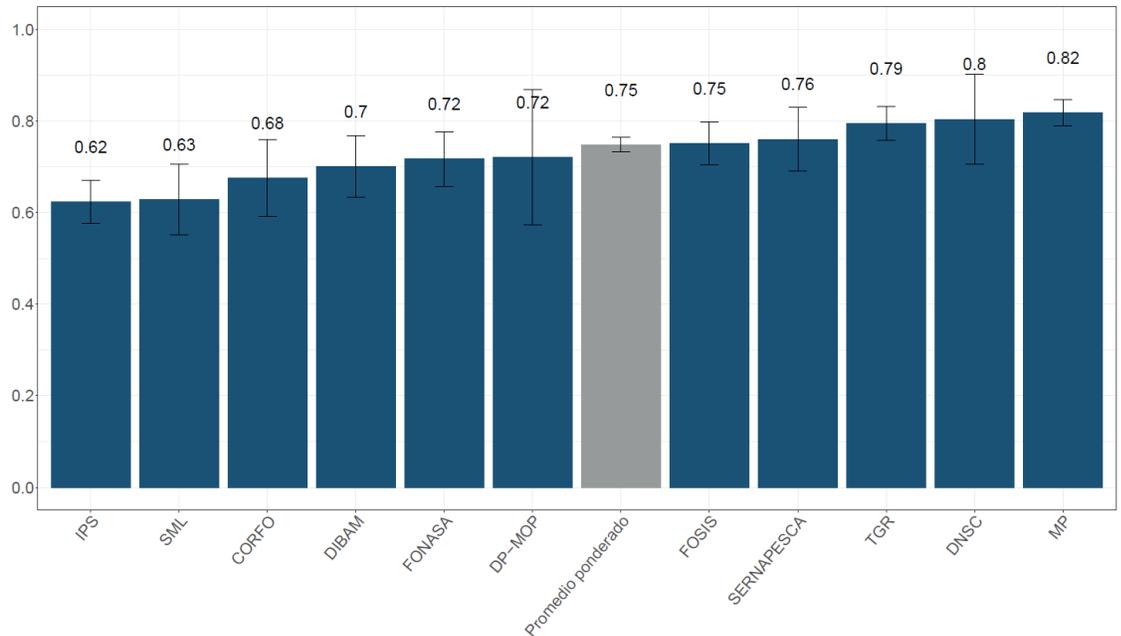
<sup>13</sup> En lugar de preguntarse directamente, los encuestados fueron presentados con un experimento de lista, que permite identificar el comportamiento individual sin que dicho comportamiento sea atribuible a un individuo en particular. El ítem que arrojó estimaciones que no fueron estadística y significativamente diferentes de cero fue ‘¿Ha aceptado regalos o ha obtenido beneficios personales de su cargo?’.

<sup>14</sup> Se les pregunto a los encuestados: “Por favor indique para cada una de las siguientes actividades, cuándo sería aceptable para un funcionario de su institución llevar a cabo la correspondiente actividad: Utilizar su cargo para ayudar a un amigo o familiar; Recibir un regalo durante el ejercicio de sus funciones.” (Escala 1-7, donde 1 = Nunca aceptable, 7 = Siempre aceptable).

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Algunos servidores públicos encuentran que, en sus instituciones, no siempre es inaceptable usar la posición para ayudar a la familia y amigos.”*

Porcentaje de servidores públicos que cree que el uso de la posición en el sector público para ayudar a los amigos y a la familia es siempre inaceptable en su institución, comparación entre instituciones

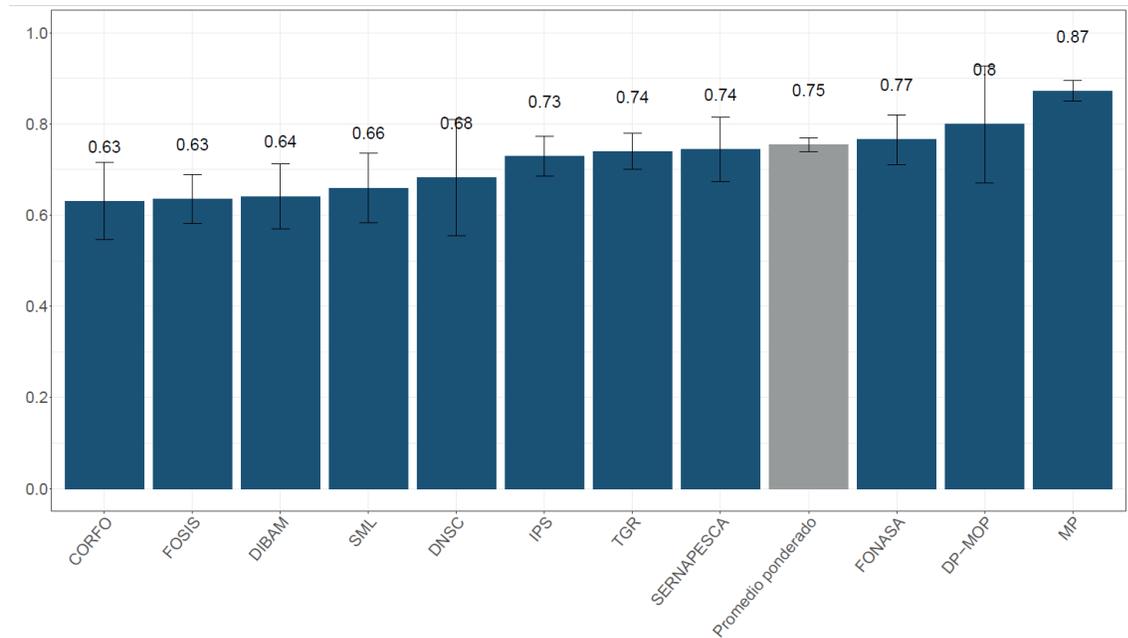


Del mismo modo, tres cuartas partes de los funcionarios piensan que dentro de su institución recibir regalos por el ejercicio de sus deberes es siempre inaceptable. Este porcentaje varía entre 63 por ciento (CORFO y FOSIS) y 87 por ciento (MP).<sup>15</sup>

<sup>15</sup>La variación interinstitucional en esta pregunta puede provenir en parte de diferencias en la interpretación del tamaño de los regalos. Aceptar regalos insignificantes - como lápices - puede no presentar conflictos de interés y, por lo tanto, no constituir comportamientos no éticos.

## Actitudes y comportamientos de los servidores

Porcentaje de servidores públicos que piensan que, dentro de su institución, el recibir regalos en el ejercicio de sus labores es siempre inaceptable, comparación entre instituciones



### Reporte de problemas éticos al superior

La integridad en el servicio público requiere que los servidores públicos no sólo reconozcan comportamientos no éticos y que no participen en ellos, sino que también reporten a sus superiores comportamientos poco éticos que perciben en el lugar de trabajo. En otros países, estas denuncias de conductas no éticas se asocian con mayor integridad y menor corrupción, en particular porque los servidores públicos suelen ser los primeros en observar el comportamiento poco ético de otros funcionarios públicos (Schultz and Harutyunyan, 2015).

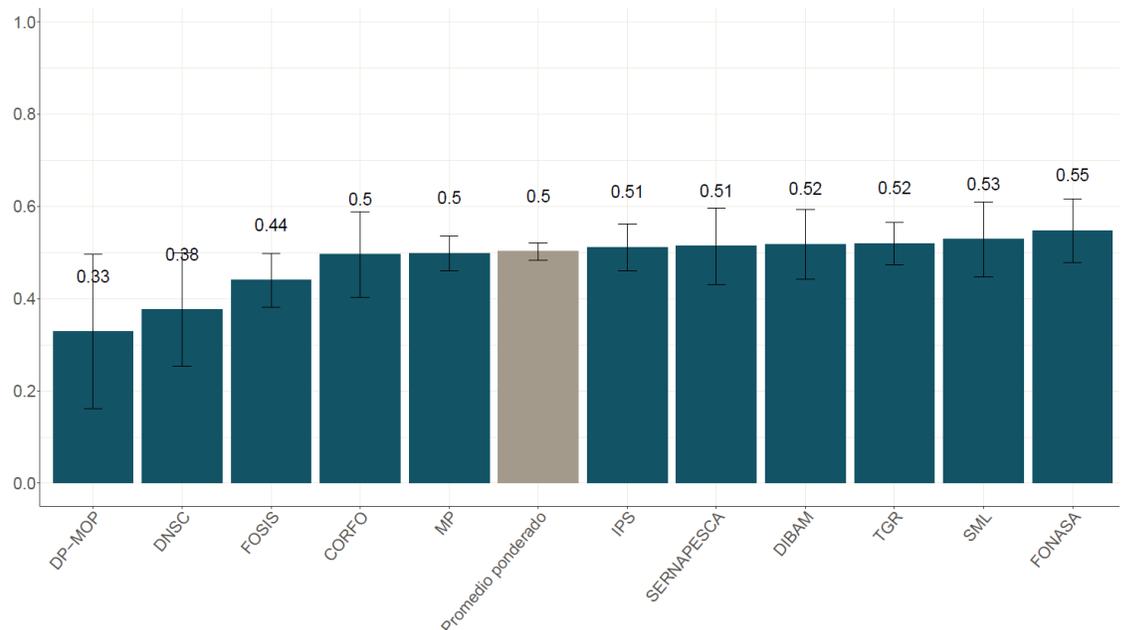
En Chile, una proporción significativa de servidores públicos no se siente cómodo reportando problemas éticos a sus superiores. De hecho, sólo el 50% está de acuerdo

## Actitudes y comportamientos de los servidores

*“Sólo la mitad de los servidores públicos se siente cómodo al reportar problemas éticos al superior.”*

o muy de acuerdo con que se sentirían cómodos reportando problemas éticos.<sup>16</sup> Esta proporción varía significativamente entre instituciones. Por un lado, en el DP-MOP, sólo el 33% se siente cómodo informando problemas éticos al superior, mientras que, en FONASA, el 55% se siente cómodo.

**Porcentaje de servidores públicos que se sienten cómodos reportando problemas éticos al superior, comparación entre instituciones**



La disposición a reportar problemas éticos al superior también varía según los grupos de servidores públicos. Los directivos están significativamente más dispuestos a reportar problemas éticos, así también los hombres (en relación con las mujeres), los funcionarios públicos con más años de experiencia, con contratos de planta y aquellos que trabajan fuera de Santiago.

<sup>16</sup> Se preguntó a los encuestados hasta qué punto estaban de acuerdo con la afirmación: “Me siento cómodo reportando problemas éticos a los directivos.” (Escala 1 a 5, de muy en desacuerdo a muy de acuerdo).

# Actitudes y comportamientos de los servidores

---

En suma, los datos sugieren que el comportamiento poco ético es raro en Chile, pero puede ocurrir. Las principales áreas de desarrollo incluyen: (1) mejorar la capacidad de los servidores públicos de reconocer la conducta no ética - la mayoría, pero no todos los servidores públicos son capaces de identificar dicho comportamiento; y (2) mejorar la disposición de los servidores públicos a reportar conductas no éticas al superior. El Capítulo 4 evaluará qué prácticas de gestión contribuyen a estos fines.

## Conclusiones

Los datos de la encuesta sugieren que los servidores públicos en Chile son comparativamente:

- Motivados por esforzarse en el trabajo
- Satisfechos con su trabajo
- Sienten que contribuyen al éxito de sus organizaciones
- Comprometidos con el servicio público, con la intención de permanecer en el sector público, un sentido de orgullo de ser servidor público, y una motivación de servir a la sociedad a través de sus cargos en el sector público

Sin embargo, algunos grupos de servidores públicos y algunas instituciones son excepciones parciales a esta buena noticia. Por ejemplo, los funcionarios más jóvenes y más educados, y aquellos que trabajan en Santiago, por ejemplo, son menos propensos a estar satisfechos con su trabajo y a permanecer en el sector público.

En términos de áreas particulares para el desarrollo, los servidores públicos en Chile tienen una confianza limitada en otros miembros de su organización, lo que potencialmente puede ser un obstáculo para el trabajo en equipo efectivo y la colaboración. Además, el fortalecimiento de la conciencia y conducta ética sigue siendo un área para el desarrollo en el servicio público de Chile. Si bien no hay evidencia de corrupción generalizada, una minoría significativa de servidores públicos es incapaz de reconocer un comportamiento no ético y estaría dispuesta a participar en él, y sólo la mitad de los funcionarios públicos se siente cómodo reportando problemas éticos al superior.

### III. Prácticas de Gestión de Personas

#### RESULTADOS CLAVES

Las percepciones de los servidores públicos sobre las prácticas de gestión de personas varían significativamente entre las instituciones y dentro de ellas. Sin embargo, varios hallazgos son comunes a todas las instituciones:

Las prácticas de reclutamiento y selección son informales para una minoría significativa de vacantes. Una proporción significativa de servidores públicos se informó de su primer trabajo por un conocido u otro funcionario público (52%), no fue evaluado a través de un examen escrito (57%) o entrevista con un panel de selección (26%), tuvo apoyo de algún amigo o familiar (27%) y/o consideró importante de alguna forma tener un contacto con vínculos políticos (25%) para obtener el primer trabajo en el sector público.

Los ascensos se perciben como más relacionados con el desempeño, teniendo ascensos mayoritariamente competitivos (72%), y relacionando más comúnmente el desempeño laboral con el desarrollo profesional (64%) que con la antigüedad (37%) – incluso cuando apoyo de contactos personales (19%) y políticos (26%) continúa jugando un rol para algunos servidores públicos.

Las evaluaciones de desempeño son casi universales (95%), pero no siempre tienen consecuencias. El desempeño es típicamente (82%) evaluado según metas previamente acordadas, y la mayoría de los servidores públicos (71%) encuentra que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores resultados en la evaluación. La mayoría (67%) percibe que buenos resultados en las evaluaciones de desempeño importan para su estabilidad laboral. Un menor grupo coincide en que son importantes para el ascenso profesional (53%) o para los aumentos salariales (39%).

Los aumentos salariales a menudo se perciben como desvinculados del desempeño. Sólo una minoría de servidores públicos considera que el desempeño laboral (23%) o los años de servicio (30%) conducen a obtener un aumento salarial. Por el contrario, la mayoría (64%) la asocia con las negociaciones colectivas del sector público. Para una minoría (21%), las conexiones políticas también tienen al menos cierta importancia para los aumentos remuneracionales.

Los salarios son, en promedio, competitivos, pero no siempre son percibidos como satisfactorios o suficientes. Aproximadamente un tercio de los funcionarios públicos están insatisfechos con sus salarios y los encuentran insuficientes para mantener su hogar. Sin embargo, los salarios son competitivos para la mayoría de

*“La mayoría de los servidores públicos (52%) supo sobre su primer trabajo en el sector público por un conocido u otro funcionario público.”*

los servidores públicos. Menos de un tercio cree que le resultaría fácil encontrar un trabajo fuera del sector público que pague mejor.

No se percibe que las protecciones de la estabilidad laboral impidan los despidos motivados por razones de desempeño o ciclos políticos para muchos servidores. Los despidos son, en la percepción de la mitad de los funcionarios públicos, fáciles de realizar, y aproximadamente tres cuartos cree que podrían perder su trabajo si no se desempeña bien en su labor. Además, más del 40% considera que su estabilidad laboral se ve afectada por el ciclo político.

Los superiores podrían ejercer prácticas de liderazgo de manera más frecuente. Alrededor de dos tercios de los servidores públicos percibe que sus superiores comunican estándares éticos claros, y que la mitad o más de la mitad de las veces lideran mediante el ejemplo, generan entusiasmo por las visión y misión de la institución y se comunican de un modo que hace a los servidores públicos sentirse orgullosos de formar parte de la organización.

La capacitación sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas se están expandiendo, pero persisten importantes deficiencias de conocimiento de normas éticas. Las capacitaciones sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas ha alcanzado a entre un 37% y 43% de los servidores públicos. Aproximadamente el 40% no sabe si su institución tiene un código de ética.

### Reclutamiento y Selección

Aunque las instituciones difieren en las competencias requeridas para su personal – y por lo tanto también en la idoneidad de distintos procedimientos de reclutamiento y selección – los procesos efectivos de reclutamiento y selección comparten una priorización de la transparencia y del mérito. Las instituciones en Chile varían en la medida en que el mérito y la transparencia se priorizan en el reclutamiento y selección.

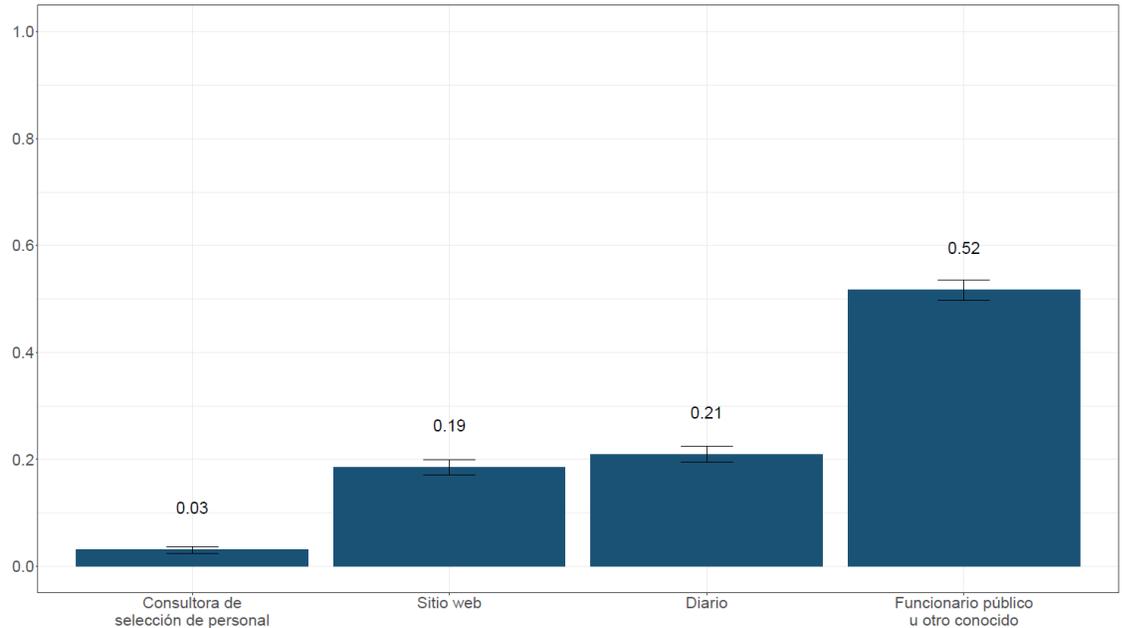
#### Mecanismos de reclutamiento (Anuncio público de vacantes)

Para su primer trabajo en el sector público, la mayoría (52%) de los servidores públicos se enteraron de las vacantes a través de un conocido u otro funcionario en lugar de un anuncio público. Cuando se les preguntó cómo supieron de su primer trabajo en el sector público, sólo una minoría indicó por anuncios en línea (19%), en diarios (21%), o una agencia de empleo (3%).<sup>17</sup>

<sup>17</sup>El reclutamiento se midió a través de la siguiente pregunta: “Para ingresar a su primer trabajo dentro de la administración central del Estado, ¿a través de qué fuentes se informó sobre la

# Prácticas de Gestión de Personas

**Reclutamiento: Porcentaje de servidores públicos que se informó sobre su primera oportunidad del trabajo, según medios de información (Respuesta múltiple)**



La variación en la publicidad de vacantes entre instituciones es significativa. Para ilustrar, en el MP, el 65% de los servidores públicos indicaron que supieron sobre su trabajo a través de un anuncio público (en línea o en un diario), mientras que sólo el 16% de los funcionarios públicos en el Servicio Civil indicó este medio. Mientras que esta pregunta proporciona un límite inferior para la publicidad de las vacantes en las instituciones estatales<sup>18</sup>, esta variación entre instituciones sugiere importantes diferencias en la publicidad de vacantes entre instituciones.

---

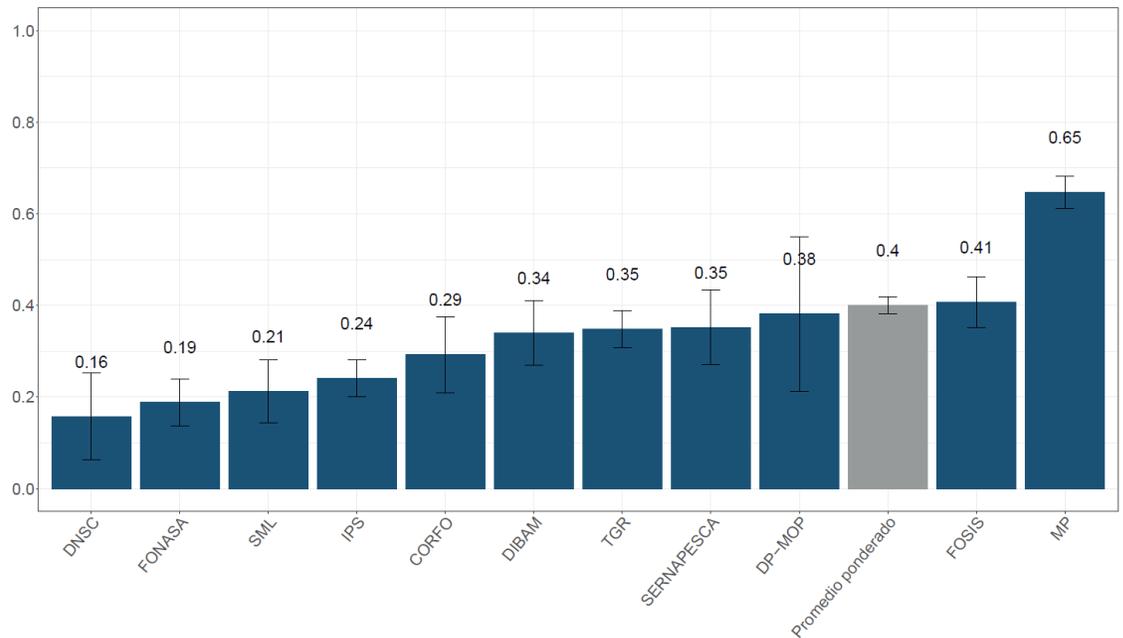
oportunidad del trabajo? Por favor seleccionar todas las fuentes de información que correspondan: Anuncio en el diario; Anuncio en sitio web de la institución pública correspondiente; Anuncio en sitio web de empleospublicos.cl; Por una consultora de selección de personal; Por un funcionario público u otro conocido; Otro.”

<sup>18</sup>Los funcionarios públicos pueden haber marcado ninguna de las opciones de 'anuncio' a pesar de haber postulado a una vacante anunciada en línea o en un diario.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“En algunas instituciones estatales, los empleos del sector público parecen ser raramente anunciados públicamente.”*

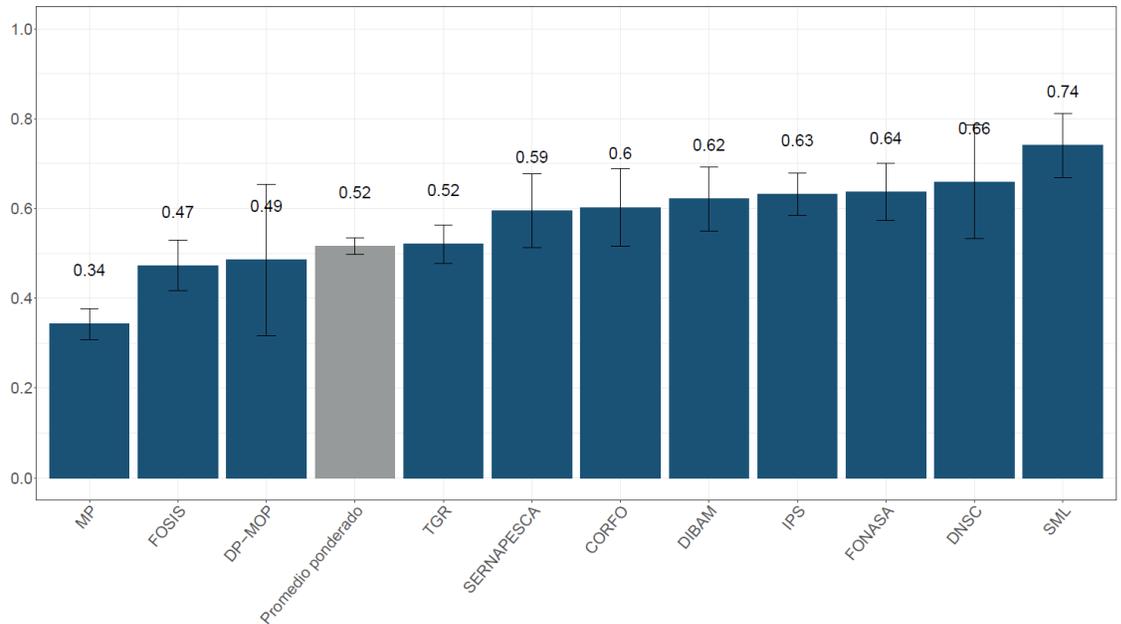
**Reclutamiento: porcentaje de servidores públicos que (también) se enteraron sobre su primer empleo en el sector público a través de un anuncio público (en línea o en un diario), comparación entre instituciones**



Viceversa, sólo alrededor de un tercio de los servidores públicos en el MP se enteraron de su primer trabajo en el sector público a través de un conocido u otro funcionario público. Por el contrario, este número asciende a más de dos tercios para el Servicio Civil y el SML.

# Prácticas de Gestión de Personas

**Reclutamiento: porcentaje de servidores públicos que (también) se enteraron sobre su primer trabajo en el sector público a través de conocidos, comparación entre instituciones**



La falta de publicidad de ofertas laborales en el sector público no es sólo una reliquia del pasado. Mientras que la publicidad de vacantes es mucho menor para los funcionarios públicos con 16 años o más de experiencia (entre 16% y 21%), incluso los recién reclutados (0-5 años de experiencia) indican solo en el 42% de los casos que supieron sobre su primer empleo (también) a través de un anuncio público (ver el Apéndice de Datos).

La posible falta de transparencia en una proporción significativa de las vacantes puede socavar la igualdad de oportunidad de los chilenos a postularse para empleos en el sector público, y reduce el grupo de postulantes calificados que las instituciones chilenas pueden seleccionar para nuevas contrataciones.

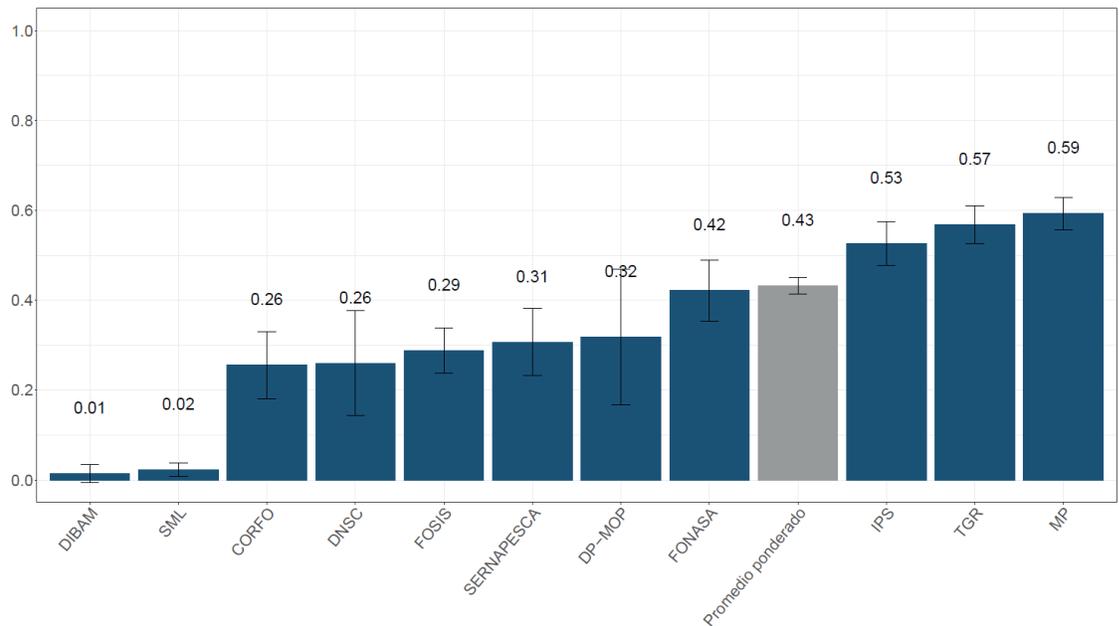
# Prácticas de Gestión de Personas

*“La mayoría de los servidores públicos no fueron evaluados mediante un examen escrito en su primera posición en el sector público.”*

## Mecanismos de Selección

Al igual que con el reclutamiento, hay una variación significativa en los procedimientos y criterios de selección entre las instituciones estatales. En algunas de las instituciones – como MP, TGR e IPS – la mayoría de los servidores públicos son evaluados mediante exámenes escritos. En otras – tales como DIBAM y SML – los exámenes escritos prácticamente nunca se aplican.<sup>19</sup> En promedio, el 43% de los servidores públicos de todas las instituciones fueron evaluados mediante exámenes escritos.

**Selección: porcentaje de servidores evaluados a través de una prueba escrita en el proceso de selección para su primer trabajo en el servicio público, comparación entre instituciones**



<sup>19</sup> La pregunta en la encuesta era: “Para ingresar a su primer trabajo en la administración central del Estado, o postular a nuevos cargos, ¿usted tuvo que pasar por un examen escrito? Sí, previo a mi primera contratación en la administración central del Estado.”

## Prácticas de Gestión de Personas

---

Los exámenes escritos parecen ser más comunes en la entrada al sector público hace 6-15 años – con promedios de 50% a 52% – mientras que, en la actualidad, sólo el 36% de los funcionarios públicos con 0-5 años de experiencia indican que aprobaron un examen escrito para su primer empleo en el sector público (ver el Apéndice de Datos).

Comparado con los exámenes escritos, el uso de entrevistas con un panel de selección es más extendido, siendo que tres cuartas partes de los servidores públicos tuvo que entrevistarse frente a un comité de selección para su primer trabajo. Hay, de nuevo, una variación significativa entre instituciones. Algunas instituciones – como TGR y MP (84%) – evalúan a los candidatos a través de paneles de entrevistas mucho más frecuentemente que otras instituciones, tales como DP-MOP (55%) y SML (50%).<sup>20</sup>

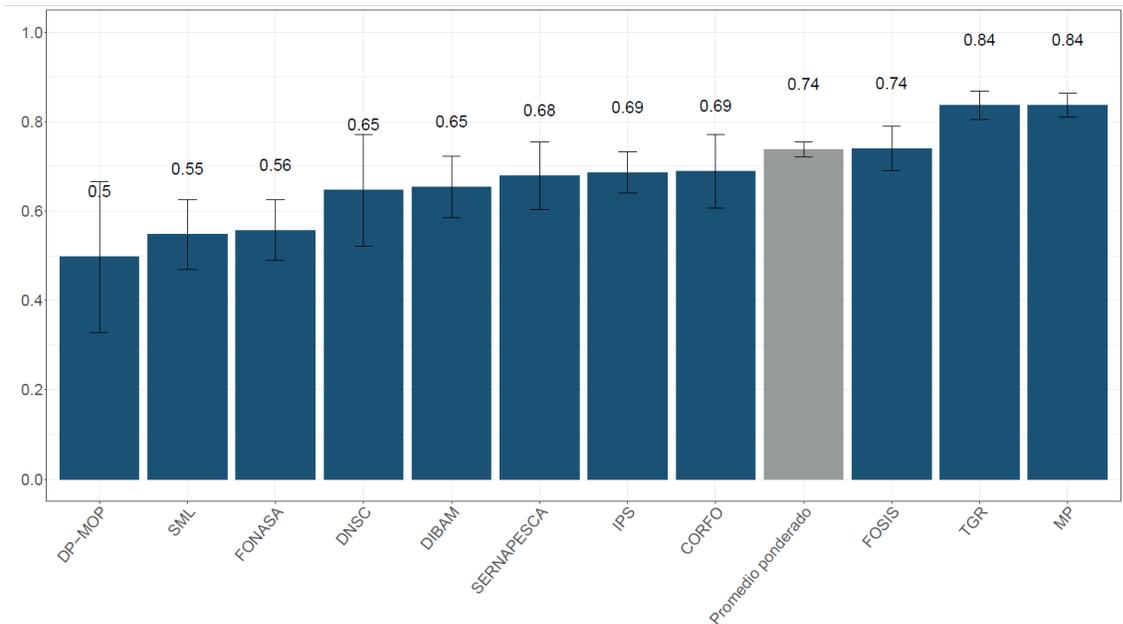
---

<sup>20</sup> La pregunta correspondiente de la encuesta fue: “Para sus cargos en la administración central del Estado, ¿le realizaron una entrevista ante un comité de selección durante el proceso de selección? Sí, previo a mi primera contratación en la administración central del Estado.”

## Prácticas de Gestión de Personas

“Tres cuartos de los servidores públicos fueron evaluados por un panel de selección para su primer trabajo en el sector público.”

**Selección: porcentaje de servidores evaluados a través de una entrevista ante un comité de selección para su primer trabajo en el sector público, comparación entre instituciones**



El uso de entrevistas con comités de selección parece haber sido en gran medida estable en los últimos quince años, con aproximadamente tres cuartas partes de funcionarios públicos siendo evaluados de esta manera para su primer empleo en el sector público.

Si bien la idoneidad de los distintos procedimientos de selección varía en función de las necesidades de una posición e institución, en diversas instituciones chilenas una proporción significativa de servidores públicos no parece haber sido evaluado a través de entrevistas y exámenes escritos para su primer trabajo – dos de los mecanismos de selección más utilizados en otras organizaciones. Estas instituciones podrían estar en riesgo de *no tener* procedimientos rigurosos para seleccionar a los candidatos mejor calificados.

*“El apoyo de amigos o familiares en la institución ayudó al 27% de los funcionarios públicos a obtener su primer empleo en el sector público.”*

### Criterios Informales para la Selección de Personal

La potencial ausencia de procedimientos de selección rigurosos también implica que criterios informales, basados en otros factores que el mérito, pueden influir en las decisiones de contratación. La encuesta evaluó dos de estas amenazas al mérito: tales como, las influencias de conexiones personales y políticas.

Los vínculos personales ayudaron a una minoría significativa de funcionarios (27%) a obtener su primer empleo en el sector público. El grado en que las conexiones personales son importantes para obtener empleos en el sector público varía según las instituciones. Aunque las estimaciones para esta medida no son precisas (debido a lo sensible de la pregunta<sup>21</sup>), éstas oscilan entre el 8% y 43%.

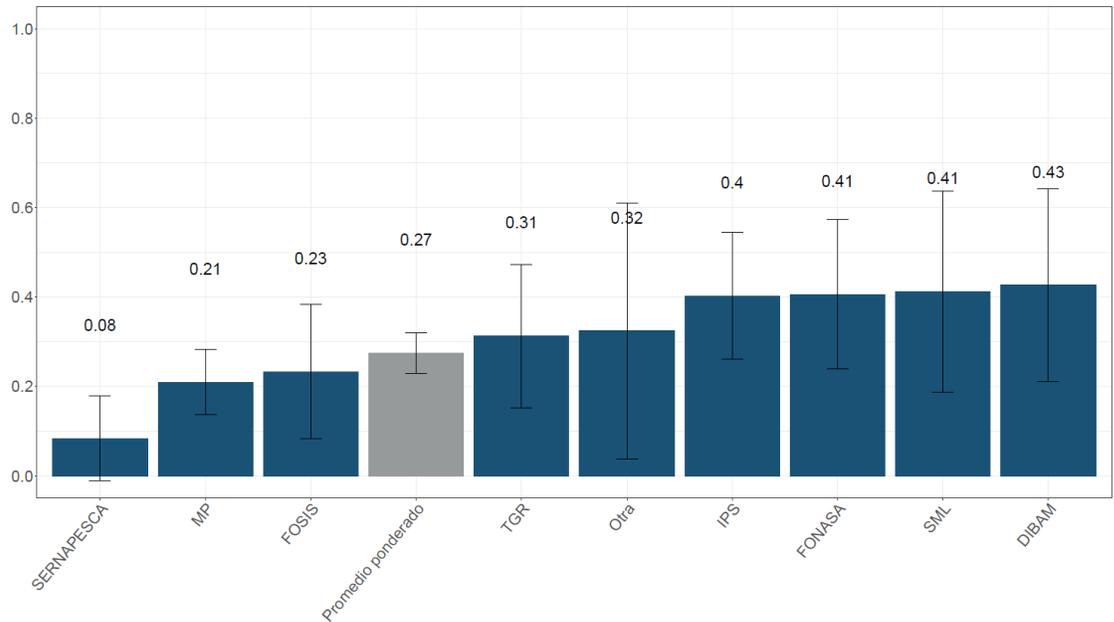
---

<sup>21</sup>Como los encuestados podrían no estar dispuestos a revelar que las conexiones personales les ayudaron a obtener su primer empleo, no se les preguntó directamente, sino que se presentó como un experimento de lista, que permite identificar el comportamiento individual sin que dicho comportamiento sea atribuible a un individuo en particular. Específicamente, se preguntó a los encuestados: ¿Cuántos de los anteriores factores le ayudaron a obtener su primer trabajo en la administración central del Estado? con ‘Apoyo de amigos o familiares trabajando en una institución estatal’ como una de las opciones de respuesta.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“En algunas instituciones, las conexiones personales son mucho más importantes para obtener un trabajo que en otros.”*

**Selección: porcentaje de funcionarios que obtuvieron su primer empleo en el sector público (también) gracias al apoyo de amigos o familiares en el Estado, comparación entre instituciones**



La importancia de los vínculos personales para conseguir un empleo en el sector público también varía entre grupos de servidores públicos. Los funcionarios públicos más antiguos, que obtuvieron su trabajo hace dieciséis o más años, es decir, antes de 1990, son significativamente más propensos a haber obtenido su empleo con la ayuda de conexiones personales (38-41%) que aquellos servidores públicos contratados en la última década (22-23%). Durante la última década, sin embargo, la importancia de las conexiones personales se ha mantenido estable (ver el Apéndice de Datos). Los vínculos personales son más importantes para los funcionarios a contrata (comparado con aquellos con contratos de planta, indefinido o a honorarios).

## Prácticas de Gestión de Personas

---

Más allá de las conexiones personales, los vínculos políticos ayudaron a una minoría de funcionarios a obtener su primer empleo en el sector público.<sup>22</sup> El 75 por ciento de los funcionarios o no conoce a nadie con vínculos políticos, o sí tienen vínculos políticos, pero éstos no tuvieron ninguna importancia para obtener su primer empleo en el sector público. Para el 25 por ciento de los servidores públicos, conocer a alguien con vínculos políticos tuvo al menos cierta importancia para obtener su primer empleo en el sector público. Para el 9 por ciento, tener conexiones políticas fue muy importante para conseguir un trabajo en el sector público.

Estas cifras son relativamente altas en la comparación internacional. En Estonia, las conexiones políticas tuvieron al menos cierta importancia para obtener el primer trabajo en el sector público para solo el 6% de los encuestados, y en Brasil para solo el 9% de los encuestados. En Ghana, esta cifra es más parecida a la de Chile, con 29%.

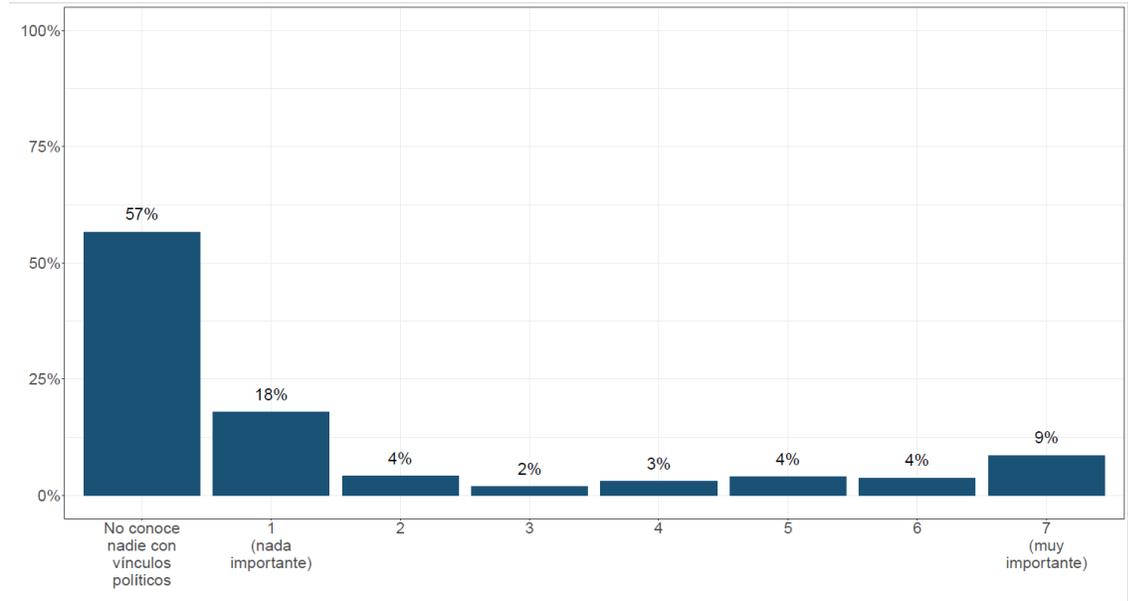
---

<sup>22</sup>La importancia de las conexiones políticas se midió indirectamente: “Le haremos ahora un set de preguntas que relacionan el ámbito político y la administración pública. Para un funcionario público como usted, ¿qué tan importante es conocer a alguien con vínculos políticos en los siguientes aspectos? Para obtener un trabajo en la administración central del Estado.” (Escala: 1 = Nada importante; 7 = Muy importante).

*“Para el 75% de los servidores públicos, las conexiones políticas no desempeñaron ningún papel en la obtención de su primer empleo.*

*Para una minoría significativa, sin embargo, las conexiones políticas importan.”*

**Selección: importancia de conocer a alguien con vínculos políticos para obtener empleo en el sector público**

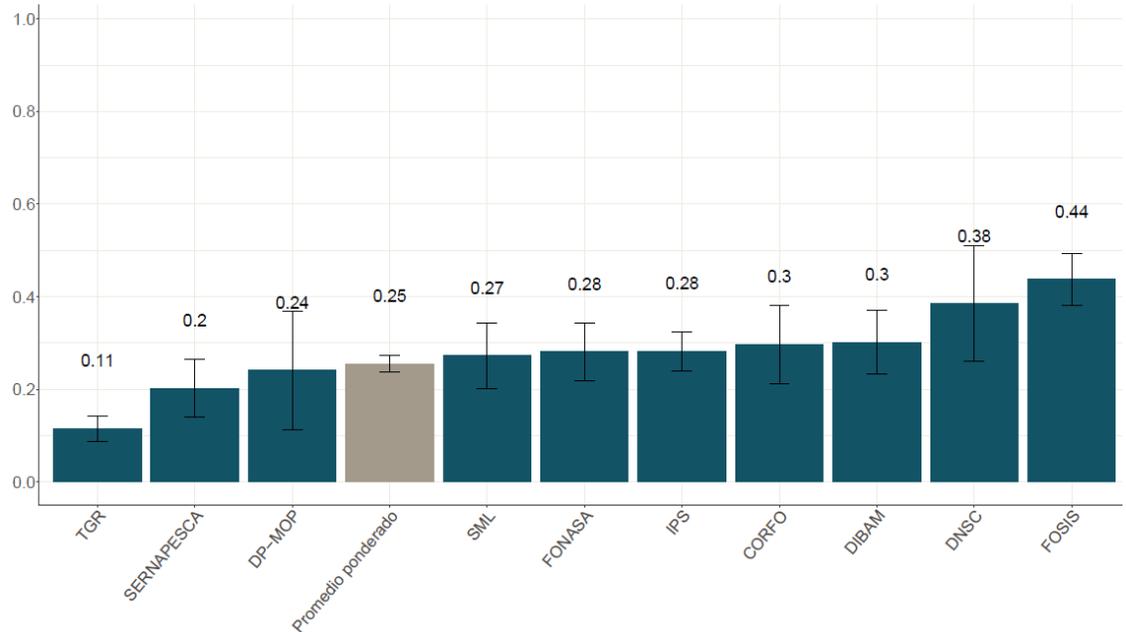


La importancia de las conexiones políticas para conseguir un empleo en el sector público varía considerablemente entre las instituciones. En algunas instituciones – como el Servicio Civil y FOSIS – más de un tercio de los funcionarios públicos indicaron que conocer a alguien con vínculos políticos es al menos algo importante para obtener un empleo en el sector público (con puntuaciones de 2 o más en una escala de 1 a 7). En otros – como la TGR en particular – esta proporción se reduce al 11%.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“En algunas instituciones, los vínculos políticos son significativamente más importantes para obtener empleos que en otras.”*

**Selección: importancia de conocer a alguien con vínculos políticos para obtener empleo en el sector público, comparación entre instituciones**



La importancia de conocer a alguien con conexiones políticas aumenta con los niveles de jerarquía, ya que aquellos con cargos directivos (50%) son más propensos a indicar que el apoyo político les ayudó a obtener su primer empleo en el sector público. A nivel de dirección, las conexiones políticas pueden permitir legítimamente a los directivos públicos desempeñarse e interactuar con las autoridades políticas de forma más eficaz. En Chile, sin embargo, las conexiones políticas también parecen importar en niveles inferiores. Incluso en los niveles de cargos profesionales (27% -29% de los funcionarios públicos), técnicos (18%) y administrativos (17%), una minoría significativa indica que conocer a alguien con vínculos políticos tuvo alguna importancia para conseguir el primer empleo en el Estado (el personal de apoyo es la excepción, con una estimación que no es estadísticamente diferente de cero) (ver el Apéndice de Datos).

*“La mayoría de los ascensos en el sector público chileno son competitivos, con funcionarios públicos compitiendo contra candidatos dentro y fuera del sector público.”*

La importancia de las conexiones políticas para obtener empleos en el sector público tampoco ha disminuido con el tiempo. De hecho, el 30% de los contratados en los últimos 0-5 años indican que los vínculos políticos tuvieron al menos cierta importancia para obtener su primer empleo en el sector público.

En conclusión, los procesos de reclutamiento y selección se caracterizan por niveles significativos de informalidad en al menos algunas instituciones, con vacantes del sector público no publicitadas de manera consistente, un limitado proceso de selección mediante exámenes o entrevistas con un panel de selección, y donde los vínculos personales y políticos pueden ayudar a los postulantes en obtener los cargos.

Por supuesto, la contratación basada en vínculos no es perjudicial por sí misma. Las conexiones personales pueden mejorar la información sobre la calidad de los postulantes y, en los niveles superiores de la jerarquía, las conexiones políticas podrían permitir a los gestores públicos desempeñarse de forma más efectiva. La prevalencia de conexiones políticas y/o personales en todos los niveles de jerarquía conjuntamente con la ausencia de una difusión y de procedimientos de selección rigurosos para todas las vacantes, puede implicar que las instituciones del sector público se arriesgan a no reclutar y seleccionar a los mejores candidatos, sin embargo. Más allá de perjudicar la meritocracia, las prácticas actuales también pueden privar a los chilenos de una mayor igualdad de oportunidades de postular a trabajos en el sector público.

Por consiguiente, la institucionalización de mecanismos de contratación y selección más meritocráticos en todos de niveles jerárquicos constituye un medio importante para mejorar el desempeño del sector público en Chile (ver también el análisis estadístico en el capítulo 4).

### **Ascenso y Desarrollo Profesional**

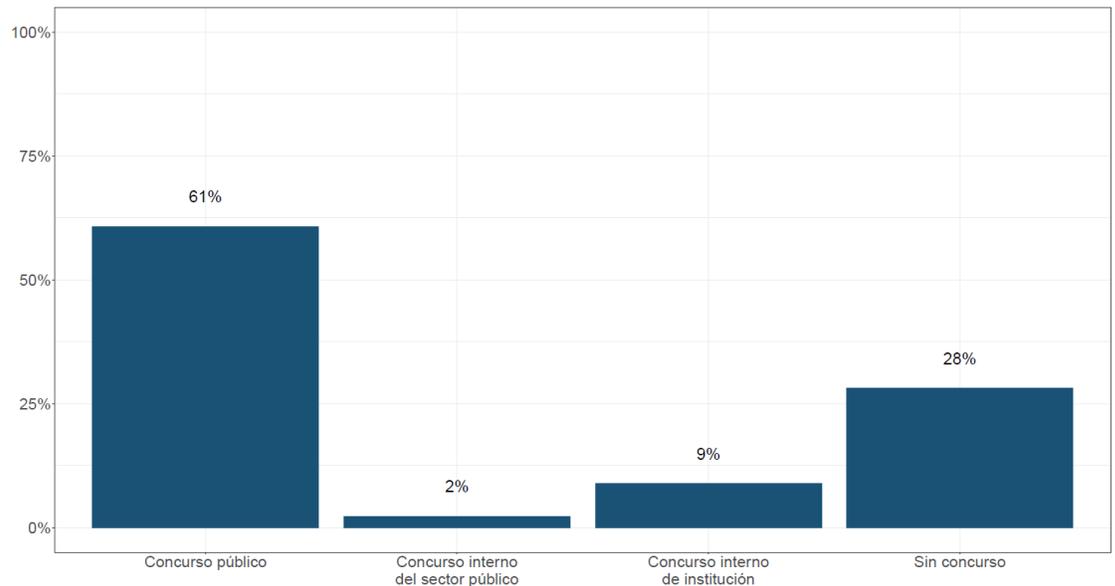
En la encuesta se evaluaron dos dimensiones del ascenso y desarrollo profesional: el tipo de competencia para avanzar a posiciones más altas y los criterios que se perciben como determinantes de los ascensos.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Las instituciones varían significativamente en la medida en que implementan procedimientos competitivos de ascenso vs. no competitivos.”*

El ascenso a posiciones más altas es predominantemente competitivo en Chile. 72% de los servidores públicos avanzaron a su posición actual compitiendo con otros candidatos. La mayoría de los ascensos son por concursos público (61%).

**Ascenso: Concurso público vs. institucional vs. sin concurso** <sup>23</sup>



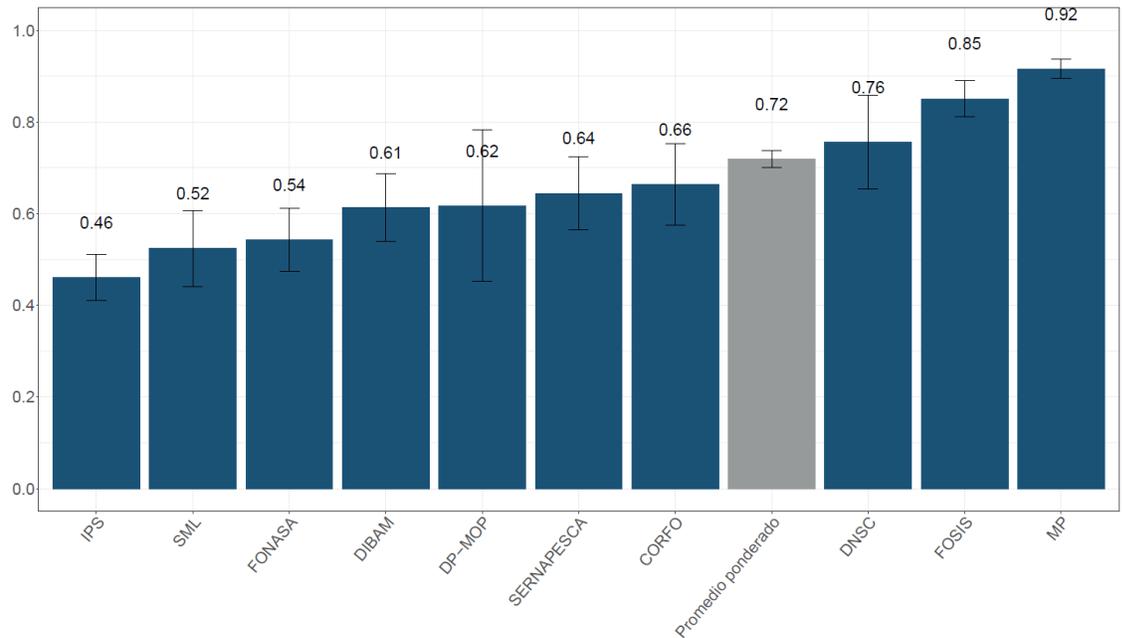
Las instituciones en Chile varían en el alcance de procesos competitivos de ascenso. En algunas instituciones – en particular en el MP (92%) – el desarrollo profesional es consistentemente competitivo, mientras que, en el IPS, sólo una minoría de servidores públicos (46%) avanzó a su posición actual a través de un proceso competitivo.

<sup>23</sup> La competencia se midió con la siguiente pregunta: “Para obtener su cargo actual, ¿usted tuvo que competir con otros candidatos?”

- Sí, en un concurso público con candidatos que podían provenir de adentro y afuera del sector público
- Sí, en un concurso interinstitucional con candidatos provenientes del sector público
- Sí, en un concurso interno con candidatos provenientes de mi institución
- No tuve que competir con otros candidatos para obtener mi cargo actual”

## Prácticas de Gestión de Personas

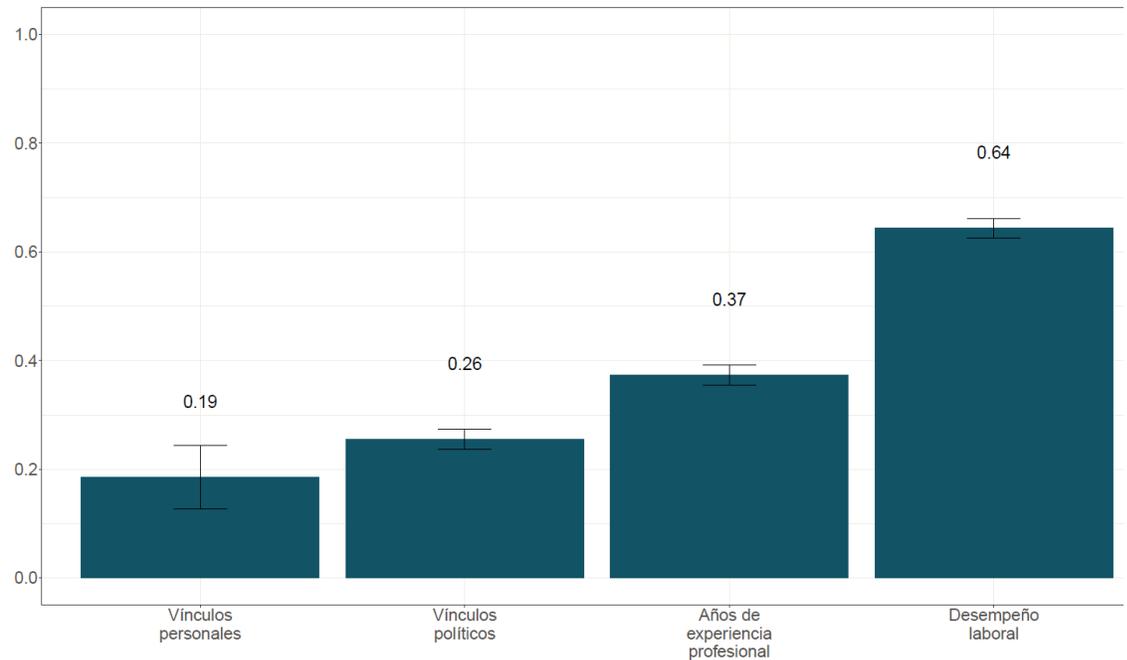
**Ascenso: porcentaje de funcionarios que compitieron en un concurso en su último ascenso profesional, comparación entre instituciones**



¿Qué factores determinan cuales funcionarios públicos chilenos ascienden? La mayoría de los servidores públicos (64%) está de acuerdo o muy de acuerdo con que el desempeño en el trabajo es importante para el desarrollo profesional. Un menor grupo (37%) está de acuerdo o muy de acuerdo con que la antigüedad ayuda en el desarrollo de la carrera. Una proporción menor encuentra que las conexiones políticas son importantes para su progreso profesional (26%), o considera que los vínculos personales (apoyo de amigos o familiares en la institución) fueron útiles para obtener su último ascenso (19%).

# Prácticas de Gestión de Personas

**Ascenso: porcentaje de servidores públicos que atribuyen importancia al desempeño, años de servicio, conexiones políticas y personales para el desarrollo de carrera<sup>24</sup>**



Entre las instituciones, hay una variación significativa en la importancia de estos criterios. La importancia del desempeño laboral para el desarrollo profesional se clasifica entre 3,1 (SERNAPESCA) y 4,4 (TGR) (en una escala de 1 a 5, donde 5 es

<sup>24</sup> En esta pregunta, el desempeño laboral y los años de servicio fueron medidos de la siguiente manera: “Mis perspectivas de desarrollo de carrera dependen de mi desempeño en el trabajo;” “Asciendo a cargos superiores en función de mayores años de servicio.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

Los vínculos políticos fueron medidos de la siguiente manera: “Le haremos ahora un set de preguntas que relacionan el ámbito político y la administración pública. Para un funcionario público como usted, ¿qué tan importante es conocer a alguien con vínculos políticos en los siguientes aspectos? Para el desarrollo de carrera en la administración central del Estado.” (Escala: 1 = Nada importante; 7 = Muy importante).

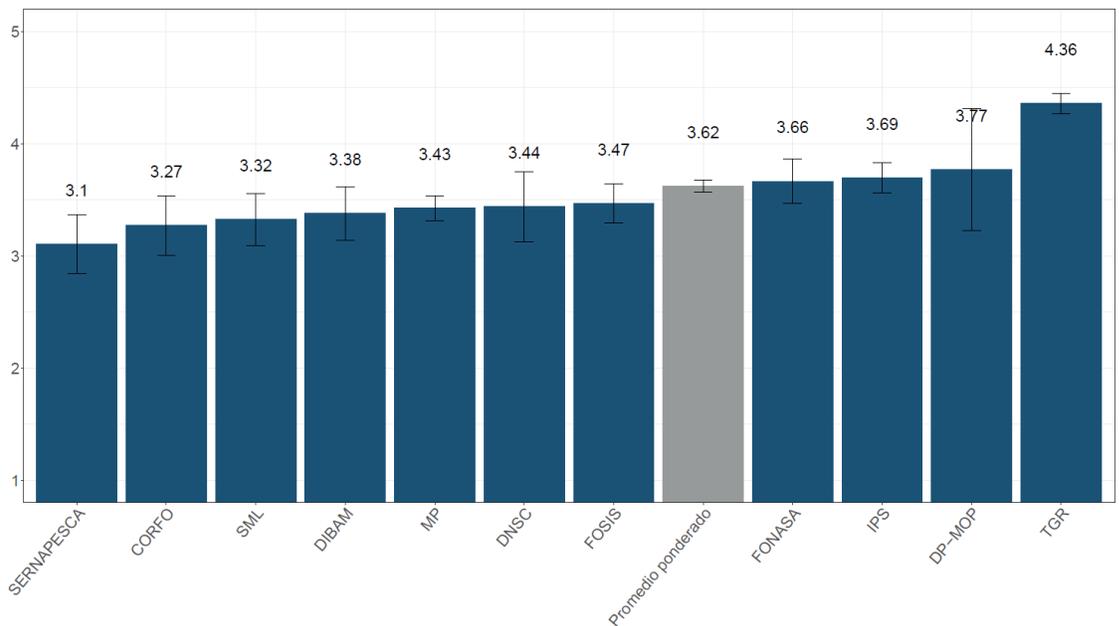
Los vínculos personales fueron medidos de manera protegida mediante un experiment de lista. Se indica la proporción de servidores públicos que tuvo “Apoyo de amigos o familiares trabajando en la institución” para obtener el ultimo ascenso.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La medida en que el desempeño laboral, los años de servicio, las conexiones personales y políticas son importantes para el desarrollo de la carrera varía entre las instituciones.”*

muy de acuerdo). En otras palabras, en algunas instituciones (TGR), los funcionarios, en promedio, están de acuerdo o muy de acuerdo con que sus perspectivas de ascenso dependen de su desempeño laboral, mientras que en otras instituciones solo la mitad percibe un vínculo entre su desempeño y sus perspectivas de ascenso (SERNAPESCA).

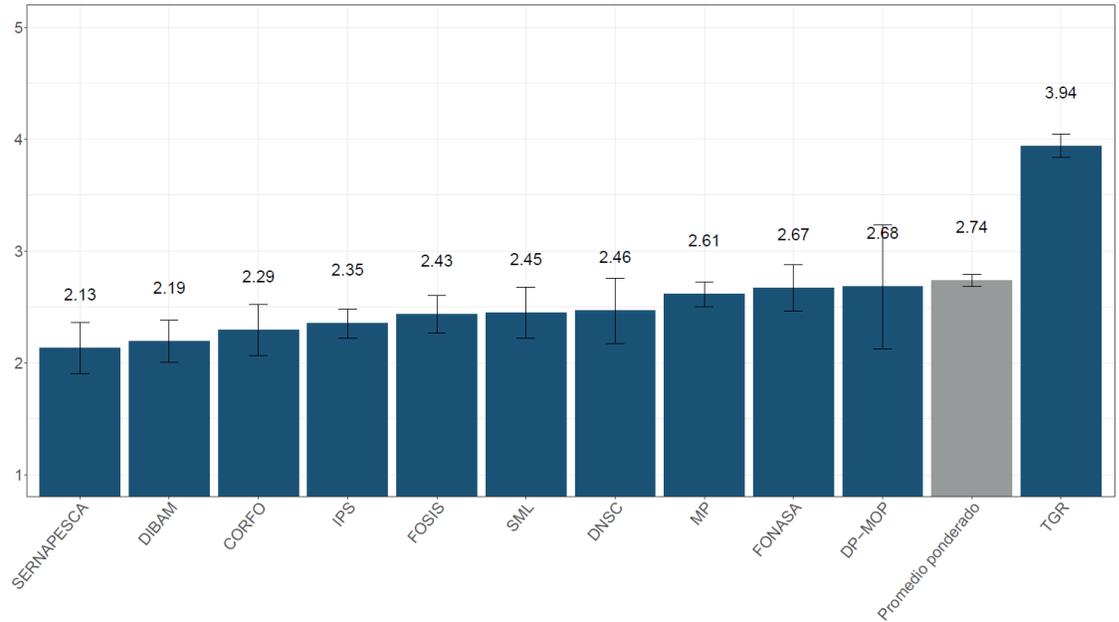
### Importancia del desempeño laboral para el desarrollo de carrera, comparación entre instituciones



La asociación entre el desarrollo de la carrera y la antigüedad en el servicio público también varía según la institución. En algunas instituciones, la antigüedad parece importar fuertemente para los ascensos: en la TGR en particular, los funcionarios públicos, en promedio, están de acuerdo con que más años de servicio ayudan a obtener un ascenso. En todas las demás instituciones, los funcionarios están, en promedio, mayormente en desacuerdo con que más años de servicio ayudan a obtener ascensos.

# Prácticas de Gestión de Personas

## Importancia de los años de servicio para el desarrollo de la carrera profesional, comparación entre instituciones



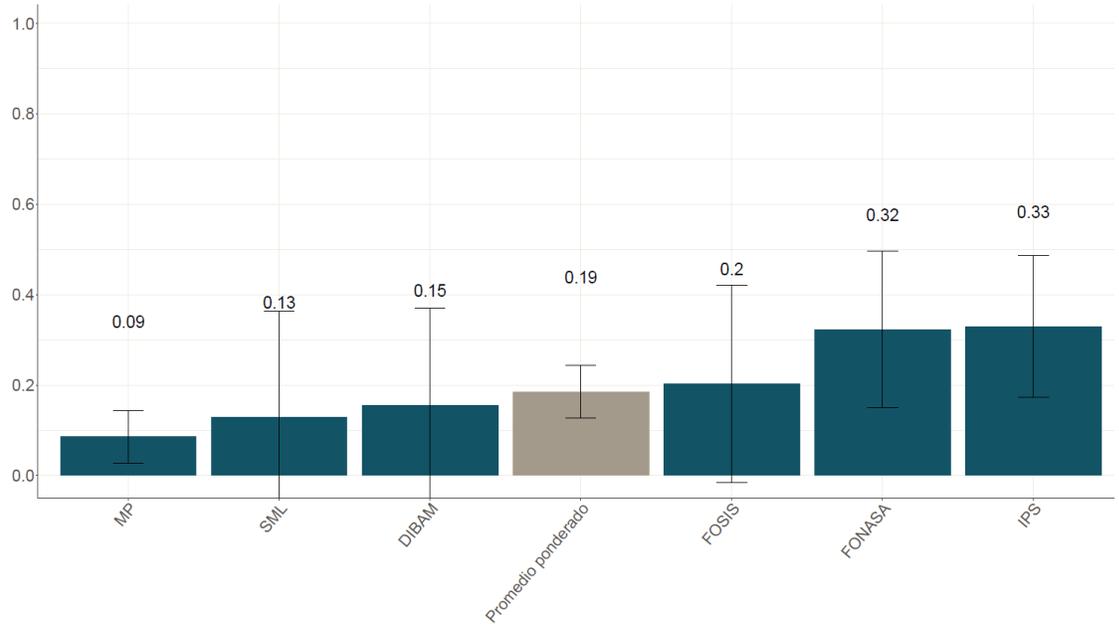
La medida en que las relaciones personales y políticas son importantes para el desarrollo profesional también varía según las instituciones. Si bien las estimaciones para esta medida no son precisas (debido a lo sensible de la pregunta<sup>25</sup>), entre el 9% y 33% de los servidores públicos señalan que obtuvieron su último ascenso profesional en parte gracias a la ayuda de amigos o familiares que trabajan en la institución.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Como los encuestados podrían no estar dispuestos a revelar que las conexiones personales los ayudaron a ser ascendidos, no se les preguntó directamente, sino que se presentó como un experimento de lista, que permite identificar el comportamiento individual sin que tal comportamiento sea atribuible a un individuo en particular.

<sup>26</sup> Limitaciones en el número de encuestados impide obtener estimaciones de esta medida para las otras instituciones.

# Prácticas de Gestión de Personas

## Porcentaje de servidores que tuvo apoyo de amigos o familiares en la institución para su último ascenso



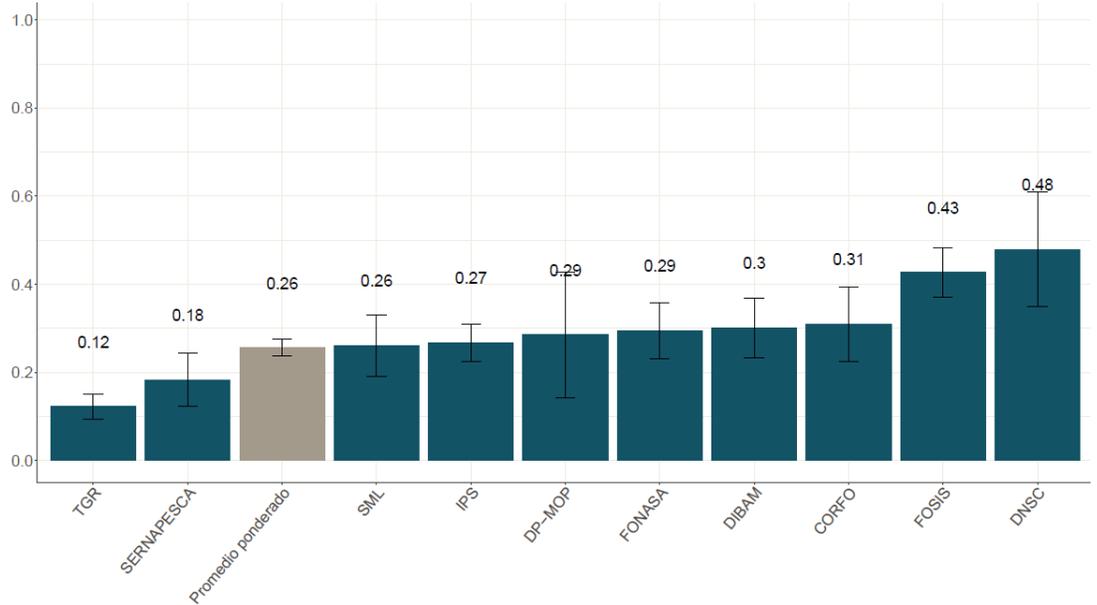
La medida en que las conexiones políticas ayudan a los funcionarios públicos a avanzar en su carrera también varía según las instituciones. En algunas, casi la mitad de los funcionarios públicos considera que los vínculos políticos les ayudan en los ascensos (Servicio Civil). En otras, sólo el 12% (TGR).

En la comparación internacional, estos valores son relativamente altos. En Estonia, únicamente el 6% de los encuestados dio alguna importancia a conexiones políticas para su último ascenso. En Brasil esta cifra se situó en el 14% y, en Ghana, en el 22% - también por debajo de Chile.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“El personal profesional y técnico es menos propenso a asociar su desempeño en el trabajo con mejores perspectivas de ascenso.”*

**Ascenso: importancia de conocer a alguien con vínculos políticos, comparación entre instituciones**



La importancia del desempeño en el trabajo, los años de servicio, las conexiones personales y los vínculos políticos también varían entre grupos de servidores públicos. Los directivos encuentran que el desempeño en el trabajo y las conexiones políticas son más importantes para sus ascensos, en comparación con el personal de niveles inferiores de jerarquía. El personal de apoyo es más propenso a asociar más años de servicio con el desarrollo profesional. Los servidores públicos con más años de experiencia son más propensos a encontrar vínculos personales para el desarrollo de su carrera profesional importante (ver el Apéndice de Datos).

*“Casi todos los servidores públicos (95%) han sido evaluados en su desempeño al menos una vez al año”.*

En resumen, los ascensos en el servicio público de Chile parecen estar basados en el desempeño y tener procesos competitivos en la mayoría de los casos, aunque no en todos. La antigüedad es algo menos importante para los ascensos, con la posible excepción del personal de nivel inferior. En algunas instituciones y para algunos grupos de servidores públicos, las conexiones políticas y personales también son importantes para el progreso profesional. El capítulo 4 retomará el impacto de estas prácticas en las actitudes y el comportamiento de los servidores públicos.

### **Evaluaciones de Desempeño**

Las evaluaciones de desempeño pueden, según investigaciones en otros países, tener una serie de posibles efectos positivos y negativos en los servicios públicos (Hasnain et al., 2014). Sus efectos suelen ser más positivos si se cumplen al menos tres condiciones: las evaluaciones miden el desempeño de los servidores públicos periódicamente contra metas previamente acordadas; los resultados de evaluación reflejan el desempeño de los servidores; y un mejor desempeño se premie de alguna forma.

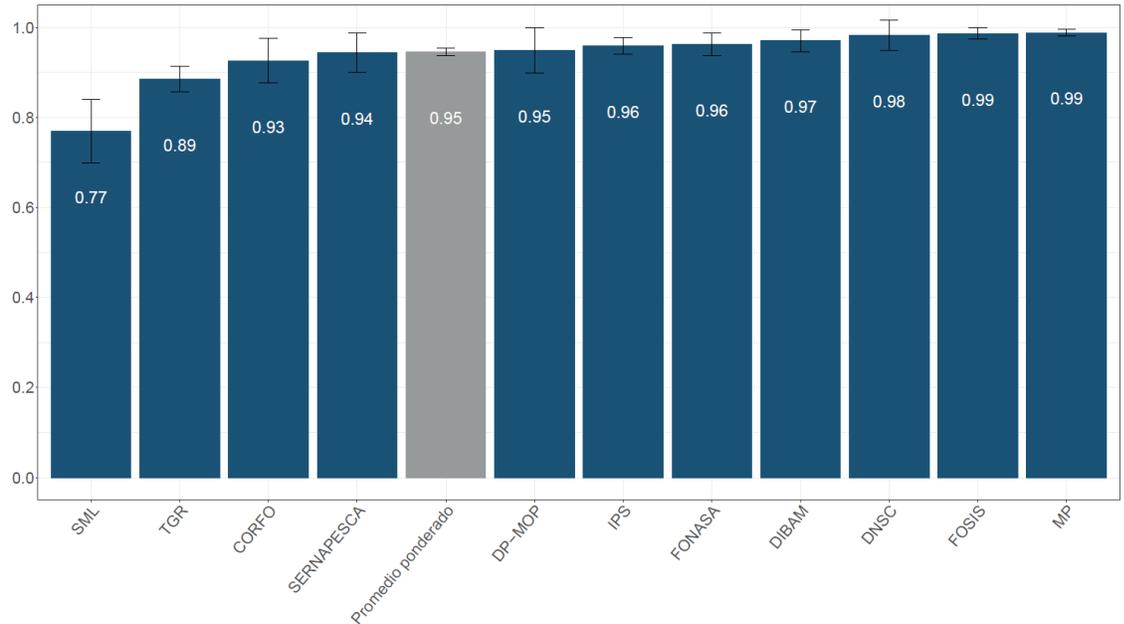
En Chile, los datos de la encuesta sugieren que la mayoría de los servidores públicos ven su desempeño regularmente evaluado según metas, y que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores resultados de evaluación. Una mayoría también percibe que los resultados de sus evaluaciones puedan tener consecuencias, aunque principalmente para la estabilidad laboral, más que para perspectivas de carrera o remuneración.

Las evaluaciones de desempeño son casi universales, con 95 por ciento de servidores públicos indicando que su desempeño es evaluado al menos una vez al año. En algunas instituciones, esta estimación alcanza el 99% (MP y FOSIS). El SML es la única excepción parcial a esta generalización, con sólo un 77% de funcionarios evaluados al menos una vez al año.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La mayor parte del tiempo (82%), el desempeño se evalúa según objetivos previamente acordados con el servidor público.”*

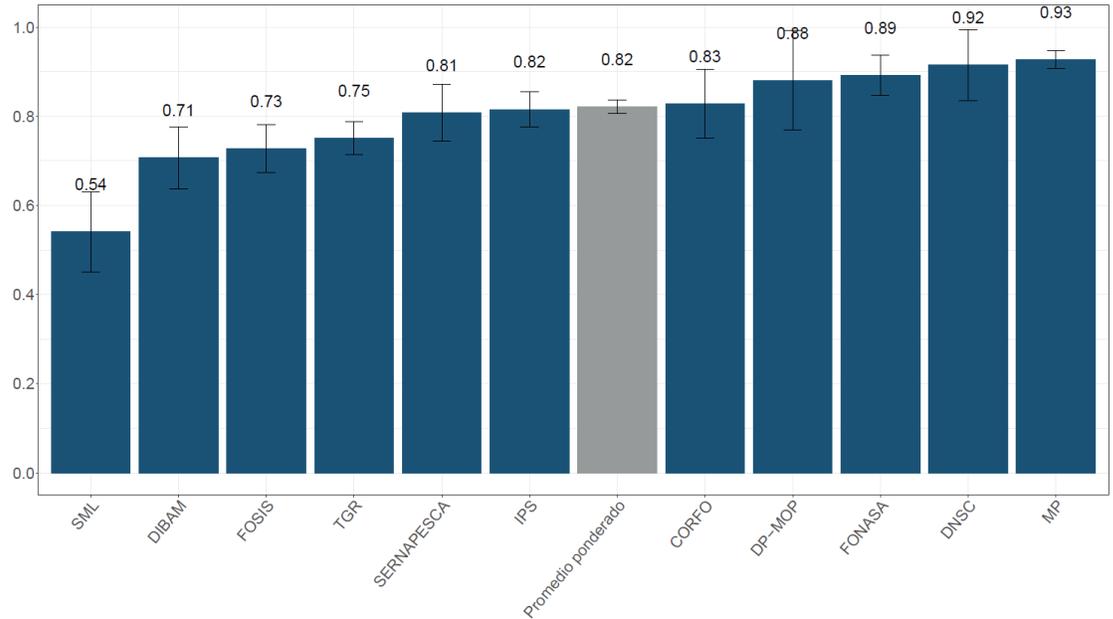
**Frecuencia de las evaluaciones de desempeño: porcentaje de servidores con evaluaciones al menos una vez al año, comparación entre instituciones**



Las evaluaciones de desempeño, por supuesto, sólo pueden fomentar el desempeño hacia los objetivos del sector público si los funcionarios son conscientes de los objetivos que se supone deben lograr. En Chile, la mayoría de los servidores públicos que tuvieron evaluaciones de desempeño, también fueron evaluados según metas previamente acordadas (82%). Sin embargo, esta proporción varía significativamente entre un 93% (MP) y un 54% (SML).

## Prácticas de Gestión de Personas

Porcentaje de evaluaciones de desempeño según metas previamente acordadas, comparación entre instituciones <sup>27</sup>



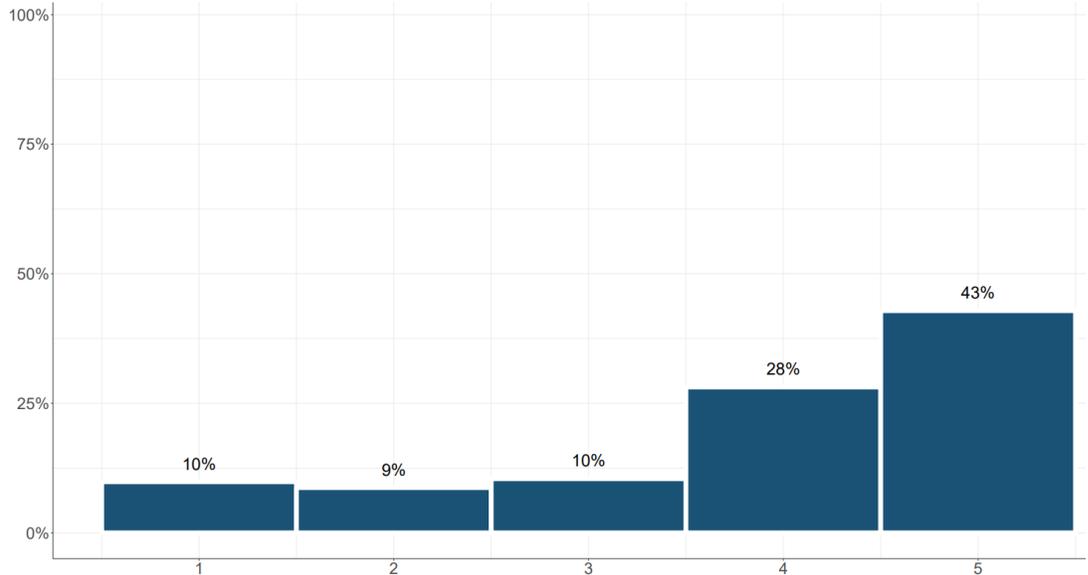
La mayoría de los servidores públicos percibe que el esfuerzo que ponen en su trabajo es importante para sus evaluaciones de desempeño. El 71% está de acuerdo o muy de acuerdo con que recibe un mejor resultado en su evaluación de desempeño si se esfuerza más. Un 19% no ve un vínculo entre un mayor esfuerzo en el trabajo y un mejor resultado en la evaluación de desempeño (con un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo).

<sup>27</sup> La pregunta correspondiente de la encuesta fue: “¿Incluía su evaluación de desempeño, metas a cumplir que fueron previamente acordadas con usted?”

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La mayoría de los servidores públicos (71%) percibe que los resultados de su evaluación de desempeño mejoran si se esfuerza más.”*

Relación percibida entre un mayor esfuerzo en el trabajo y mejores evaluaciones de desempeño <sup>28</sup>



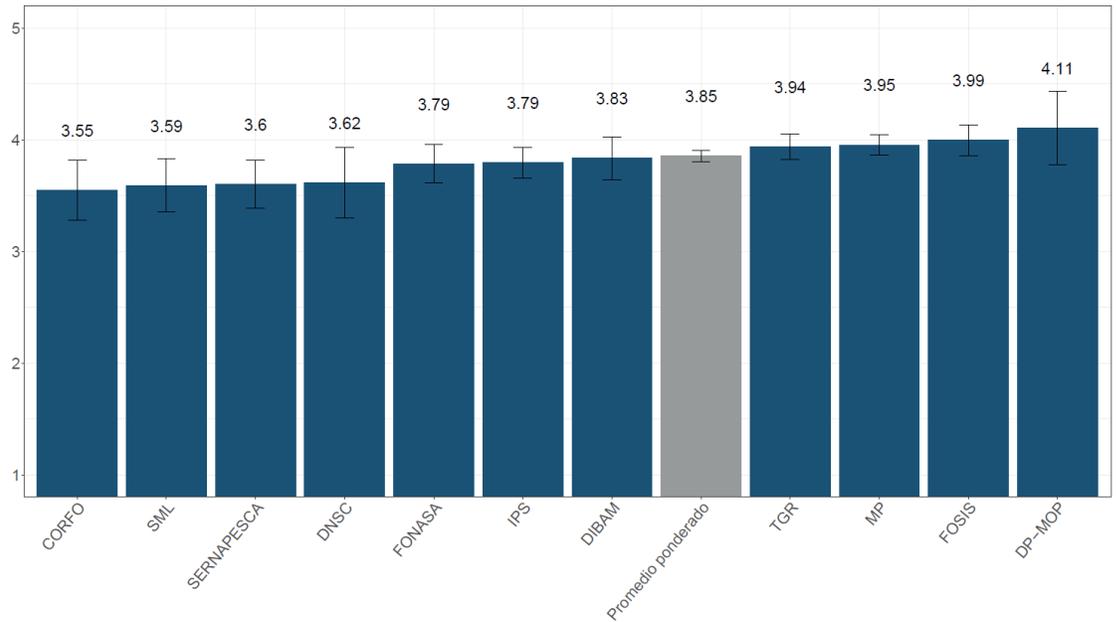
Entre las instituciones, es más probable que los funcionarios estén de acuerdo a que no estén de acuerdo con que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores evaluaciones de desempeño. En una escala de 1 a 5 (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo), las instituciones obtienen entre 3,6 (CORFO) y 4,1 (DP-MOP).

<sup>28</sup> La pregunta correspondiente de la encuesta fue: “Si me esfuerzo más en mis labores, obtengo una mejor evaluación de desempeño.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“El 83% de los funcionarios piensa que los resultados de su evaluación de desempeño afectan sea sus perspectivas de carrera, su salario o su estabilidad laboral – un 17% no ve ninguno de estos vínculos.”*

Relación percibida entre un mayor esfuerzo en el trabajo y mejores evaluaciones de desempeño, comparación entre instituciones

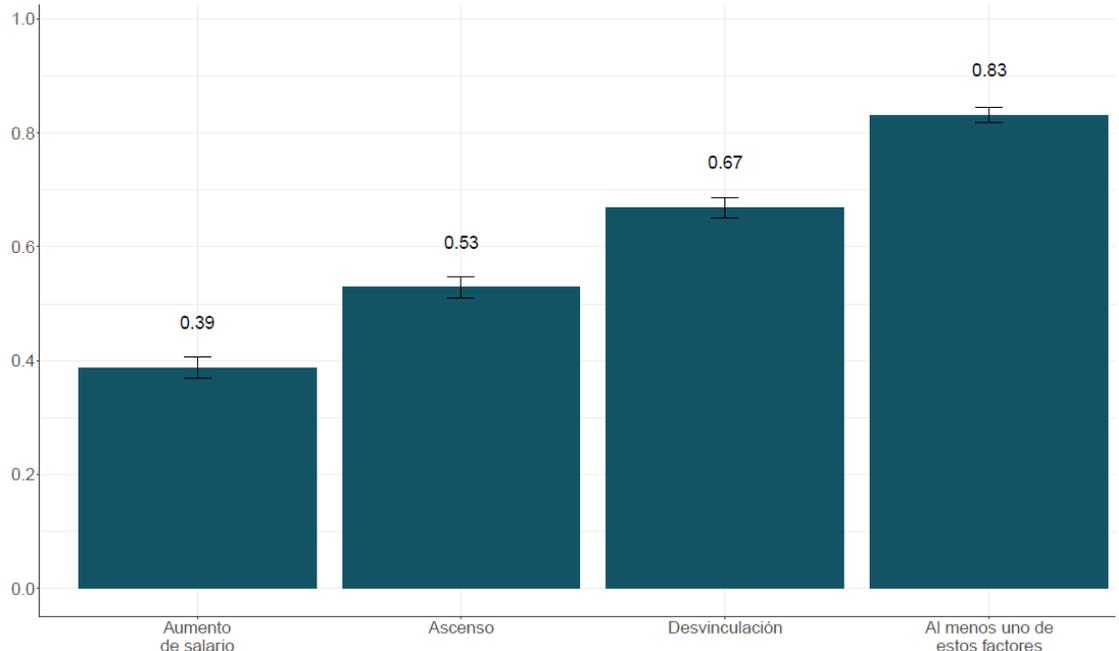


Para que las evaluaciones de desempeño afecten el comportamiento de los servidores públicos, éstas deben tener alguna repercusión – por ejemplo, mejores perspectivas de ascenso, salario o estabilidad laboral. La mayoría (83%) de los funcionarios públicos está de acuerdo o muy de acuerdo con al menos una de las tres consecuencias potenciales de las evaluaciones de desempeño (estabilidad en el empleo, ascenso profesional, o aumento de salario). El vínculo más importante, sin embargo, se percibe con la estabilidad del trabajo más que con los ascensos o aumentos salariales. El 67% está de acuerdo o muy de acuerdo con que una mala evaluación de desempeño podría causar su despido, mientras que un grupo menor está de acuerdo o muy de acuerdo con que una buena evaluación de desempeño podría conducir a un ascenso (53%) o a aumentos salariales (39%).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La medida en que las evaluaciones de desempeño tienen alguna consecuencia varía según las instituciones.”*

Porcentaje de servidores que percibe relación entre resultados de evaluación de desempeño y salario, ascenso y desvinculación <sup>29</sup>

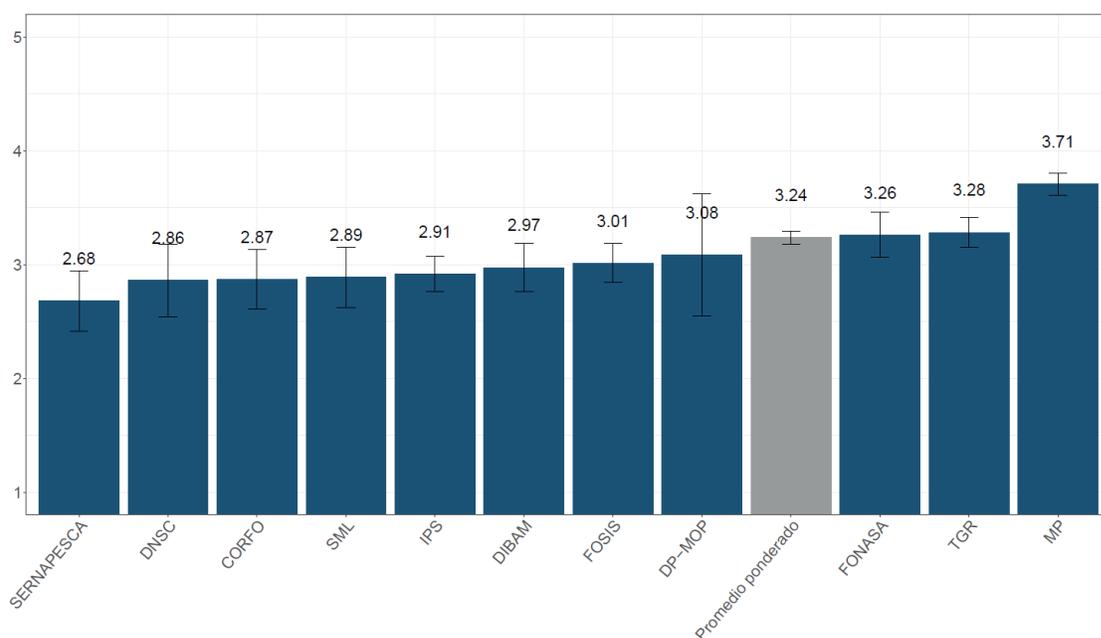


La medida en que los funcionarios perciben que las evaluaciones de desempeño tengan un efecto, varía según la institución. Al agregar las tres consecuencias (despidos, aumentos de sueldo y ascensos) en una puntuación de 1-5 (donde 5 significa muy de acuerdo), los resultados de la evaluación de desempeño se perciben como mucho más consecuentes en algunas instituciones (como el MP) que otras (como SERNAPESCA). En cerca de la mitad de las instituciones, los funcionarios públicos son más propensos a estar en desacuerdo que a estar de acuerdo con que los resultados de la evaluación de desempeño afectan los despidos, aumentos salariales y ascensos.

<sup>29</sup> Porcentaje de servidores públicos que está de acuerdo o muy de acuerdo con el promedio latente de tres preguntas de la encuesta: “Una evaluación de desempeño positiva podría ayudarme a obtener un ascenso.”; “Una positiva evaluación de desempeño podría dar lugar a un incremento remuneracional” y “Una evaluación de desempeño negativa podría ser causal de desvinculación” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

**Percepción de las consecuencias de los resultados de la evaluación de desempeño (en salarios, ascensos y desvinculaciones), comparación entre instituciones**



La percepción de las consecuencias de las evaluaciones de desempeño también varía entre grupos de servidores públicos. Los funcionarios más educados son más escépticos a que los resultados de la evaluación de desempeño afecten su desarrollo profesional, salario o estabilidad laboral, al igual que para servidores públicos que trabajan en Santiago, aquellos con un cargo profesional, y los contratados por medio del código del trabajo (ver el Apéndice de Datos).

En resumen, las evaluaciones de desempeño son casi universales en todas las instituciones estatales. En la mayoría de los casos, el desempeño se evalúa con respecto a objetivos previamente acordados, y la mayoría de los funcionarios percibe que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores evaluaciones. Una parte significativa de servidores públicos también encuentra que mejores evaluaciones les ayuda en su estabilidad laboral, desarrollo de carrera o aumentos salariales – aun

*“Una mayor proporción de funcionarios percibe la negociación colectiva (64%) como factor de aumento salarial, en lugar del desempeño laboral (23%), los años de servicio (30%) o los vínculos políticos (21%)”*

cuando los funcionarios públicos más educados son más escépticos sobre las consecuencias de las evaluaciones de desempeño.

En el Capítulo 4 se evaluarán los efectos de las evaluaciones de desempeño y de sus percepciones sobre el comportamiento de los servidores públicos.

### **Gestión de Salarios**

En la encuesta se abordaron varias dimensiones la gestión salarial que pueden influir en el desempeño del sector público, en particular: (i) los determinantes percibidos de aumentos salariales, incluyendo el desempeño laboral, los años de servicio, la negociación colectiva y/o las conexiones políticas. Y (ii) las percepciones sobre los propios salarios, incluyendo si los funcionarios públicos están satisfechos con sus salarios, si los encuentran suficientes para mantener su hogar; y si los salarios son percibidos como competitivos respecto al sector privado y equitativos entre los servidores públicos.

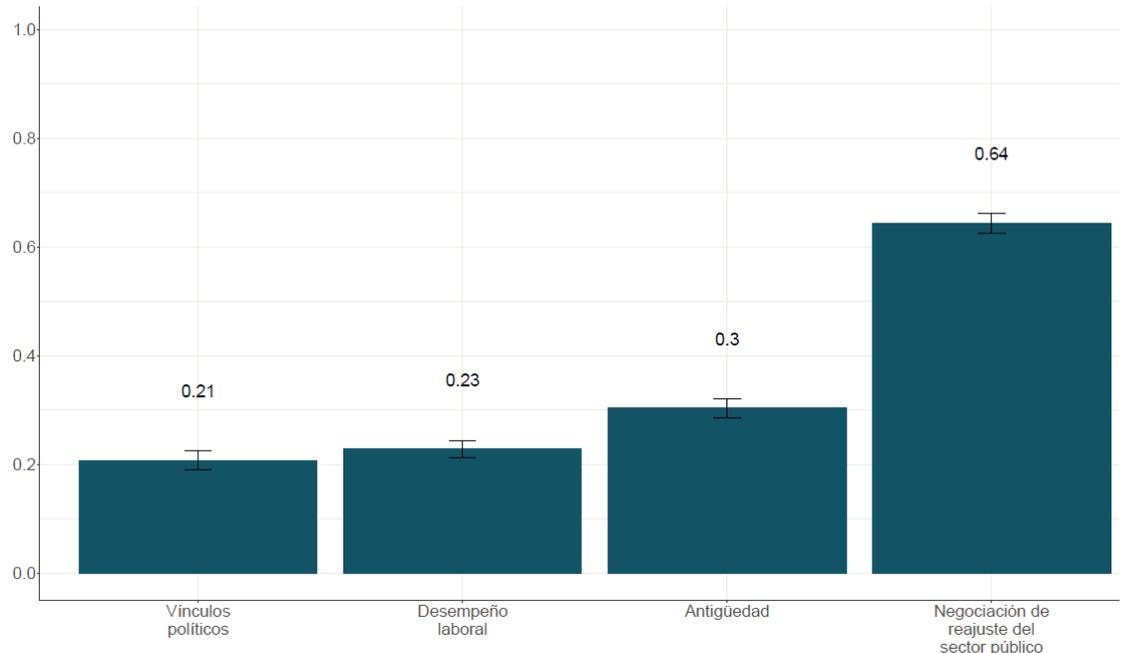
#### Determinantes de los aumentos de salarios

¿Qué factores determinan si los funcionarios obtienen un aumento salarial? La mayoría de los servidores públicos no ve un vínculo entre el desempeño laboral y los aumentos remuneracionales (sólo el 23% está de acuerdo o muy de acuerdo con esta relación), o entre más años de servicio y aumento salarial (un 30% está de acuerdo o muy de acuerdo). Por el contrario, la mayoría está de acuerdo en que el proceso de negociación anual de reajuste del sector público aumenta sus salarios (64%). Una minoría (21%) también considera que las conexiones políticas tienen cierta importancia para obtener aumentos salariales.

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Sólo una minoría de funcionarios percibe un vínculo entre su desempeño laboral o los años de servicio, y su remuneración.”*

Percepción de los determinantes de aumentos salariales en Chile: desempeño laboral, años de servicio, negociación colectiva, y conexiones políticas <sup>30</sup>

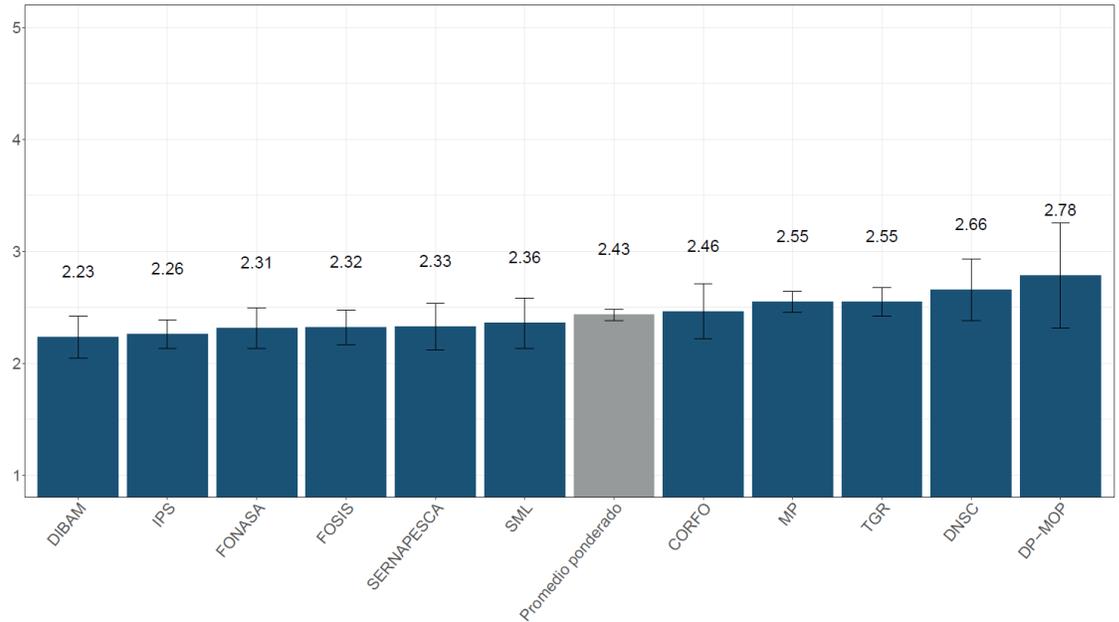


En las instituciones, los determinantes de los aumentos salariales varían, aunque no significativamente. En todas las instituciones, los funcionarios públicos son más propensos a estar en desacuerdo con que su salario se ve afectado por el desempeño laboral. Los servidores públicos de la DIBAM y el IPS ven un vínculo particularmente débil (2,2 y 2,3, en una escala de 1 a 5), mientras que los funcionarios públicos del Servicio Civil (2,7) y DP-MOP (2,8) perciben un vínculo algo más fuerte.

<sup>30</sup> Los primeros tres ítems se midieron de la siguiente manera: “Mi remuneración no se ve afectada por cómo me desempeño en mi trabajo. (invertido); Mi remuneración aumenta con mi antigüedad; Mi remuneración aumenta gracias al proceso de negociación anual de reajuste del sector público.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo). La importancia de los vínculos políticos se midió a través de: “Le haremos ahora un set de preguntas que relacionan el ámbito político y la administración pública. Para un funcionario público como usted, ¿qué tan importante es conocer a alguien con vínculos políticos en los siguientes aspectos? Para obtener aumentos remuneracionales.” (Escala: 1 = Nada importante; 7 = Muy importante)

## Prácticas de Gestión de Personas

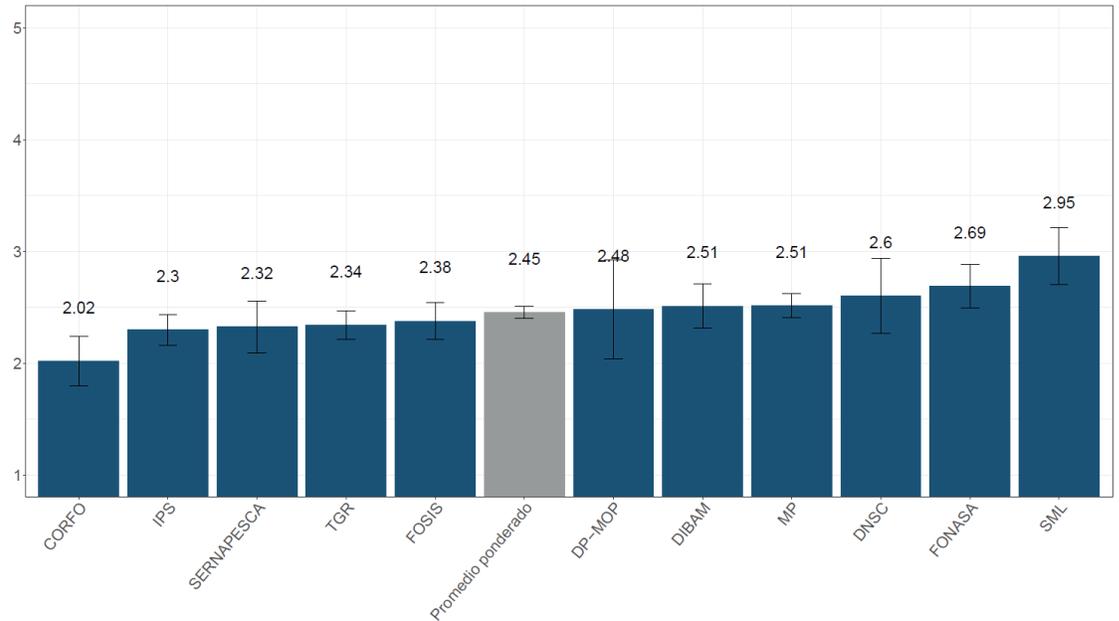
### Relación percibida entre el desempeño laboral y el salario, comparación entre instituciones



Del mismo modo, en todas las instituciones, los funcionarios son más propensos a estar en desacuerdo que acordar que su salario se ve afectado por los años de servicio. Los servidores públicos de CORFO ven un vínculo particularmente débil (2,0, en una escala de 1 a 5), mientras que los servidores públicos del SML (3,0) perciben un vínculo algo más fuerte.

## Prácticas de Gestión de Personas

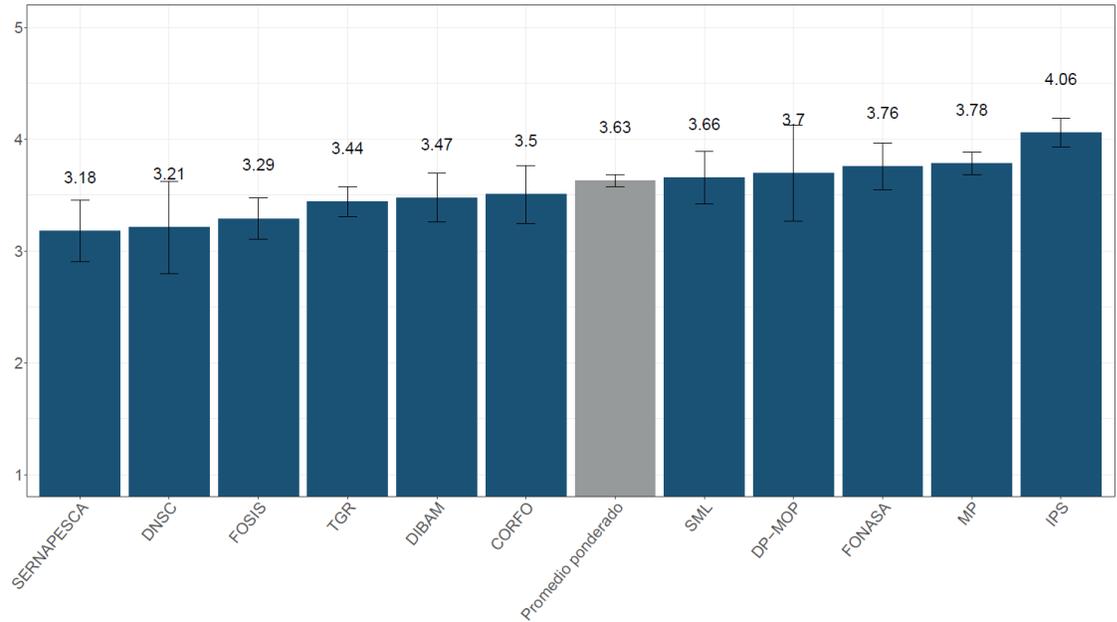
### Relación percibida entre los años de servicio y salario, comparación entre instituciones



Por el contrario, en todas las instituciones, los funcionarios son más propensos a estar de acuerdo con que sus salarios aumentan con las negociaciones colectivas anuales. Los servidores públicos del IPS ven un vínculo particularmente fuerte entre la negociación colectiva y sus aumentos salariales (4,1 en una escala de 1 a 5), mientras que los servidores públicos de SERNAPESCA (3,2) perciben un vínculo algo más débil.

## Prácticas de Gestión de Personas

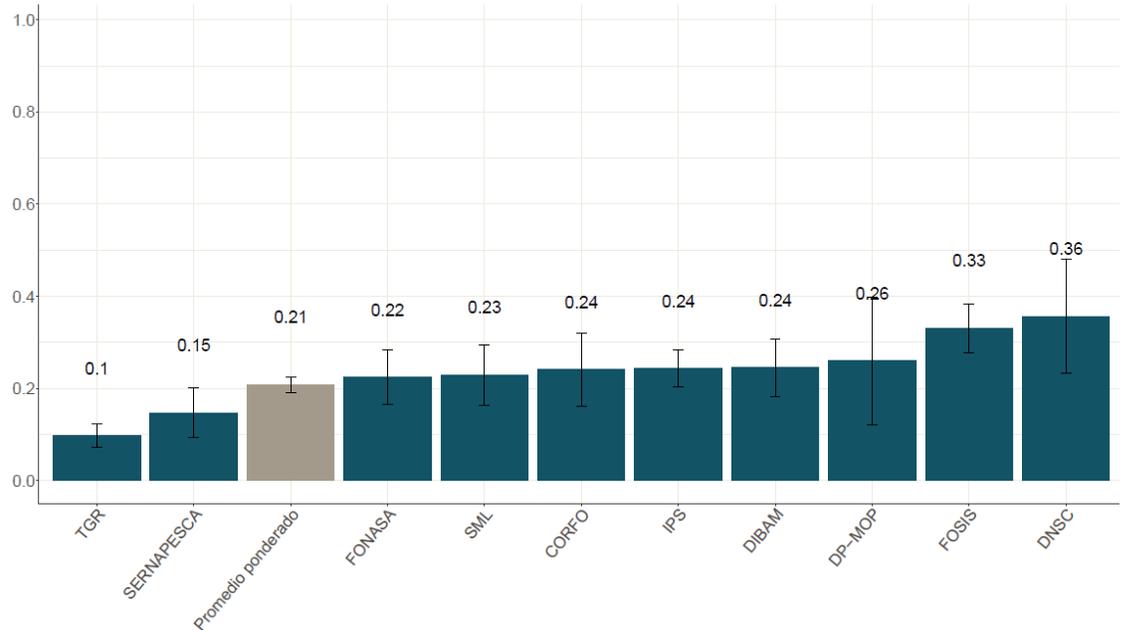
### Relación percibida entre la negociación colectiva y el salario, comparación entre instituciones



La importancia de las conexiones políticas para los aumentos salariales también varía según la institución. En el extremo inferior, en la TGR sólo el 10% encuentra que los vínculos políticos son al menos algo importante para los aumentos salariales. En algunas instituciones (como FOSIS y el Servicio Civil), esta proporción asciende a más de un tercio de los funcionarios públicos. Estos valores son altos en la comparación internacional, con proporciones mucho menores en Estonia (5%), Brasil (13%) y Ghana (14%).

## Prácticas de Gestión de Personas

### Porcentaje de servidores públicos que considera que los vínculos políticos son importantes para sus aumentos salariales, comparación entre instituciones



Comparando distintos grupos de servidores públicos, los niveles inferiores de jerarquía consideran que la negociación colectiva y los años de servicio son más importantes para los aumentos salariales en comparación con los profesionales o directivos. Los directivos, a su vez, perciben un vínculo significativamente mayor entre el desempeño laboral y los aumentos salariales. Del mismo modo, las conexiones políticas son más importantes para los aumentos salariales en los niveles de dirección. Por otra parte, los funcionarios públicos contratados por medio del código del trabajo ven un vínculo significativamente más débil entre los años de servicio, la negociación colectiva y los aumentos salariales (ver el Apéndice de datos).

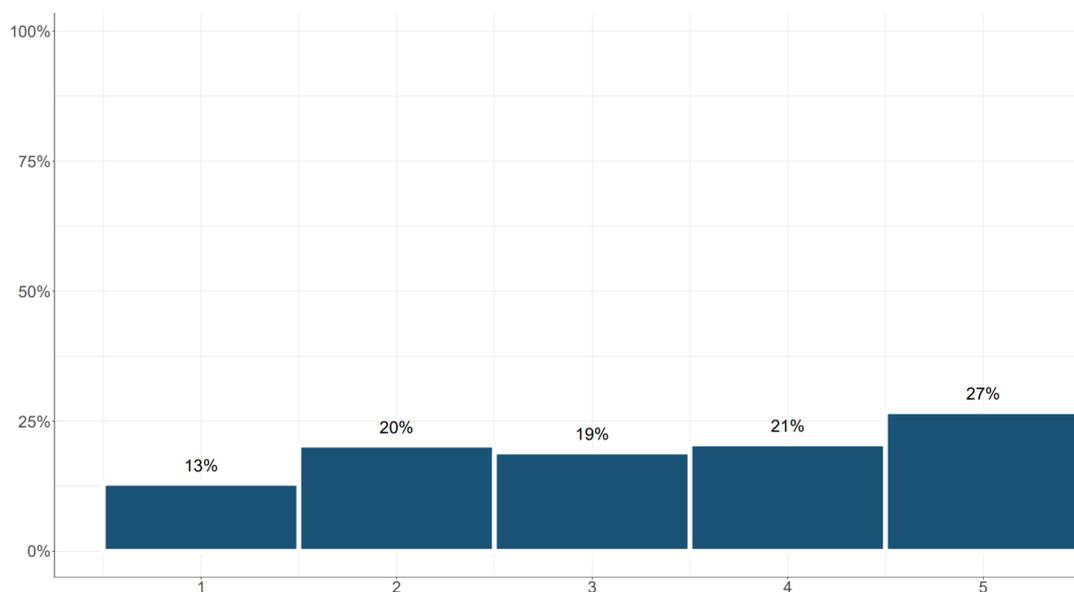
*“Un tercio de los funcionarios públicos no está satisfecho con su salario.”*

### Satisfacción con la remuneración actual

Más allá de la percepción de los determinantes de los aumentos salariales, las percepciones sobre los salarios en general pueden ser importantes para el desempeño del sector público.

En Chile, los funcionarios públicos están divididos en cuanto a si están satisfechos con sus salarios. Casi la mitad (48%) están satisfechos o muy satisfechos; mientras que un tercio de los funcionarios públicos está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que están satisfechos con sus salarios.

### Satisfacción con la Remuneración actual<sup>31</sup>



La satisfacción salarial varía significativamente entre las instituciones. En la mayoría de las instituciones, los funcionarios son más propensos a estar de acuerdo con el estar satisfecho con su salario, con los servidores públicos de la TGR expresando la mayor

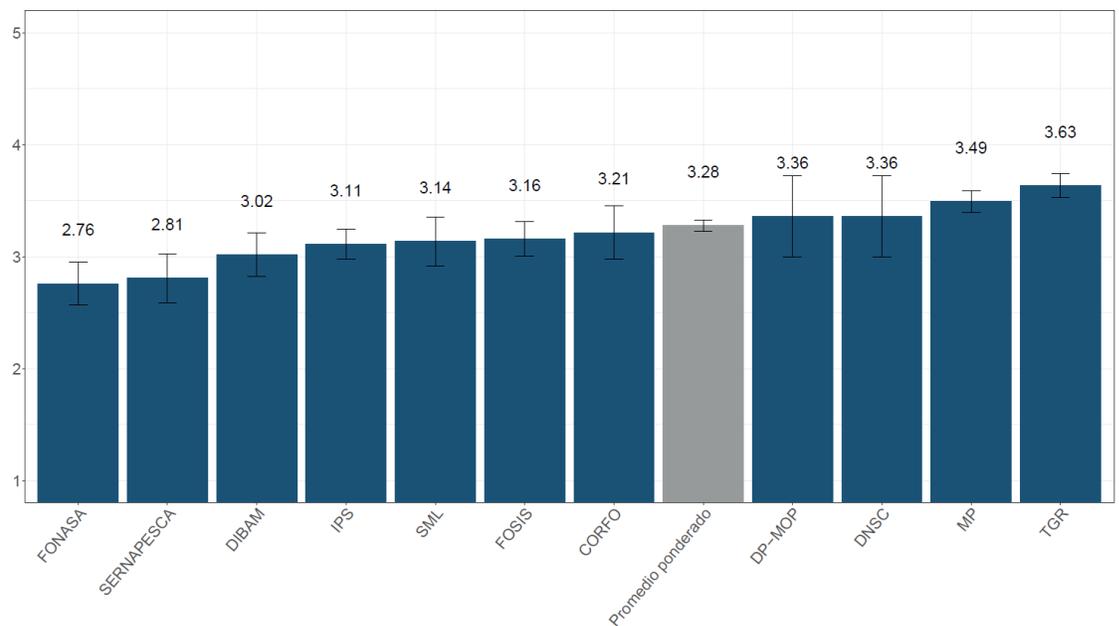
<sup>31</sup>La satisfacción salarial se midió con el siguiente ítem de la encuesta: “Estoy descontento con mi remuneración.” (invertido) (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“El grado de satisfacción de los servidores públicos con sus salarios varía significativamente entre las instituciones.”*

satisfacción salarial (3,6 en una escala de 1 a 5). Dos instituciones (FONASA y SERNAPESCA) son la excepción. En ambos casos, los funcionarios públicos son más propensos a estar en desacuerdo con el estar satisfecho con sus salarios (2,8 en una escala de 1 a 5).

### Satisfacción con la remuneración actual, comparación entre instituciones



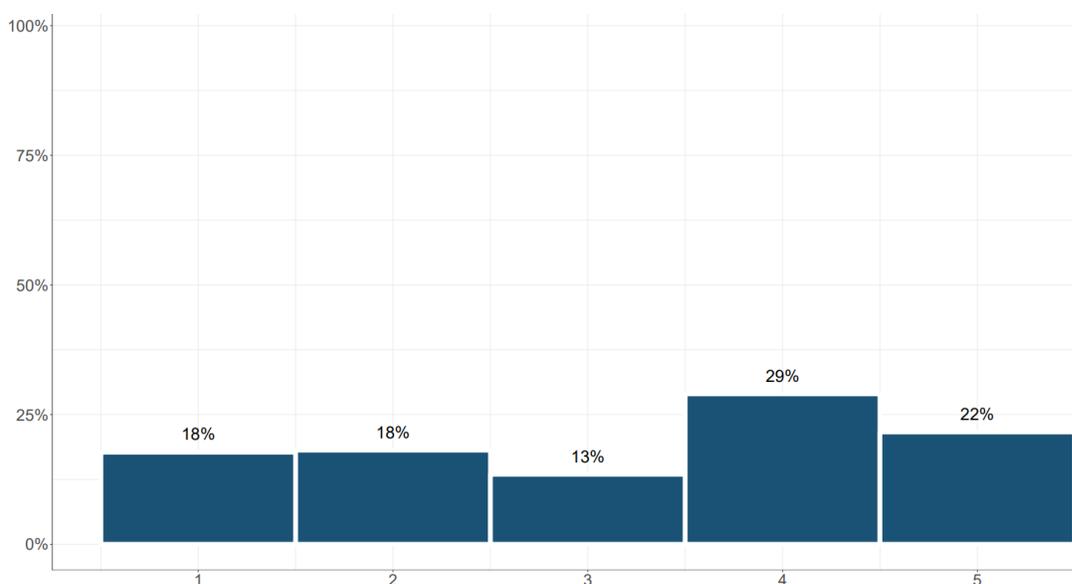
La satisfacción con la remuneración también varía según los grupos de servidores públicos dentro de las instituciones. Los funcionarios con mayores ingresos y a nivel de directivo están significativamente más satisfechos con sus salarios, al igual que los servidores públicos con contratos de planta e indefinido (en comparación con funcionarios a contrata, honorarios y por medio del código del trabajo), y servidores públicos que trabajan fuera de Santiago (ver el Apéndice de Datos).

*“El 36% de los servidores públicos encuentra que sus salarios no son suficientes para sustentar su hogar.”*

### Suficiencia de la remuneración actual

La mayoría (51%) de los servidores públicos también considera que sus salarios son suficientes para mantener su hogar. Sin embargo, una minoría significativa está en desacuerdo o muy en desacuerdo (36%).

### Percepción de la suficiencia de la remuneración actual<sup>32</sup>



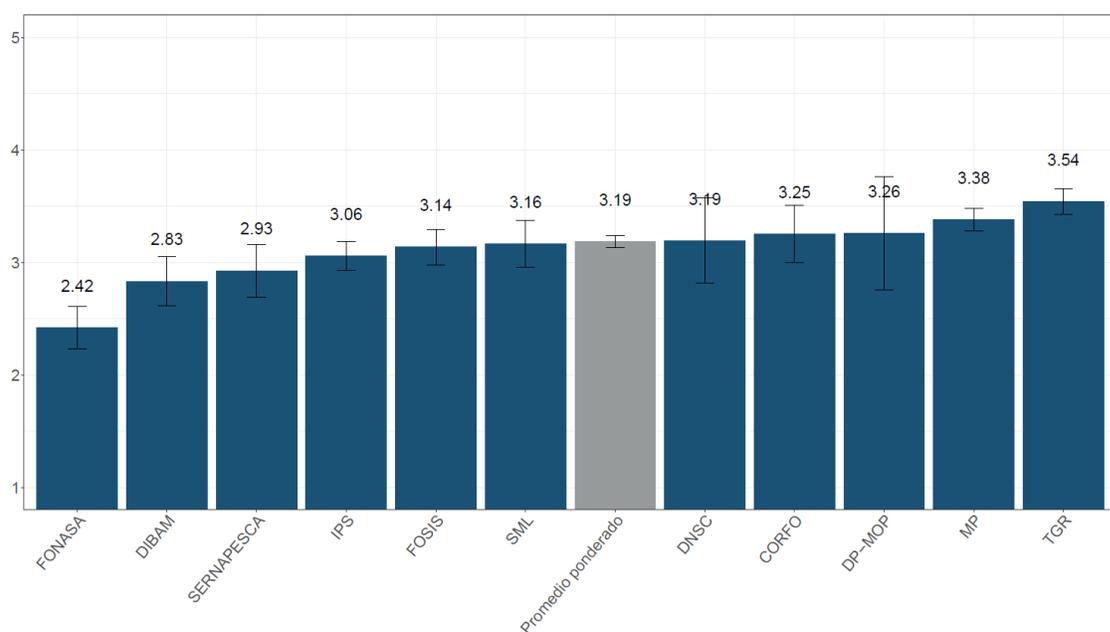
Las percepciones de la suficiencia de la remuneración actual para mantener el hogar varían considerablemente de una institución a otra. En la mayoría de las instituciones, los funcionarios son más propensos a estar de acuerdo con que sus salarios son suficientes, con los servidores públicos de la TGR expresando la mayor percepción de suficiencia de salario (3,5 en una escala de 1 a 5). Tres instituciones (FONASA, DIBAM y SERNAPESCA) son la excepción. En estos casos, los servidores públicos son más

<sup>32</sup>La percepción de suficiencia salarial se midió con el siguiente ítem de la encuesta: “Mi remuneración es suficiente para mantener mi hogar.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo)

*“La percepción de los funcionarios públicos sobre la suficiencia de sus salarios para sostener su hogar varía significativamente entre las instituciones.”*

propensos a estar en desacuerdo con que sus salarios son suficientes para mantener su hogar (con puntuaciones de 2,4 a 2,9 en una escala de 1 a 5).

### Percepción de la suficiencia de la remuneración actual, comparación entre instituciones



Las percepciones de la suficiencia de la remuneración también aumentan con los ingresos y los niveles de jerarquía, donde los directivos son los que más perciben que su salario es suficiente para mantener su hogar (ver el Apéndice de Datos).

### Equidad de la remuneración actual

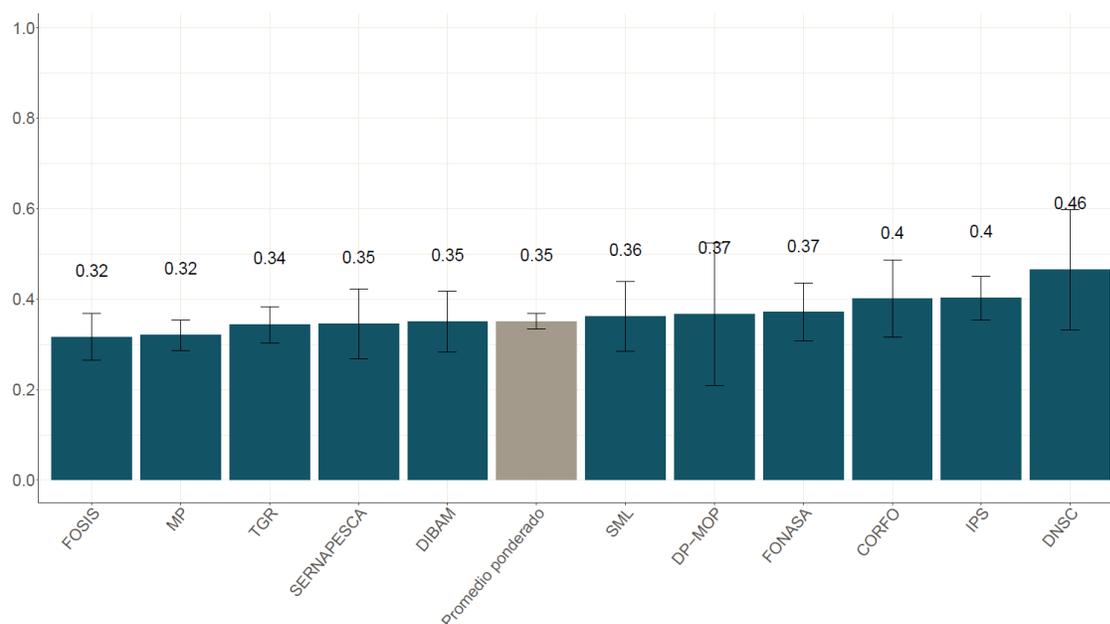
Más allá de la satisfacción salarial y la suficiencia, la equidad salarial puede moldear la motivación y otras actitudes de los servidores públicos (ver capítulo 4). Para evaluar la equidad salarial percibida, se preguntó a los servidores públicos si ganaban al menos

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Alrededor de la mitad de los funcionarios públicos siente que no son remunerados de forma similar a colegas que hacen un trabajo similar.”*

tan bien como colegas con responsabilidades similares. Los funcionarios públicos que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación perciben (cierta) inequidad salarial. Aproximadamente un tercio de los servidores públicos (35%) está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta declaración. Algunas instituciones – en particular, el Servicio Civil (46%) – presentan una mayor inequidad salarial percibida que otras.

**Porcentaje de servidores públicos que perciben una inequidad salarial, comparación entre instituciones<sup>33</sup>**



La equidad salarial percibida también varía entre grupos de servidores públicos dentro de las instituciones. Los directivos consideran que la fijación de salarios es más

<sup>33</sup> La inequidad salarial percibida se midió con el siguiente ítem de la encuesta: “Mi remuneración es al menos equivalente que la de colegas desempeñando una labor similar.” (Invertido) (Escala: 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

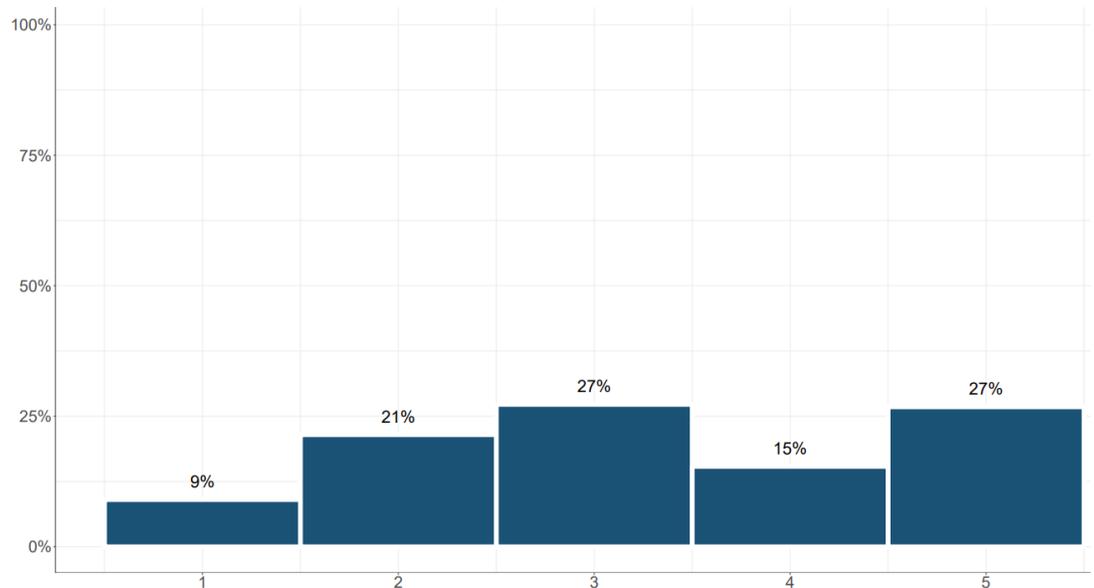
*“Los salarios del sector público son, en promedio, competitivos. Menos de un tercio de los funcionarios públicos encontraría fácil obtener un empleo en el sector privado que pague mejor.”*

equitativa que los servidores públicos en niveles inferiores de jerarquía, al igual que los servidores públicos con mayores ingresos y aquellos que trabajan fuera de Santiago.

## Competitividad de la remuneración actual

Por último, la competitividad salarial puede ser importante para la retención, satisfacción y motivación del personal (véase el capítulo 4). Para evaluar la competitividad salarial, se preguntó a los funcionarios públicos si les sería fácil encontrar un trabajo en el sector privado que pagara por lo menos como su trabajo actual. Los servidores públicos son más propensos a no estar de acuerdo (42%) que a estar de acuerdo (30%) con lo anterior. Esto sugiere que los salarios son, en promedio, percibidos como competitivos en el sector público. Una minoría significativa (30%) de servidores públicos es la excepción.

## Percepción de competitividad de la remuneración actual <sup>34</sup>



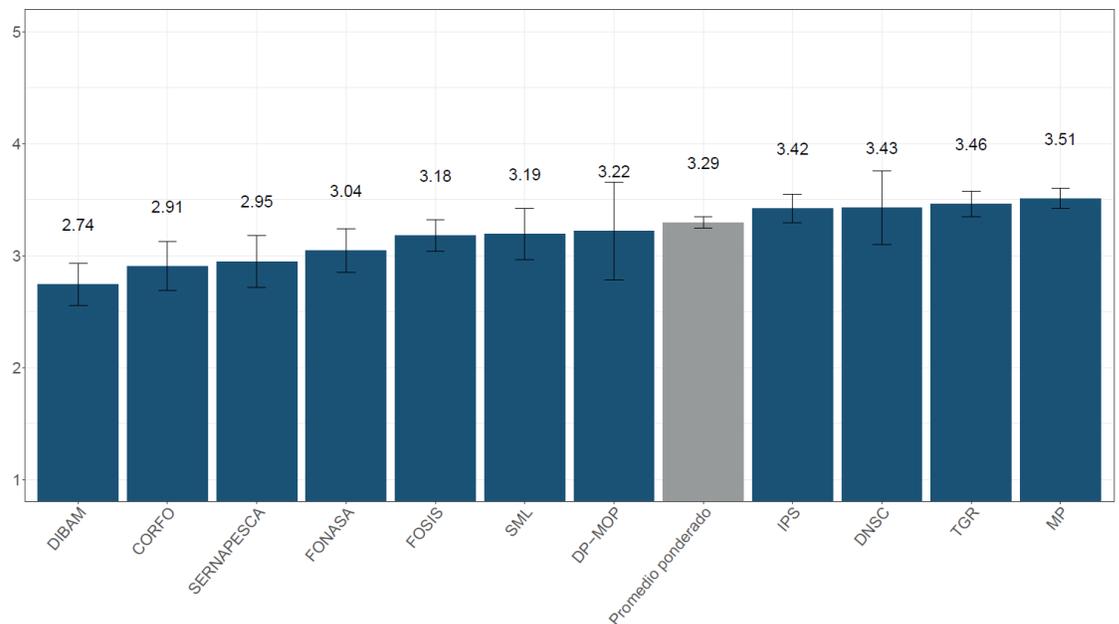
<sup>34</sup> La percepción de la competitividad salarial fue medida en la encuesta a través del siguiente ítem: “Sería fácil para mí conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que mi trabajo actual.” (invertido) (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La percepción de la competitividad salarial varía significativamente entre instituciones y grupos de funcionarios. Es menor para los servidores públicos más educados, por ejemplo.”*

La percepción de la competitividad de la remuneración varía significativamente entre las instituciones. En algunas instituciones – en particular TGR y MP (3,5) – la percepción de competitividad salarial es relativamente alta, con los funcionarios públicos expresando, en promedio, que les resultaría difícil encontrar un trabajo en el sector privado que fuese mejor pagado. En otras instituciones – en particular DIBAM (2,7) y CORFO (2,9) – la percepción de competitividad salarial es inferior a la media de la escala. En otras palabras, los funcionarios públicos perciben menos dificultad en encontrar un trabajo en el sector privado que pague mejor.

**Competitividad de la remuneración actual, comparación entre instituciones**



La percepción de la competitividad salarial con el sector privado varía también entre grupos de servidores públicos en Chile. Los funcionarios públicos más educados estiman que les sería más fácil encontrar un trabajo en el sector privado que pague mejor, al igual que los servidores públicos que se incorporaron recientemente al sector

## Prácticas de Gestión de Personas

---

público, y los funcionarios a contrata, honorarios o con por medio del código del trabajo (en comparación con funcionarios públicos de planta o con contrato indefinido).

### Conclusión

En cuanto a los determinantes de aumentos salariales, la mayoría de los servidores públicos no percibe un fuerte vínculo entre su desempeño laboral o los años de servicio y sus perspectivas de salario. Solo una minoría de servidores públicos son la excepción. La mayoría de los funcionarios ven un vínculo entre la negociación colectiva anual y su salario, y una minoría de funcionarios también considera que las conexiones políticas les ayudan a obtener aumentos salariales.

En cuanto a las percepciones sobre los propios salarios, un tercio de los funcionarios públicos están insatisfechos con sus salarios, los encuentran insuficientes para mantener su hogar y no los perciben equitativos en comparación con colegas con responsabilidades similares. Sin embargo, los salarios son percibidos como competitivos para la mayoría de los servidores públicos. Sólo una minoría considera que le sería fácil encontrar trabajo fuera del sector público que pague mejor. En el capítulo 4 se evaluará el efecto de estos hallazgos en los comportamientos y actitudes de los servidores públicos.

### **Estabilidad Laboral**

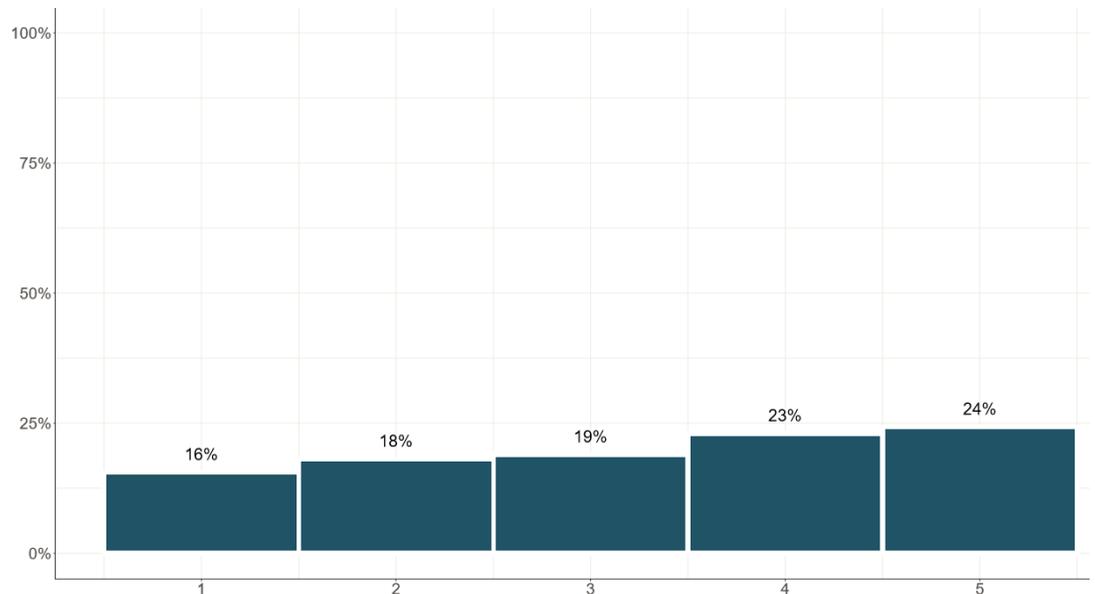
Diseñar protecciones laborales eficaces es un desafío. Por un lado, necesitan proteger a los empleados públicos de los despidos arbitrarios o motivados políticamente, y proporcionar a los funcionarios públicos expectativas de carrera de largo plazo para fomentar la identificación con las agencias del sector público, el desarrollo de conocimientos específicos y la reducción de la ansiedad por una eventual pérdida de empleo. Por otro lado, la protección excesiva de los puestos de trabajo puede privar a las organizaciones del sector público de la capacidad de despedir a funcionarios que no desempeñan bien sus labores.

# Prácticas de Gestión de Personas

La encuesta midió tanto la percepción de facilidad de despidos de los servidores públicos como el grado de protección de los funcionarios públicos frente a despidos políticos o por desempeño.

Entre los servidores públicos, existe una gran variación en la percepción de la facilidad con la que pueden ser despedidos. Un 47% está de acuerdo o muy de acuerdo con que puede ser fácilmente despedido. Por el contrario, el 34 por ciento está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Funcionarios públicos con contratos temporales (a contrata, honorarios y por medio del código del trabajo) son significativamente más propensos a aceptar que pueden ser despedidos fácilmente, al igual que los servidores públicos con menos años de experiencia laboral y con cargos directivos (ver el Apéndice de Datos).

## Percepción de la facilidad de ser despedido <sup>35</sup>



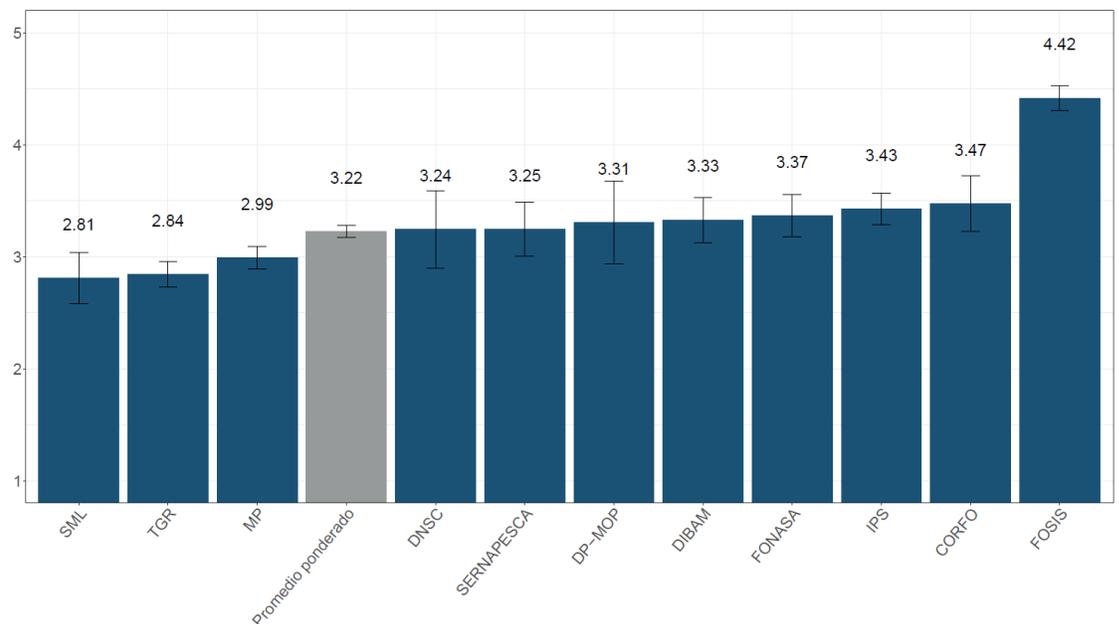
<sup>35</sup>La percepción de la facilidad de ser despedido se midió a través de: “Puedo ser fácilmente despedido del sector público.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Alrededor de la mitad de los funcionarios públicos cree que puede ser despedido fácilmente.”*

La percepción de la facilidad de ser despedido varía significativamente entre las instituciones. En algunas instituciones, los servidores públicos son más propensos a no estar de acuerdo con que pueden ser fácilmente despedidos (SML, TGR y MP). En el otro extremo, en FOSIS, los funcionarios públicos, en promedio, están de acuerdo o muy de acuerdo con que pueden ser despedidos fácilmente.

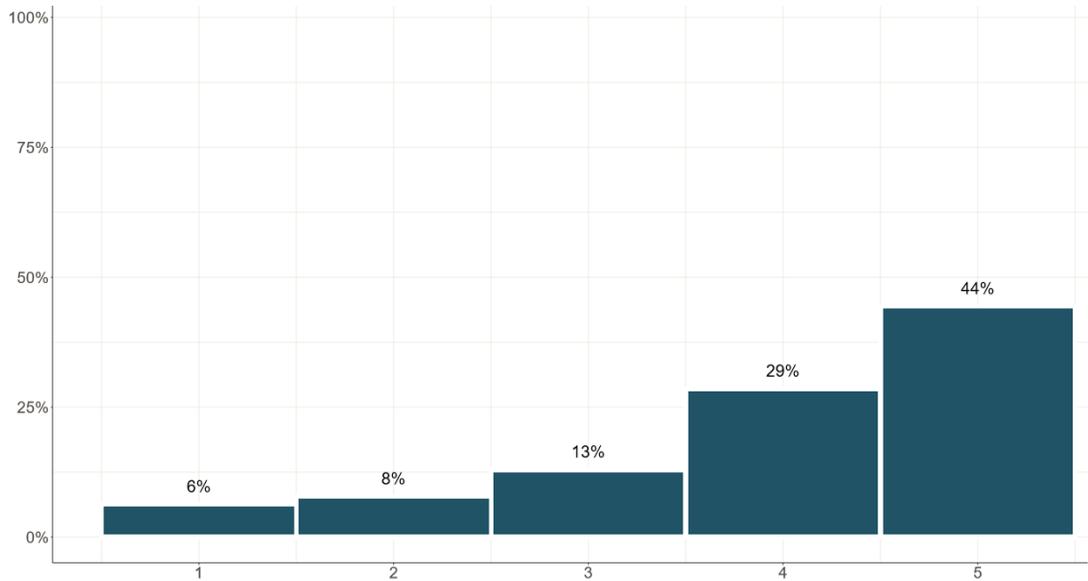
**Percepción de la facilidad de ser despedido, comparación entre instituciones**



La mayoría de los servidores públicos (73%) asocia que un bajo desempeño laboral puede conducir a una potencial pérdida del trabajo. Sólo el 14% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que podrían perder su trabajo si no se desempeñan bien. Los servidores públicos con menos años de experiencia en el sector público, aquellos con cargos directivos y los funcionarios que no tienen contratos de planta tienden a percibir significativamente más que un bajo desempeño laboral puede conducir a un despido.

*“La mayoría (73%) de los funcionarios públicos piensa que podría perder su trabajo si no se desempeña bien.”*

Relación percibida entre bajo desempeño y facilidad de despidos<sup>36</sup>



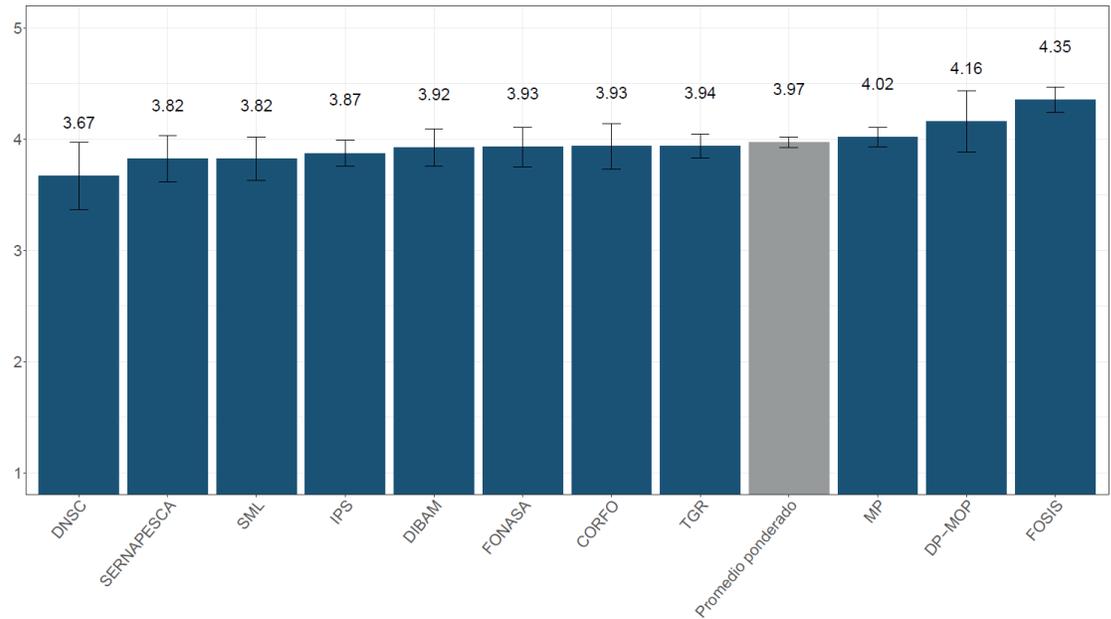
Las instituciones, una vez más, varían significativamente. En todas las instituciones, los funcionarios públicos son más propensos a estar de acuerdo con que podrían perder su trabajo debido a un bajo desempeño. Sin embargo, este vínculo es mucho más fuerte en algunas instituciones, como FOSIS (con una puntuación de 4,4 en una escala de 1 a 5), que en otras, como el Servicio Civil (con un puntaje de 3,7).

<sup>36</sup> Este ítem se mide como: “Si no me desempeño bien en mi trabajo, podría perder mi empleo.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“El 43% de los funcionarios considera que los ciclos políticos afectan su estabilidad laboral.”*

Relación percibida entre un bajo desempeño y despidos, comparación entre instituciones <sup>37</sup>



El grado en que el ciclo político en el gobierno afecta la estabilidad laboral de los servidores públicos similarmente varía. El 43% de los funcionarios públicos está de acuerdo o muy de acuerdo con que los ciclos políticos afectan su estabilidad laboral. Un 39% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Los servidores públicos a nivel de dirección y a contrata, honorarios, o con contrato por medio del código del trabajo son significativamente más propensos a ver su estabilidad laboral afectada por el ciclo político (véase el Apéndice Datos). El control democrático puede justificar cambios en los cargos de liderazgo de alto nivel con el ciclo político. Sin embargo, una minoría significativa de servidores públicos a nivel administrativo, técnico y profesional también ve afectada su estabilidad laboral por los ciclos políticos.

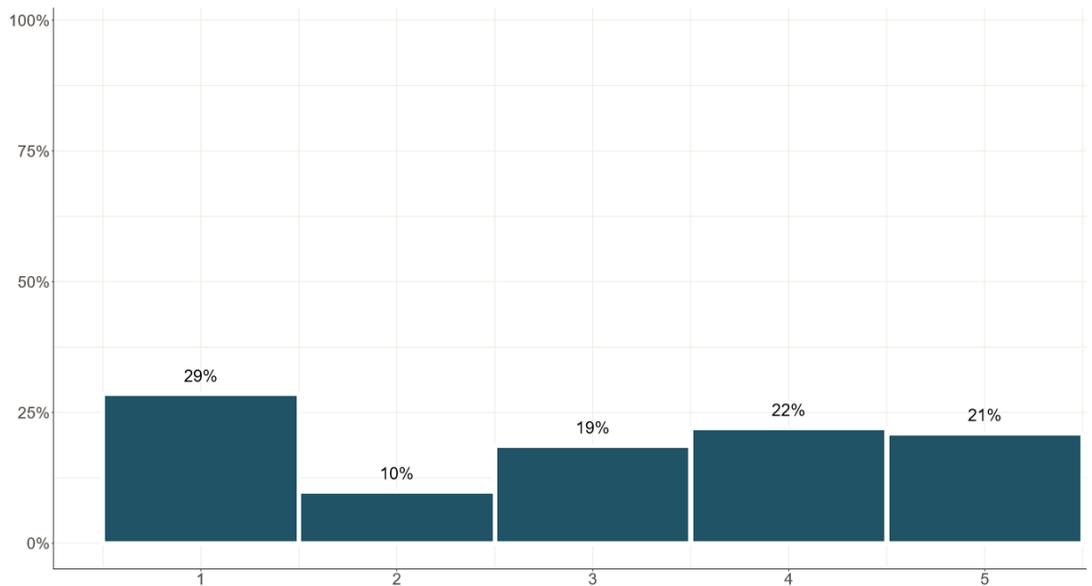
<sup>37</sup> El ítem se mide como: “Si no me desempeño bien en mi trabajo, podría perder mi empleo.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo)

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Los ciclos políticos afectan más la estabilidad laboral de los funcionarios públicos en algunas instituciones que en otras.”*

La interferencia política por razones de control democrático generalmente no se justifica en estos niveles.

Relación percibida entre los ciclos políticos y la estabilidad laboral <sup>38</sup>



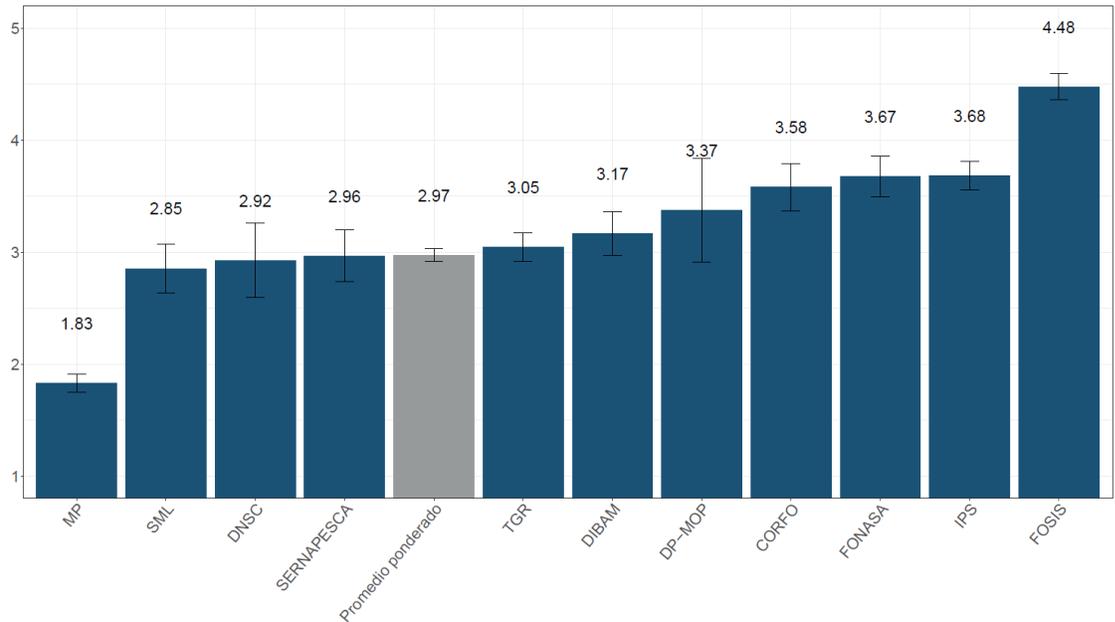
Las instituciones varían considerablemente en cuanto a la importancia del ciclo político para la estabilidad laboral. En algunas instituciones – en particular el MP – la relación percibida entre la interferencia política y la estabilidad del empleo es insignificante (1,8, en una escala de 1 a 5). En otras, los ciclos políticos afectan a la mayoría de los servidores públicos. FOSIS se destaca con una puntuación de 4,5 en una escala de 1 a 5.

<sup>38</sup> Este ítem se mide como: “El ciclo político de los gobiernos afecta mi estabilidad laboral.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo)

## Prácticas de Gestión de Personas

*“La mayoría de los funcionarios públicos encuentran su trabajo muy interesante.”*

Relación percibida entre los ciclos políticos y la estabilidad laboral, comparación entre instituciones



### Características del Trabajo

Además de las funciones básicas de gestión de RRHH – reclutamiento, selección, ascensos, evaluaciones de desempeño y estabilidad laboral – la encuesta también abarcó otras dos prácticas que son centrales para las actitudes y el comportamiento de los funcionarios públicos: características del trabajo y liderazgo.

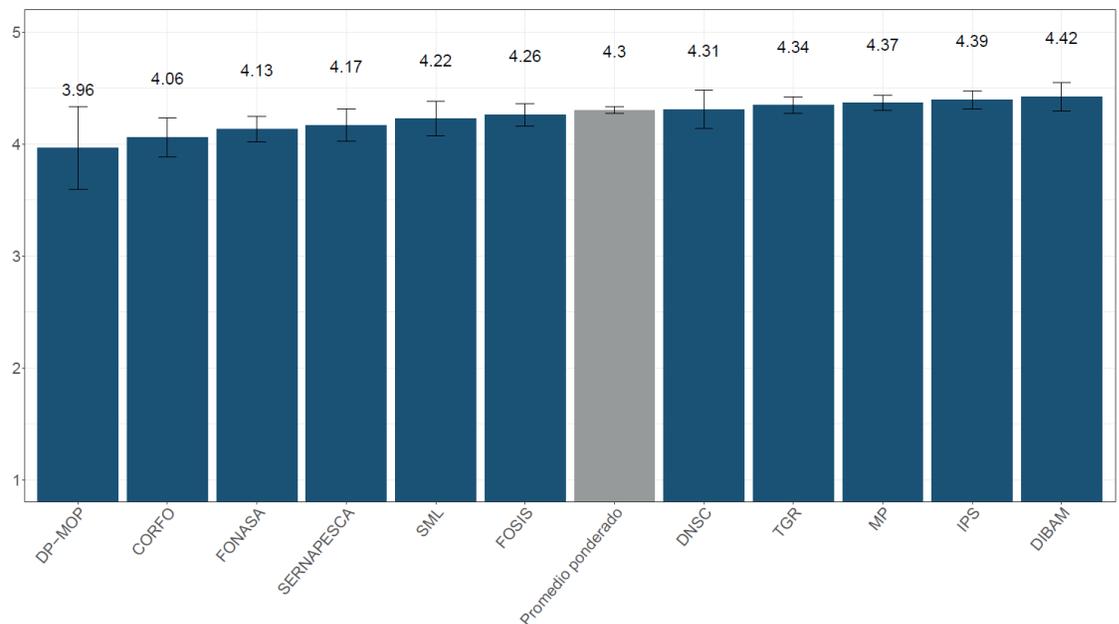
Si bien la encuesta no contenía un diagnóstico del empleo como tal (véase Hackman y Oldham, 1973), se les preguntó a los funcionarios si encontraban su trabajo interesante y si sentían presión en el trabajo.

La mayoría de los servidores públicos en Chile está de acuerdo o muy de acuerdo con que su trabajo es muy interesante, con una puntuación promedio de 4,3 en una escala de 1 a 5. Esta cifra es mayor que la de Estonia y Ghana (ambos 4,1) y Brasil (3,7). Los servidores públicos en los distintos niveles de jerarquía, bandas de ingresos y nivel de

## Prácticas de Gestión de Personas

educación tienden a encontrar su trabajo muy interesante (ver el Apéndice de Datos). Del mismo modo, los servidores públicos de todas las instituciones encuentran su trabajo muy interesante, con puntuaciones desde 4,0 (DP-MOP) a 4,4 (MP, IPS y DIBAM).

### Interés por el trabajo actual, comparación entre instituciones <sup>39</sup>

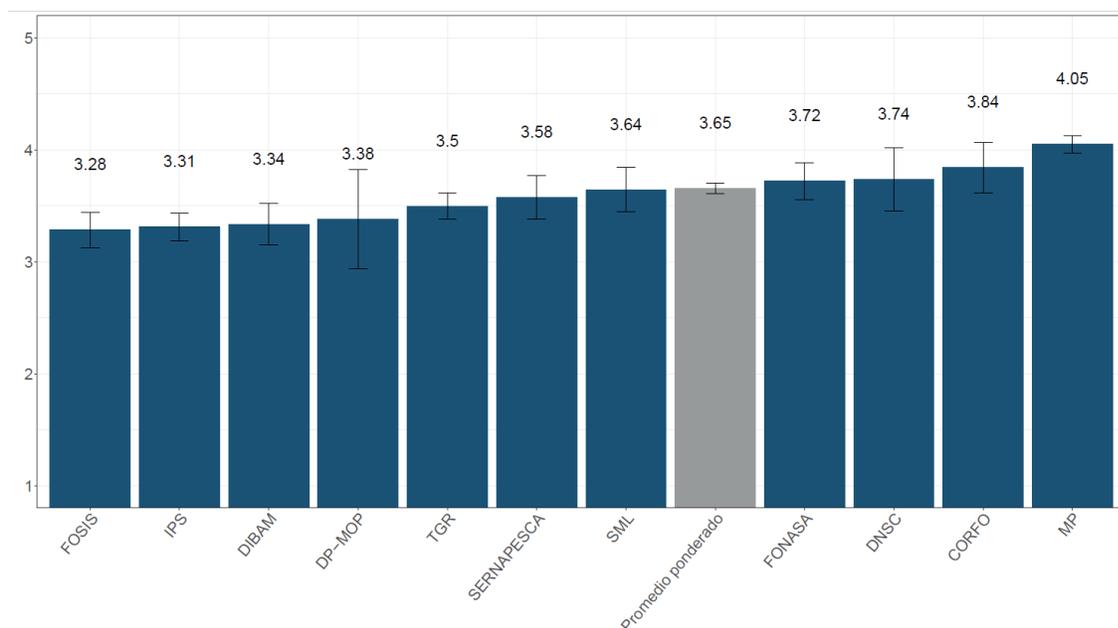


Las características de su trabajo tampoco parecen exponer a la mayoría de los funcionarios públicos a una presión insostenible. Cuando se les pregunta si sienten presión en el trabajo, en promedio, los funcionarios públicos están sea de acuerdo o ni en acuerdo ni en desacuerdo (aunque no muy de acuerdo). La presión laboral es relativamente más alta para MP (4,1) y relativamente más baja para FOSIS, IPS y DIBAM (3,3).

<sup>39</sup> Este ítem se mide como: “Mi trabajo es muy interesante.” (Escala: 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo)).

# Prácticas de Gestión de Personas

## Percepción de la presión en el trabajo<sup>40</sup>



## Liderazgo

Numerosos estudios han demostrado que el liderazgo es importante para el desempeño organizacional (por ejemplo, Dvir et al., 2002). La encuesta abarcó dos formas de liderazgo: ético y transformacional.

Los líderes transformacionales lideran dando un buen ejemplo a seguir para sus empleados, inspiran a los servidores públicos a identificarse con la visión y la misión de su organización y hacen que los funcionarios se sientan orgullosos de formar parte de su institución.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Este ítem se mide como: “Siento presión en mi trabajo” (Escala: 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

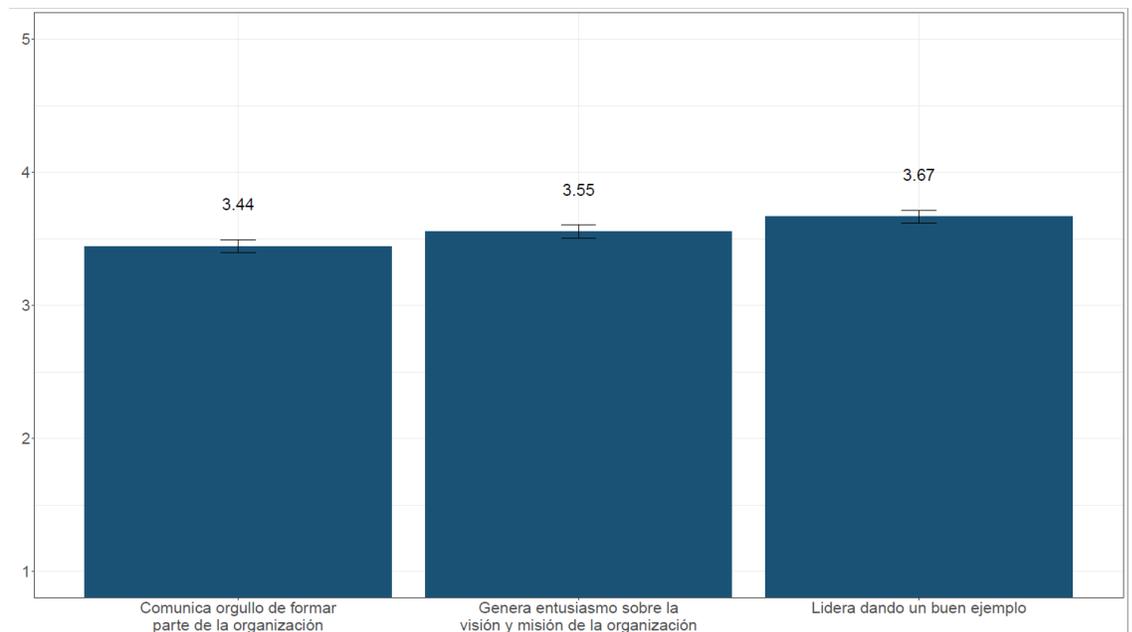
<sup>41</sup> El liderazgo transformacional se midió como el promedio latente de tres ítems de la encuesta: “Mi superior inmediato transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de nuestra institución;”, “Mi superior inmediato lidera dando un buen ejemplo;”, “Mi superior inmediato

## Prácticas de Gestión de Personas

*“Los servidores públicos encuentran que sus superiores lideran, en promedio, con el ejemplo la mitad o la mayor parte del tiempo.”*

¿Cómo el servidor público evalúa a sus superiores frente a este ideal? En promedio, los servidores públicos sienten que sus superiores lideran con un buen ejemplo, generan entusiasmo por la misión y visión de la institución y se comunican de tal manera que los servidores públicos se sientan orgullosos de formar parte de la organización entre la mitad y la mayor parte del tiempo (en una escala de 1 a 5).

### Liderazgo transformacional, por dimensión



Existe una variación significativa en las prácticas de liderazgo entre las instituciones. Los servidores públicos del DP-MOP encuentran que sus superiores presentan este comportamiento, en promedio, la mayoría de las veces (4 en una escala de 1 a 5),

comunica mensajes que hacen a los funcionarios sentirse orgullosos de formar parte de la organización” (Escala: desde 1 = nunca o casi nunca, hasta 5 = siempre o casi siempre).

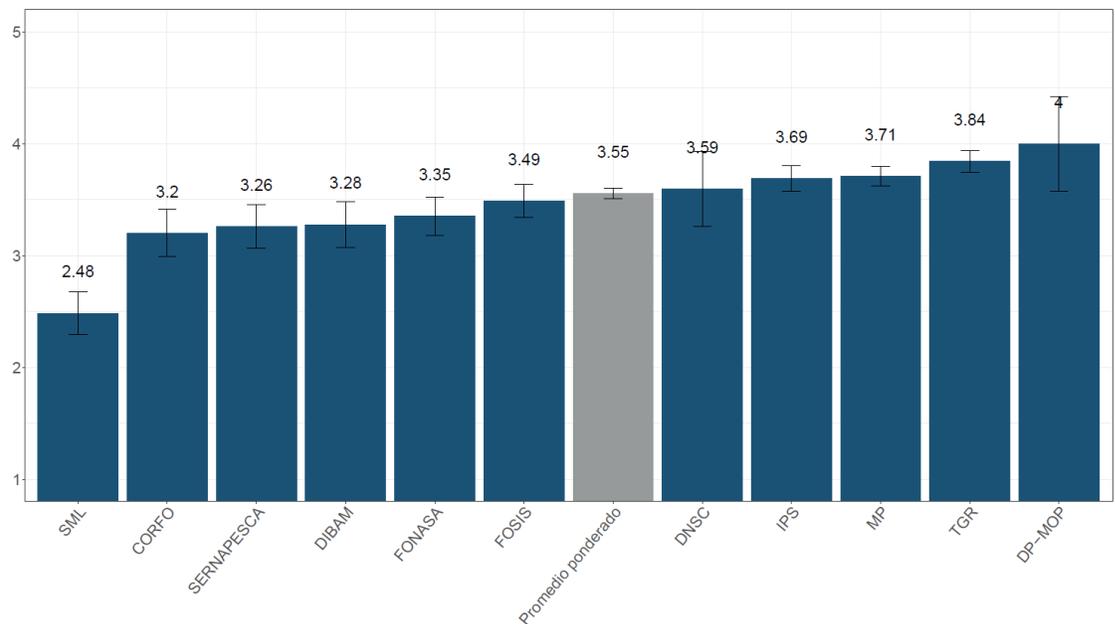
## Prácticas de Gestión de Personas

*“Las instituciones varían significativamente en las percepciones de prácticas de liderazgo en los superiores.”*

mientras que los servidores públicos del SML sólo perciben esta conducta de liderazgo entre rara vez y la mitad del tiempo (2,5 en una escala de 1 a 5).

También existe una variación en las percepciones de liderazgo transformacional entre los grupos de servidores públicos. Los funcionarios más educados encuentran que sus superiores despliegan un menor liderazgo transformacional que aquellos servidores públicos menos educados. Además, los funcionarios públicos que trabajan fuera de Santiago perciben que sus superiores despliegan un poco más de liderazgo transformacional en comparación con los servidores públicos de Santiago.

### Liderazgo transformacional, comparación entre instituciones



Más allá del liderazgo transformacional, la encuesta también midió el liderazgo ético y, en particular, la medida en que los superiores comunican normas éticas claras. La mayoría de los servidores públicos (64%) están de acuerdo o muy de acuerdo con que

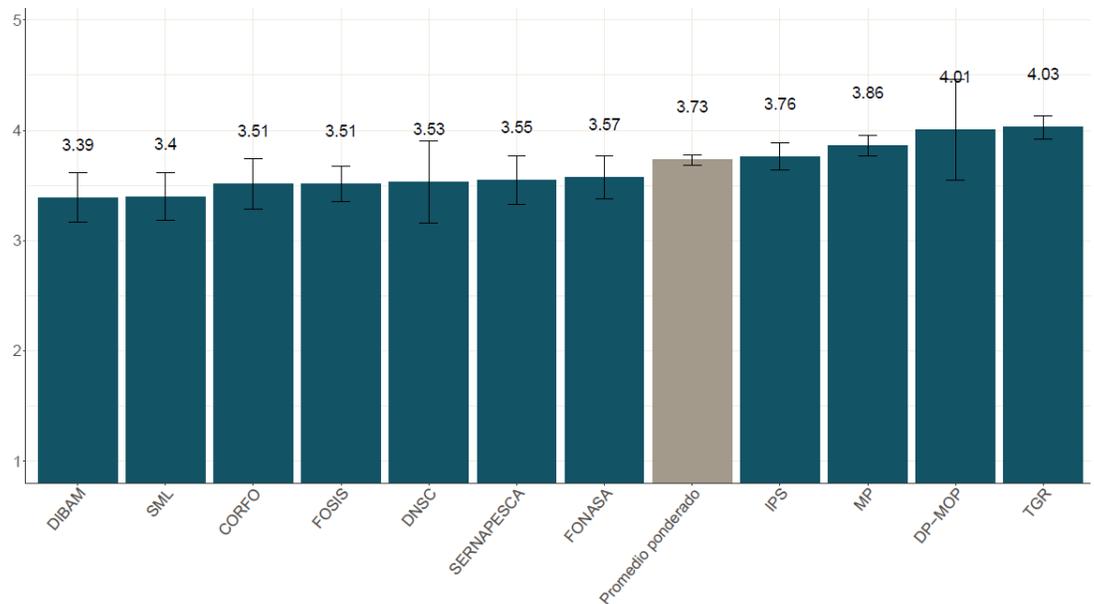
## Prácticas de Gestión de Personas

*“Los servidores públicos son más propensos a estar de acuerdo con que sus superiores comunican normas éticas claras.”*

sus superiores comunican normas éticas claras. Sólo una minoría (18%) está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

El liderazgo ético también varía según la institución, aunque en menor medida que el liderazgo transformacional. En todas las instituciones, los servidores públicos son más propensos a estar de acuerdo con que sus superiores comunican normas éticas claras, con puntuaciones medias (en una escala de 1-5) que van desde 3,4 (DIBAM y SML) hasta 4,0 (DP-MOP y TGR). Del mismo modo, todos los grupos de servidores públicos analizados son más propensos a estar de acuerdo con que sus superiores comunican normas éticas claras. Sin embargo, los funcionarios públicos más educados creen menos en el liderazgo ético que los servidores públicos con niveles educativos más bajos (ver el Apéndice de Datos).

**Liderazgo ético, comparación entre instituciones <sup>42</sup>**



<sup>42</sup>El liderazgo ético se mide con el ítem: “Mi superior inmediato comunica estándares éticos claros a sus subordinados.” (Escala 1-5, 1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

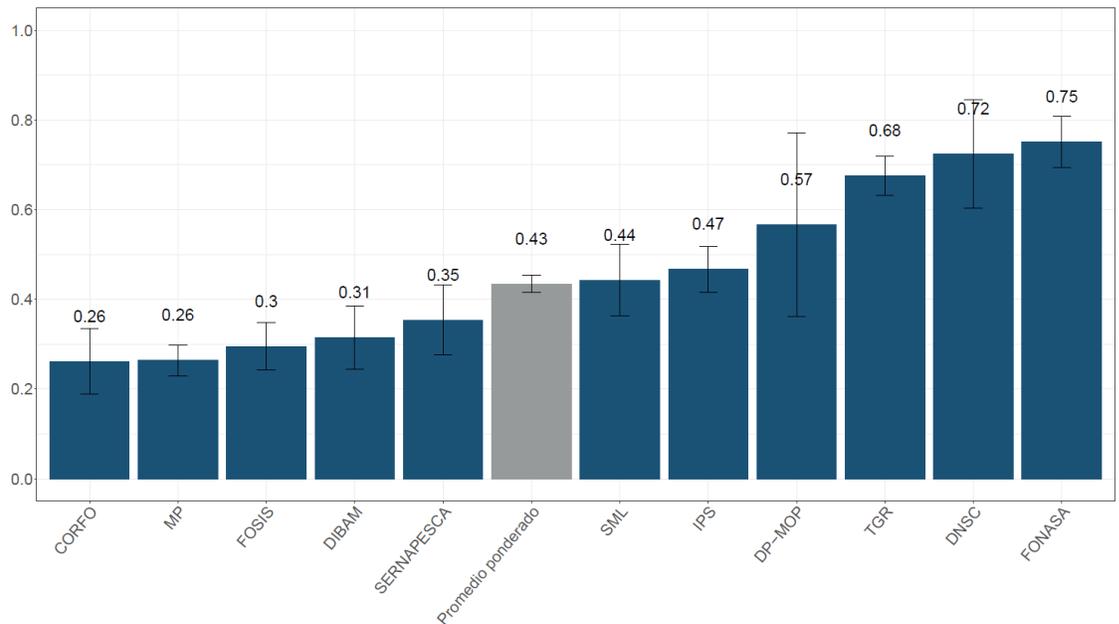
*“El 43% de los servidores públicos ha asistido a capacitaciones sobre ética.”*

## Gestión Ética

A la luz del rol del Servicio Civil como rector del nuevo código de ética, la encuesta en Chile también abarcó la gestión ética y, en particular, las capacitaciones sobre ética y la participación en la formulación del código de ética. Dado el momento de aplicación de la encuesta a finales de 2016 en la mayoría de las instituciones, esto puede servir como base para seguir el progreso de los esfuerzos actuales y futuros respecto a las capacitaciones sobre ética.

En el momento de la encuesta, el 43% de los funcionarios públicos había participado en una capacitación sobre ética en el sector público. Este porcentaje oscila entre el 26% (CORFO y MP) y el 75% (FONASA). La amplia variación sugiere que las instituciones estatales varían significativamente en si proveen capacitación ética a los servidores públicos.

### Porcentaje de servidores públicos que ha asistido a capacitaciones sobre ética, comparación entre instituciones



## Prácticas de Gestión de Personas

---

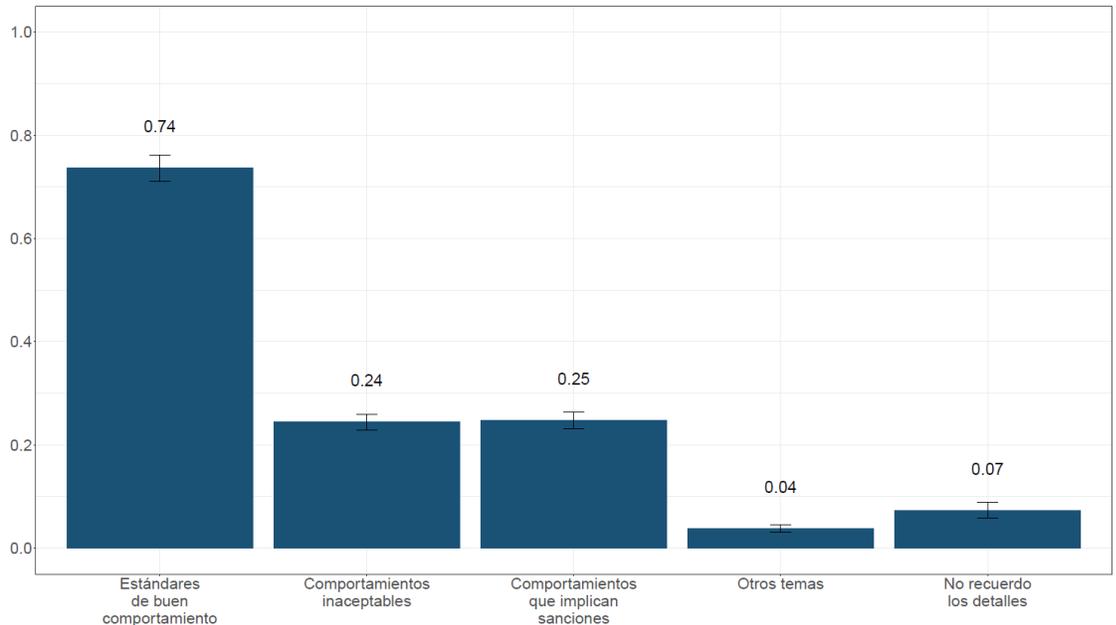
En los distintos grupos de servidores públicos, los directivos y profesionales con responsabilidades directivas, así como el personal de apoyo administrativo, son significativamente más propensos a participar en la capacitación ética que los profesionales o el personal de nivel técnico. Del mismo modo, personal de planta y a contrata es significativamente más propenso a haber participado en una capacitación sobre ética que el personal a honorario, con contrato por medio del código del trabajo o con contrato indefinido (ver el Apéndice de Datos).

La mayoría (74%) de los contenidos de la capacitación sobre ética son aspiracionales: se centran en la enseñanza de normas de buena conducta a las que los servidores públicos deben aspirar. Un subconjunto de capacitaciones también incluyó un mayor enfoque al cumplimiento de normas, centrándose en prácticas inaceptables (24%) y sanciones (25%).

## Prácticas de Gestión de Personas

*“El 37% de los servidores públicos ha participado formal o informalmente en discusiones sobre la formulación de políticas éticas.”*

Contenido de las capacitaciones sobre ética (% de la capacitación), <sup>43</sup>



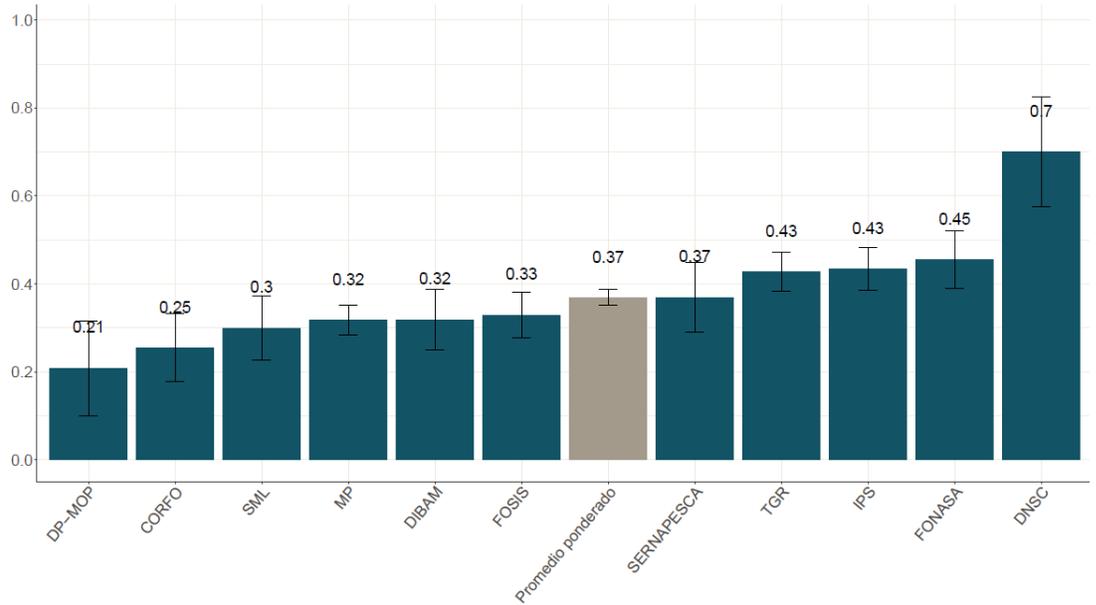
Dado que la encuesta coincidió con la formulación participativa del código de ética en muchas instituciones, la encuesta también preguntó si los funcionarios habían participado en discusiones formales (oficiales) e informales (discusiones con colegas o en reuniones en la institución) sobre la formulación de políticas éticas. La mayoría de los servidores públicos (67%) no ha participado en tales discusiones. Sin embargo, más de un tercio de los funcionarios públicos ha participado formalmente o informalmente en esas discusiones. Esta proporción oscila entre el 70% (Servicio Civil) y el 21% (DP-MOP).

<sup>43</sup> La pregunta correspondiente de la encuesta fue: “¿De qué trataba la capacitación? Por favor seleccionar todas las opciones que correspondan:

- Enseñaba estándares de buen comportamiento a los cuales los funcionarios públicos debiesen aspirar
- Enseñaba qué comportamientos son inaceptables para funcionarios públicos
- Enseñaba qué comportamientos implican sanciones (por ejemplo, acciones disciplinarias)”

## Prácticas de Gestión de Personas

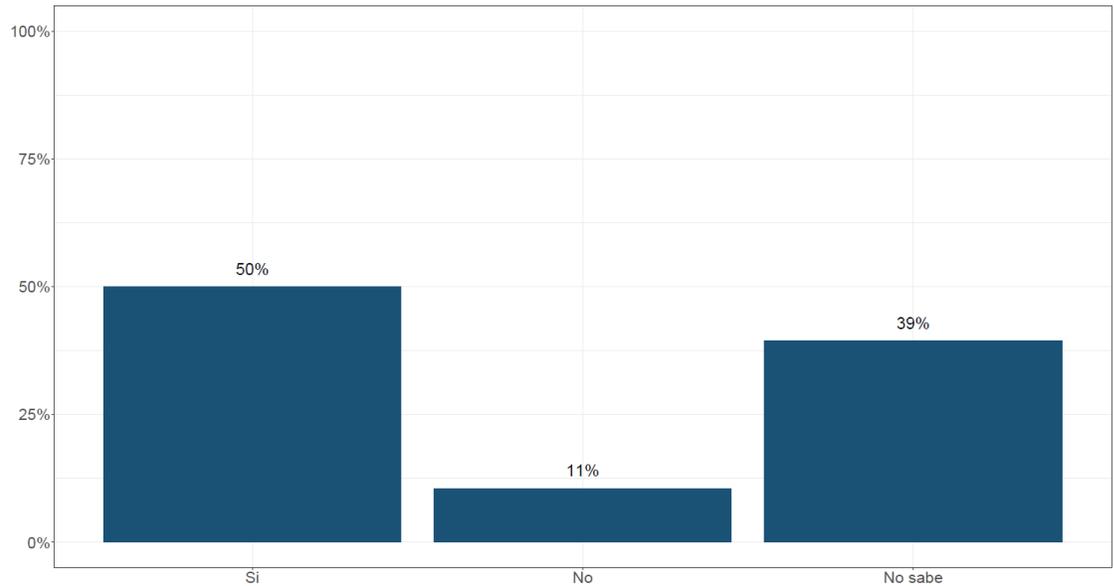
Porcentaje de servidores públicos que ha participado formal o informalmente en discusiones sobre la formulación de políticas éticas



En cuanto al conocimiento de los códigos éticos, una minoría significativa (39%) de los funcionarios públicos no está seguro si su institución tiene un código de ética. El 50% de los servidores públicos afirma que su institución sí tiene un código de ética, mientras que el 11% de los funcionarios públicos sabe que su institución no tiene (todavía) un código de ética.

*“El 39% de los servidores públicos no sabe si su institución tiene un código de ética.”*

Porcentaje de servidores públicos que afirma que su institución tiene, no tiene, o no sabe si su institución tiene un código de ética



### Conclusiones

Las prácticas de gestión del servicio civil, según las perciben los servidores públicos, varían significativamente entre y dentro de las instituciones en Chile. Esto refleja la naturaleza descentralizada de la gestión de persona en el estado chileno. A pesar de esta variación en las prácticas, se pueden extraer variadas ideas a partir de los datos de la encuesta:

- **El reclutamiento y la selección de personal son informales para una minoría significativa de vacantes**, con las oportunidades de trabajo no difundidas públicamente de forma consistente, con procedimientos limitados de evaluación y donde las conexiones personales y políticas tienen un grado de influencia en la selección de los postulantes. Estas prácticas corren el riesgo de socavar la meritocracia, con instituciones que no reclutan y seleccionan constantemente al mejor candidato para sus vacantes y donde los chilenos no tienen una igualdad de

## Prácticas de Gestión de Personas

---

oportunidades para competir en (todas) las vacantes disponibles en el sector público.

- **El desarrollo profesional parece ser más meritocrático.** Los ascensos son mayoritariamente competitivos, y la mayoría de los servidores públicos encuentran que su desempeño en el trabajo es relevante para su desarrollo profesional. Para una minoría de servidores públicos, los años de servicio, y las conexiones políticas y personales también importan.
- **Las evaluaciones de desempeño son casi universales, pero no siempre se vinculan con la carrera o remuneración.** En particular, se evalúa el desempeño de la mayoría de los servidores públicos según objetivos previamente acordados, y la mayoría de los funcionarios públicos considera que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores resultados de evaluación. La mayoría de los servidores públicos ve un vínculo entre los resultados de la evaluación de desempeño y la estabilidad laboral, pero pocos ven una relación con mejores perspectivas de desarrollo de la carrera funcionaria o con los salarios.
- **A menudo se percibe que la remuneración está desvinculada al desempeño.** Los aumentos salariales no están vinculados, en la percepción de la mayoría de los servidores públicos, al desempeño laboral o a los años de servicio, sino más bien a la negociación colectiva del sector público.
- **Los salarios son, en promedio, competitivos, pero no siempre son percibidos como satisfactorios, suficientes o equitativos.** Aproximadamente un tercio de los funcionarios públicos no está satisfecho con su salario, cree que son insuficientes para mantener el hogar y que no son equitativos en relación con los salarios de compañeros en labores similares. Al mismo tiempo, menos de un tercio de los funcionarios públicos cree que sería fácil encontrar un empleo en el sector privado que pague mejor. Esto sugiere que los salarios son competitivos para la mayoría de los servidores públicos.
- **Las protecciones laborales no impiden desvinculaciones por un bajo desempeño, pero, similarmente, no siempre protegen la estabilidad laboral de los ciclos políticos.** Los despidos, en la percepción de la mitad de los funcionarios públicos, son fáciles de realizar, y aproximadamente tres cuartos de los servidores públicos piensa que podrían perder su trabajo si no muestra un buen desempeño. También se percibe que la estabilidad laboral se ve amenazada por la interferencia política. El 43% de los funcionarios públicos siente que su estabilidad laboral se ve afectada por el ciclo político.

## Prácticas de Gestión de Personas

---

- **Los superiores podrían ejercer prácticas de liderazgo de forma más frecuentemente.** Cerca de dos tercios de los servidores públicos percibe que entre la mitad y la mayor parte del tiempo sus superiores comunican estándares éticos claros, que lideran mediante el ejemplo, generan entusiasmo por visiones y misiones de la institución, y se comunican de manera tal que los funcionarios públicos se sienten orgullosos.
- **La capacitación sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas se está expandiendo, pero persisten deficiencias en este ámbito.** Las capacitaciones sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas ha alcanzado entre un tercio y la mitad de los servidores públicos. Aproximadamente cuatro de cada diez funcionarios públicos no saben si su institución tiene un código de ética.

### IV. Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

---

#### RESULTADOS CLAVES

¿Qué prácticas de gestión de personas ayudan a tener servidores públicos más motivados, comprometidos y éticos? Varios hallazgos surgen del análisis estadístico:

Reclutamiento y selección. La influencia de las conexiones personales o políticas en las decisiones de contratación afecta adversamente el desempeño, la confianza, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, los procedimientos formales – anuncios públicos de vacantes y evaluación de candidatos a través de exámenes escritos – tienen efectos positivos en la satisfacción y motivación con el trabajo, respectivamente.

Ascensos. La influencia de las conexiones políticas o personales (amigos y familiares) en las decisiones de ascenso reduce el desempeño laboral, el compromiso con el servicio público y la integridad. Por el contrario, los concursos públicos para los ascensos mejoran la motivación laboral y el compromiso con el servicio público, entre otros. Además, un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las perspectivas de ascenso mejora la satisfacción laboral, el desempeño y la confianza, entre otros.

Salarios. Pagar a los servidores públicos de manera equitativa y suficiente para mantener su hogar mejora la satisfacción con el trabajo y la confianza, entre otros. Además, un vínculo más fuerte entre el desempeño laboral y el salario mejora el desempeño, la confianza, el compromiso con el servicio público y la satisfacción laboral, entre otros. Por el contrario, los criterios políticos en las decisiones salariales afectan adversamente estas actitudes.

Evaluaciones de desempeño. Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados en las evaluaciones de desempeño y vincular los resultados de las evaluaciones con las perspectivas de desarrollo profesional tiene efectos positivos en la satisfacción con el trabajo, la confianza y el orgullo del servicio público, entre otros.

Protecciones laborales. El tipo de contrato – permanente o temporal – no muestra efectos significativos. Sin embargo, las percepciones sobre la seguridad laboral son importantes. Los servidores públicos que sienten que pueden ser despedidos

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

fácilmente tienen menor satisfacción y confianza, pero están más motivados a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo. Los criterios que se perciben como subyacentes a los despidos también importan. La percepción de que los despidos pueden ser motivados por un bajo desempeño o por los ciclos políticos tienen una serie de efectos positivos (desempeño) y negativos (ciclo político), respectivamente.

Liderazgo. Las prácticas de liderazgo transformacional y ético por parte de los superiores aumentan la confianza, la integridad, la satisfacción con el trabajo, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios. Las prácticas de liderazgo ético tienen efectos más fuertes.

Capacitación sobre ética y formulación de políticas éticas. La capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos, la confianza, la satisfacción laboral y el orgullo por ser servidor público. Sus beneficios, por tanto, van más allá de la integridad. Al mismo tiempo, la participación en capacitaciones sobre ética o en la formulación de un código de ética no tuvo un efecto significativo en la habilidad de los servidores públicos de reconocer un comportamiento ilegal y no ético en un escenario de conflicto de interés.

Este capítulo analiza los efectos de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y comportamientos descritos en el capítulo 2: satisfacción con el trabajo, motivación con el servicio público, orgullo de ser servidor público, confianza en otros miembros de la organización, intención de permanecer en el sector público y conducta ética (voluntad de reportar problemas éticos a los superiores, conciencia de la ilegalidad de un comportamiento no ético en un escenario de conflicto de interés y falta de intención de involucrarse en conductas no éticas - ver Apéndice F). El capítulo evalúa los efectos de las prácticas de reclutamiento y selección, ascenso, salarios, evaluación de desempeño, protección laboral, liderazgo y ética descritas en el capítulo 3.

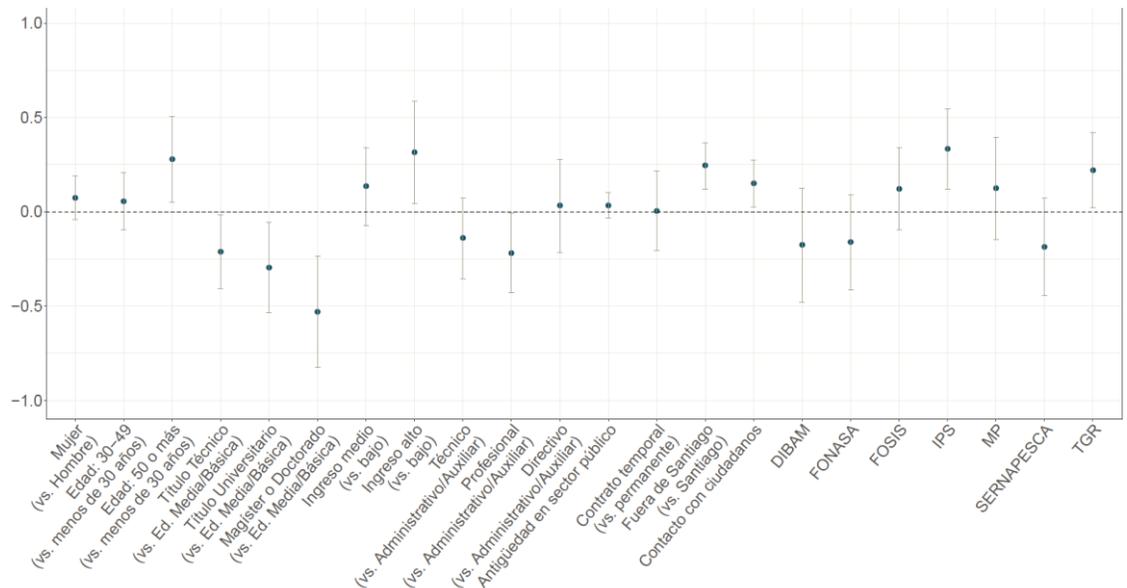
Los hallazgos se basan en análisis de regresión. Todas las regresiones contienen una serie de variables de control más allá de las prácticas de gestión antes mencionadas.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Éstas incluyen género, nivel educacional, edad, nivel de ingreso, jerarquía laboral, años de servicio en el sector público, tipo de contrato, lugar de trabajo (en Santiago o fuera de Santiago),

# Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Estas variables de control adicionales se incluyen ya que también afectan las actitudes y comportamientos de los servidores públicos. Para ilustrar, la edad, el nivel de ingreso, el contacto ciudadano en el trabajo y el nivel educacional (inferior) tienen un efecto positivo significativo por sí mismos en la satisfacción laboral de los servidores públicos (ver figura a continuación).

**Figura. Ejemplo del efecto de las variables de control: satisfacción con el trabajo**



El apéndice de datos contiene las estimaciones de las variables de control para todas las actitudes y comportamientos de los servidores públicos. La inclusión de estas variables de control permite identificar de forma más precisa los efectos de las prácticas de gestión de personas.<sup>45</sup> Por conveniencia, el análisis a continuación se basa en tablas

tipo de contactos en el trabajo (contacto con ciudadanos) y la institución en la que trabaja el servidor público.

<sup>45</sup> Intuitivamente, los análisis a continuación muestran cómo las prácticas de gestión de personas cambian las actitudes y comportamientos de los servidores públicos que tienen la misma edad, nivel de ingreso, nivel educacional, años de servicio, tipo de contrato, jerarquía

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“La influencia de vínculos personales (amigos o familiares) o políticos en las decisiones de contratación reduce el desempeño, la confianza, el compromiso con el servicio público y la satisfacción de los servidores públicos.”*

que resumen los efectos positivos (verde), negativos (rojo) y no significativos (blanco). El apéndice del capítulo 4 contiene el detalle de los resultados del análisis de regresión.

### **Efecto de las prácticas de reclutamiento y selección**

¿Qué prácticas de reclutamiento y selección llevan a tener servidores públicos más motivados, con mejor desempeño y más éticos?

En primer lugar, los servidores públicos que no obtuvieron su trabajo con la ayuda de amigos o familiares en la institución tienen más confianza en otros miembros de la organización, una mayor intención a permanecer en el sector público y un mayor sentido de contribución al éxito de su organización (autoevaluación de desempeño). En otras palabras, la influencia informal de amigos y familiares en las decisiones de contratación parece socavar el desempeño laboral, la confianza y el compromiso con el sector público.<sup>46</sup>

Del mismo modo, los funcionarios públicos para quienes conocer a un político o alguien con vínculos políticos no fue importante para obtener su primer empleo en el sector público están más motivados para servir al público, orgullosos de ser servidores públicos, satisfechos con su trabajo y tienen más confianza en otros miembros de su organización. Esto sugiere que la influencia política en los procesos de reclutamiento y

---

laboral, lugar de trabajo (en Santiago o fuera de Santiago), contacto ciudadano en el trabajo y que trabajan en la misma institución. Las correlaciones parciales resultantes no necesariamente denotan efectos causales.

<sup>46</sup> Como se menciona anteriormente, este efecto se mantiene una vez que se controla por un rango de otros factores. Sustantivamente, esto implica que un funcionario que obtuvo su primer trabajo en el sector público gracias al apoyo de conexiones personales tiene menos confianza en otros miembros de la organización, menor desempeño y menor compromiso con el servicio público que un funcionario que no obtuvo su primer trabajo mediante conexiones personales, pero que al mismo tiempo tiene el mismo nivel de ingreso, edad, género, nivel educacional, trabaja en la misma institución en la misma jerarquía laboral y con los mismos años de servicio, en el mismo lugar de trabajo, con el mismo tipo de contrato y con el mismo tipo de contacto ciudadano en el trabajo. Una lógica similar aplica para los otros análisis de regresión.

## **Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas**

---

selección socava la motivación con el servicio público, el orgullo del servicio público, la confianza entre colegas y la satisfacción laboral en el servicio público de Chile

Los mecanismos formales de reclutamiento y selección tienen un efecto positivo, aunque no fuerte. Los servidores públicos que supieron sobre su primer trabajo a través de un anuncio están un poco más satisfechos con su trabajo, en relación con aquellos que sólo supieron a través de un conocido u otro servidor público. Los funcionarios que fueron evaluados mediante exámenes escritos para su primer empleo en el sector público están más motivados a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo que aquellos que no fueron evaluados mediante una prueba escrita.

No se pudieron identificar otros efectos estadísticamente significativos. Esto no significa necesariamente que las prácticas de reclutamiento y selección no tengan efectos en estas actitudes y comportamientos, sino que dichos efectos no son estadísticamente observables en los datos.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Tabla. ¿Cómo afectan las prácticas de reclutamiento y selección a los servidores públicos?<sup>47</sup>

	Supo sobre el primer trabajo a través de anuncio público	Evaluated mediante prueba escrita para el primer trabajo	Evaluated mediante entrevista panel para el primer trabajo	Tuvo apoyo de vínculo personal para obtener primer trabajo	Tener conexión política fue important e para obtener primer trabajo
Satisfacción con el trabajo actual	0/+	0	0	0	0/-
Autoevaluación de desempeño	0	0	0	-	0
Motivación con el trabajo actual	0	0/+	0	0	0
Motivación con el servicio público	0	0/+	0	0	0/-
Confianza con otros miembros de la institución	0	0	0	-	0/-
Orgullo de ser servidor público	0	0	0	0	0/-
Intención de permanecer en el servicio público	0	0	0	-	0
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0	0	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0	0	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	0	0	0	0	0

<sup>47</sup> + (verde oscuro) denota un efecto positivo grande y estadísticamente significativo.

0/+ (verde claro) denota un efecto positivo estadísticamente significativo pero sustancialmente pequeño.

0 (blanco) denota que no hay un efecto estadísticamente significativo

0/- (rojo claro) denota un efecto negativo estadísticamente significativo pero sustancialmente pequeño.

- (rojo oscuro) denota un efecto negativo grande y estadísticamente significativo

*“La influencia de vínculos políticos o personales (amigos o familiares) en las decisiones de ascenso reduce el desempeño, el compromiso con el servicio público y la conducta ética de los servidores.”*

### **Efecto de las prácticas de ascenso**

¿Qué prácticas de ascenso mejoran el desempeño, la motivación, el compromiso con el servicio público y la integridad de los servidores públicos?

En primer lugar, al igual que con las prácticas de reclutamiento y selección, la interferencia personal y política en las prácticas de ascenso tiene efectos negativos. Los servidores públicos que obtuvieron su último ascenso con el apoyo de amigos o familiares que trabajan en la institución están menos motivados a servir al público, son menos propensos a contribuir al éxito de su organización (autoevaluación) y son menos conscientes de la ilegalidad de una conducta no ética cuando se les presenta un escenario de conflicto de interés. Por lo tanto, la influencia informal de amigos y familiares en los procesos de ascenso parece socavar el desempeño, la motivación e integridad en el servicio público de Chile.<sup>48</sup>

Del mismo modo, los servidores públicos para los que conocer a un político o alguien con vínculos políticos fue importante para obtener su primer empleo en el sector público están menos motivados a servir al público, menos orgullosos de ser servidores públicos, tienen menos confianza en otros miembros de la organización, y una menor intención de permanecer en el sector público. La influencia política en las prácticas de ascenso, por lo tanto, parece socavar el compromiso y el orgullo de ser servidor público, la confianza entre colegas y la satisfacción laboral en el servicio público de Chile.

Viceversa, las prácticas de ascenso que no están relacionadas con la interferencia personal o política tienen efectos positivos. Por ejemplo, los funcionarios que compitieron por su último ascenso profesional con candidatos de dentro y fuera de su organización se sienten más orgullosos de ser servidores públicos, más motivados a servir al público y algo más motivados para esforzarse más en el trabajo que los servidores públicos que fueron promovidos sin competencia pública. Del mismo modo, los servidores públicos que creen que sus perspectivas de ascenso mejoran teniendo

---

<sup>48</sup> Los servidores públicos que obtuvieron su último ascenso gracias al apoyo de amigos o familiares en la institución también tienen significativamente más confianza en otros miembros de la organización. Esto se puede deber a que estos funcionarios se benefician de una fuerte red de contactos en la institución, lo cual aumenta su confianza en otros miembros y les permite utilizar esta red para el desarrollo de su carrera.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

---

*“Un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las perspectivas de ascenso mejora la satisfacción con el trabajo, el desempeño, la confianza y el compromiso con el servicio público.”*

un mejor desempeño laboral están un poco más motivados a servir al público, se sienten más orgullosos de ser servidores públicos, tienen más confianza en otros miembros de la organización, una mayor intención de permanecer en el sector público, se sienten más satisfechos con su trabajo y están más dispuestos a informar problemas éticos a sus superiores. Por el contrario, los ascensos basados en la antigüedad tienen efectos más débiles, con pequeños efectos positivos sobre la satisfacción laboral y la confianza entre miembros de la organización.

En conjunto, estos análisis sugieren que la vinculación del ascenso profesional con el desempeño laboral – incluyendo por medio de concursos públicos – y la desvinculación de los ascensos de los servidores públicos de sus conexiones personales y políticas pueden mejorar la motivación y el compromiso con el servicio público en Chile.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Tabla. ¿Cómo afectan las prácticas de ascenso a los servidores públicos?

	Compitió con candidatos fuera del sector público para el último ascenso	Tuvo apoyo de conexiones personales para el último ascenso	Los vínculos políticos son importantes para el ascenso	Los años de servicio mejoran las perspectivas de ascenso	El desempeño laboral mejora las perspectivas de ascenso
Satisfacción con el trabajo actual	0	0	0/-	0/+	+
Autoevaluación de desempeño	0	-	0	0	0/+
Motivación con el trabajo actual	0/+	0	0	0	0
Motivación con el servicio público	+	-	0/-	0	0/+
Confianza con otros miembros de la institución	0	+	0/-	0/+	0/+
Orgullo del servicio público	0/+	0	0/-	0	0/+
Intención de permanecer en el servicio público	0	0	0/-	0	0/+
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	-	0	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0	0	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	0	0	0	0/+	0/+

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“Pagar a los servidores públicos de manera equitativa y suficiente para mantener su hogar puede mejorar la satisfacción con el trabajo y la confianza en otros miembros de la organización, entre otros.”*

### **Efecto de las prácticas salariales**

¿Cómo afectan las prácticas salariales las actitudes y el comportamiento de los servidores públicos?

En primer lugar, los funcionarios públicos que reciben un sueldo mayor están más satisfechos con su trabajo, tienen más confianza en otros miembros de la organización, se sienten más cómodos a reportar problemas éticos a sus superiores y tienen un mayor sentido de contribuir al éxito de su institución. Del mismo modo, los servidores públicos que están más satisfechos con sus salarios, que encuentran sus salarios más equitativos en relación con los salarios de colegas en labores similares, y que consideran que sus salarios son suficientes para mantener su hogar, están más motivados a servir al público, se sienten más orgullosos de ser servidores públicos, tienen una mayor intención de permanecer en el sector público, mayor confianza en otros miembros de la organización, se sienten más cómodos a reportar problemas éticos a su superior y están más satisfechos con sus trabajos. Por lo tanto, pagar a los servidores públicos de manera equitativa y suficiente para mantener su hogar y sentirse satisfechos con sus salarios parece tener importantes beneficios para el compromiso con el servicio público, la confianza, la integridad y la satisfacción con el sector público. El efecto de las variables salariales en la satisfacción con el trabajo es por lejos el más grande; los demás efectos son de un tamaño relativamente pequeño (no hay beneficios significativos según los datos en la motivación con el trabajo y el desempeño laboral).

También es importante cómo se fijan los salarios. Los servidores públicos que perciben un vínculo entre su remuneración y desempeño presentan una mayor satisfacción con el trabajo, un mejor desempeño (autoevaluado), una mayor confianza en otros miembros de la organización, más orgullo por ser servidor público, una mayor intención de permanecer en el sector público y se sienten más cómodos a reportar problemas éticos. Por el contrario, los servidores públicos que encuentran que las conexiones políticas son importantes para los aumentos salariales tienen una satisfacción con el trabajo significativamente inferior, un menor desempeño (autoevaluado), menor motivación con el servicio público, menor confianza en otros miembros de la organización, se sienten menos orgullosos de ser servidor público, tienen una menor

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

---

*“Vincular los aumentos salariales al desempeño laboral – y no a las conexiones personales o políticas – puede mejorar el desempeño, la confianza, la conducta ética, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo.”*

intención de permanecer en el sector público y disposición a reportar problemas éticos. En otras palabras, la interferencia política en las decisiones salariales parece afectar negativamente casi todas las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.

En resumen, los análisis estadísticos sugieren que pagar a los servidores públicos de manera equitativa y suficiente para mantener su hogar y vincular los aumentos salariales de manera más consistente al desempeño laboral – en lugar de conexiones políticas – podría mejorar el desempeño, el compromiso con el servicio público, la confianza, conducta ética, y en particular, la satisfacción con el trabajo en el servicio público de Chile.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Tabla. ¿Cómo afectan las prácticas salariales a los servidores públicos?

	Mayor salario	Satisfacción con el salario	Competitividad salarial	Suficiencia salarial	Equidad salarial	Vínculo entre salario y antigüedad	Vínculo entre salario y desempeño laboral	Vínculos políticos son importantes para obtener aumentos salariales
Satisfacción con el trabajo actual	+	+	+	+	+	+	+	-
Autoevaluación de desempeño	0/+	0	0	0	0	0	0/+	0/-
Motivación con el trabajo actual	0	0	0/-	0	0	0	0	0
Motivación con el servicio público	0	0/+	0	0/+	0/+	0	0+	0/-
Confianza con otros miembros de la institución	+	+	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0/-
Orgullo de ser servidor público	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/-
Intención de permanecer en el servicio público	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/-
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0	0	0	0	0	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0	0	0	0	0	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	+	0/+	0/-	0/+	0/+	0/+	0/+	0/-

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“Establecer metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación de desempeño mejora su satisfacción con el trabajo, su confianza e intención de permanecer en el sector público.”*

### **Efecto de las prácticas de evaluación de desempeño**

¿Cómo afectan las prácticas de evaluación de desempeño a los servidores públicos?

En primer lugar, los servidores públicos cuyo desempeño se evaluó frente a metas previamente acordadas están más satisfechos con su trabajo, tienen más confianza en otros miembros de la organización, y una mayor intención de permanecer en el sector público. Dado que esta práctica de establecer metas antes de un período de evaluación no se practica consistentemente en todas las instituciones (ver el capítulo 3), este hallazgo apunta a una simple medida (establecer metas previamente a un periodo de evaluación) que puede mejorar la satisfacción, confianza, conducta ética y compromiso con el servicio público.

En segundo lugar, los funcionarios que perciben que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores evaluaciones de desempeño, también tienen estimaciones significativamente más altas para la mayoría de las actitudes y comportamientos incluidos en la encuesta. Esto sugiere que el fortalecimiento de los vínculos entre los resultados de la evaluación de desempeño y el esfuerzo en el trabajo puede afectar favorablemente la satisfacción, confianza, integridad y compromiso con el servicio público.

En tercer lugar, las consecuencias de las evaluaciones de desempeño son importantes. La percepción de que los resultados de la evaluación de desempeño afectan o no los sueldos y despidos sólo tiene efectos relativamente pequeños (en la motivación con el trabajo, la motivación con el servicio público y la disposición a reportar problemas éticos). Los efectos de vincular los resultados de la evaluación de desempeño con las perspectivas de carrera son relativamente mayores, en particular para la satisfacción con el trabajo.

En resumen, estos resultados sugieren que (i) acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, (ii) recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados de la evaluación de desempeño y (iii) vincular los resultados de la evaluación de desempeño a perspectivas de desarrollo profesional, puede mejorar la satisfacción con el trabajo, el orgullo de ser servidor público, la

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“Vincular los resultados de la evaluación de desempeño a las perspectivas de desarrollo de carrera puede mejorar la satisfacción con el trabajo y la confianza, entre otros.”*

integridad y, en menor medida, el desempeño, la motivación laboral y la intención de permanecer en el sector público de los funcionarios

Tabla. ¿Cómo afectan las prácticas de evaluación de desempeño a los servidores públicos?

	Evalua- ciones de desempeño según metas previamente acordadas	Percepción que un mayor esfuerzo conduce a una mejor evaluación	Vínculo entre desempeño laboral y aumento salarial	Vínculo entre desem- peño laboral y ascenso	Vínculo entre desempeño laboral y protección de estabilidad laboral
Satisfacción con el trabajo actual	+	+	0/+	+	0
Autoevaluación de desempeño	0	0/+	0	0/+	0
Motivación con el trabajo actual	0	0/+	0/+	0	0/+
Motivación con el servicio público	0	0/+	0	0/+	0/+
Confianza con otros miembros de la institución	+	+	0	0/+	0
Orgullo de ser servidor público	0	+	0	0/+	0
Intención de permanecer en el servicio público	0/+	0/+	0	0/+	0
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0	0	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0	0	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	+	0/+	0/+	0/+	0

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“Los servidores públicos que creen que podrían ser fácilmente desvinculados están menos satisfechos con el trabajo y tienen menos confianza en sus colegas, pero están más motivados a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo.”*

### **Efecto de las prácticas de protección de la estabilidad laboral**

¿Cómo afectan las prácticas de protección de la estabilidad laboral a las actitudes y comportamientos de los servidores públicos chilenos?

En primer lugar, el tipo de contrato de los funcionarios públicos – permanentes o temporales – no tiene, después de controlar por otros factores, un efecto significativo en ninguna de las actitudes y comportamientos incluidos en la encuesta.

Por supuesto, la estabilidad laboral no es sólo un resultado del tipo de contrato. Por lo tanto, también evaluamos los efectos de las percepciones de la estabilidad laboral (manteniendo constante el tipo de contrato y las otras variables de control). Estas percepciones son importantes en Chile. Los servidores públicos que creen que pueden ser despedidos fácilmente están menos satisfechos con su trabajo y tienen menos confianza en otros miembros de la organización. Al mismo tiempo, su motivación laboral y su capacidad para identificar conductas ilegales no éticas es ligeramente superior (incluso si estos efectos son pequeños). Esto sugiere que, en Chile, como en otras partes, un cierto grado de inseguridad laboral puede tener efectos tanto positivos (incentivos adicionales para hacer un mayor esfuerzo en el trabajo) como negativos (menos satisfacción y confianza).

Sin embargo, si los efectos son positivos o negativos, parece depender en gran medida de los criterios para los despidos. Cuando los despidos están vinculados al desempeño, sus efectos son positivos. Los servidores públicos que creen que pueden perder su trabajo si no tienen un buen desempeño están más orgullosos de ser servidores públicos, más satisfechos con su trabajo y, en menor medida, más motivados a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo, servir al público, reportar problemas éticos a su superior e permanecer en el sector público. Por el contrario, los funcionarios públicos que sienten que su estabilidad laboral se ve afectada por los ciclos políticos están significativamente menos satisfechos con su trabajo y tienen menos confianza en otros miembros de la organización. En menor medida, también se sienten menos orgullosos de ser servidores públicos y muestran un menor intento a permanecer en el sector público. En una nota positiva, están más dispuestos a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo, pero dicho efecto es pequeño.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“Cuando la protección laboral depende del desempeño, la inseguridad laboral tiene efectos positivos. Cuando los criterios políticos afectan la protección laboral, la inseguridad laboral tiene efectos negativos en los servidores públicos.”*

En resumen, los análisis estadísticos sugieren que el grado de protección laboral (por ejemplo, debido al tipo de contrato) es menos importante que los criterios priorizados para desvincular (o no renovar contratos) de funcionarios públicos. Cuando el desempeño laboral es el criterio para mantener un empleo, un cierto grado de inseguridad laboral tiene efectos positivos consistentes, entre otros, en la motivación, el desempeño y la integridad. Sin embargo, cuando los factores políticos son los que influyen en la mantención de los puestos de trabajo de los funcionarios públicos, la inseguridad laboral suele tener efectos negativos en, entre otros, la confianza y la satisfacción con el trabajo.

Tabla. ¿Cómo afecta la protección laboral a los servidores públicos?

	Contratos temporales (vs. contratos permanentes)	Percepción facilidad de despedido	Percepción de desvinculación por bajo desempeño laboral	Percepción de desvinculación por ciclos políticos
Satisfacción con el trabajo actual	0	-	+	-
Autoevaluación de desempeño	0	0	0/+	0
Motivación con el trabajo actual	0	0/+	0/+	0/+
Motivación con el servicio público	0	0	0/+	0
Confianza con otros miembros de la institución	0	-	0	-
Orgullo de ser servidor público	0	0	+	0/-
Intención de permanecer en el servicio público	0	0	0/+	0/-
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0/+	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	0	0	0/+	0

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

---

*“Las prácticas de liderazgo ético mejoran la integridad, la confianza, el orgullo del servicio público, la satisfacción laboral y el desempeño de los servidores públicos.”*

### **Efecto de las prácticas de liderazgo**

¿Cómo afectan las prácticas de liderazgo transformacional y ético a los servidores públicos? Los análisis estadísticos sugieren que tienen efectos positivos significativos.

Las prácticas de liderazgo ético tienen mayores efectos. Los servidores públicos cuyos superiores comunican con más frecuencia normas éticas claras, están más dispuestos a reportar problemas éticos a su superior, tienen más confianza en otros miembros de la organización, son más orgullosos de ser servidores públicos, se sienten más satisfechos con su trabajo y tienen un mayor sentido de contribuir al éxito de su organización. El liderazgo ético también tiene efectos positivos, aunque menos fuertes, en la motivación con el servicio público y la intención de permanecer en el sector público.

Las prácticas de liderazgo transformacional – es decir, los superiores liderando con el ejemplo, inspirando a los servidores públicos a identificarse con la visión y misión de la organización y comunicando de manera que los servidores públicos se sientan orgullosos de formar parte de su organización – también tiene efectos positivos, aunque en menos dimensiones. Los servidores públicos cuyo superior ejerce un liderazgo transformacional con mayor frecuencia tienen más confianza en otros miembros de su institución, se sienten más satisfechos con su trabajo y, en menor medida, más motivados para hacer un mayor esfuerzo en el trabajo, más orgullosos de ser servidores públicos y con mayor disposición a reportar problemas éticos.

En resumen, los análisis estadísticos sugieren que un uso más frecuente de las prácticas de liderazgo por parte de los superiores podría tener impactos positivos importantes en el servicio público de Chile, aumentando la confianza, integridad, satisfacción con el trabajo, desempeño, motivación laboral y compromiso con el servicio público de los funcionarios. Si bien las prácticas tanto de liderazgo ético como transformacional son importantes, el liderazgo ético tiene efectos positivos comparativamente mayores.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Tabla. ¿Cómo afectan las prácticas de liderazgo a los servidores públicos?

	Liderazgo transformacional	Liderazgo ético
Satisfacción con el trabajo actual	+	+
Autoevaluación de desempeño	0/+	+
Motivación con el trabajo actual	0/+	0
Motivación con el servicio público	0	0/+
Confianza con otros miembros de la institución	+	+
Orgullo de ser servidor público	0/+	+
Intención de permanecer en el servicio público	0	0/+
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	0/+	+

### Efectos de los códigos de ética y de las capacitaciones en ética

Por último, los análisis estadísticos evaluaron los efectos de participar en capacitaciones sobre ética, participar en la formación de un código de ética, y tener conocimiento sobre la existencia de un código de ética en la institución.

El análisis sugiere que la participación en capacitaciones sobre ética y en las discusiones y eventos para desarrollar un código de ética institucional tienen efectos positivos significativos, particularmente en la disposición a reportar problemas éticos a los superiores, la confianza en otros miembros de la organización, el orgullo de ser servidor público, la satisfacción laboral y, en menor medida, en el desempeño y la motivación laboral. Además, en el caso de la participación en la formulación de políticas éticas, hay un efecto positivo en una mayor disposición a no involucrarse en conductas no éticas cuando se les presenta un escenario de conflicto de interés (ver Apéndice F). Esto sugiere que la capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen beneficios colaterales que van más allá de la comprensión ética de los servidores públicos – tales como una mayor confianza entre los miembros de una

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

*“La capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen efectos positivos sobre la integridad, la confianza, la satisfacción con el trabajo y en el orgullo por ser servidor público.”*

institución y un mayor orgullo de ser servidor público. También implica que la política del Servicio Civil de fomentar la capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tiene importantes beneficios para el servicio público de Chile. Si bien esto es una noticia positiva, también es importante señalar que ni las capacitaciones sobre ética ni la participación en la formulación de políticas éticas influyeron positivamente en la habilidad de los servidores públicos para detectar conductas ilegales en un escenario de conflicto de interés (ver Apéndice F). Esto sugiere que las capacitaciones sobre ética podrían ahondar más profundamente en los contenidos o bien expandirse de modo de mejorar la habilidad de los servidores públicos para detectar conductas no éticas e ilegales.

Los funcionarios públicos que saben que su institución tiene un código de ética también obtienen una puntuación más alta en una serie de actitudes, incluyendo en particular, la satisfacción con el trabajo y la confianza en otros miembros de la organización. Sin embargo, el simple hecho de saber si una organización tiene un código de ética no parece tener un impacto positivo en ninguno de los indicadores de integridad. Por el contrario, aquellos que saben que su institución tiene un código de ética son algo menos conscientes de la ilegalidad de una conducta cuando se les presenta un escenario de conflicto de interés (ver Apéndice F) – incluso si este efecto es muy pequeño. Esto subraya la necesidad de un involucramiento más profundo con los códigos de ética para que estos lleguen a tener un efecto positivo significativo.

En resumen, el análisis estadístico sugiere que la capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen beneficios más allá de la integridad – incluyendo la confianza entre miembros de una institución y la satisfacción con el trabajo actual – pero no afectan todas las dimensiones de integridad, como el identificar una conducta ilegal y no ética. El análisis también proporciona evidencia sugestiva de la necesidad de un involucramiento más profundo con los códigos éticos para que éstos tengan efectos positivos sobre la integridad de los servidores públicos.

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

Tabla. ¿Cómo afectan las capacitaciones sobre ética y la formulación de códigos de ética a los servidores públicos?

	Ha participado en capacitación sobre ética	Ha participado en formulación de código de ética	Sabe que institución tiene código de ética
Satisfacción con el trabajo actual	+	+	+
Autoevaluación de desempeño	0/+	0/+	0
Motivación con el trabajo actual	0/+	0/+	0/+
Motivación con el servicio público	0	0	0/+
Confianza con otros miembros de la institución	+	+	+
Orgullo del servicio público	+	+	0/+
Intención de permanecer en el servicio público	0	0	0
Reconocimiento de una conducta ilegal y no ética	0	0	0/-
Intención de involucrarse en conductas no éticas	0	0/+	0
Disposición a reportar problemas éticos a superiores	+	+	0

### Conclusión

A partir del análisis se pueden extraer varias conclusiones sobre los efectos de las prácticas de gestión de personas:

- **Criterios informales – vínculos personales (familiares y amigos) y políticos – en decisiones de gestión de personas afectan adversamente el servicio público de Chile.** Recibir apoyo de amigos o familiares o conexiones políticas dentro de la institución estatal para las decisiones de reclutamiento, ascenso, pago y desvinculación laboral se asocia sistemáticamente con menor desempeño, confianza, compromiso con el servicio público y satisfacción laboral en el servicio público de Chile.
- **Los procedimientos formales asociados al mérito – como anunciar las vacantes públicamente, evaluar a los candidatos a través de exámenes escritos, y organizar concursos para los ascensos – tienen efectos positivos**

## Efectos de las Prácticas de Gestión de Personas

---

en el servicio público de Chile, tales como mayor satisfacción, motivación con el trabajo y compromiso con el servicio público.

- **Vincular las decisiones de ascenso, salario y despido de forma consistente con el desempeño laboral tiene efectos positivos en el servicio público de Chile.** Un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las remuneraciones, la estabilidad laboral, y las perspectivas de ascenso mejoran, en otros, el desempeño, la satisfacción con el trabajo y la confianza con otros miembros de la institución.
- **Pagar a los servidores públicos de manera equitativa y suficiente para mantener su hogar afecta favorablemente la satisfacción laboral y la confianza en los servicios públicos chilenos.**
- **Las evaluaciones de desempeño pueden tener efectos positivos en el servicio público chileno, si se implementan adecuadamente.** En particular, acordar las metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados de evaluación y vincular los resultados de la evaluación con las perspectivas de desarrollo profesional, tiene efectos positivos en la satisfacción laboral, la confianza y el orgullo del servicio público.
- **Las prácticas de liderazgo afectan positivamente las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.** Las prácticas de liderazgo transformacional y ético por parte de los superiores aumentan la confianza, la integridad, la satisfacción con el trabajo, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios. Particularmente, las prácticas de liderazgo ético tienen un efecto más importante.
- **Las capacitaciones sobre ética y la formulación participativa de códigos de ética afectan positivamente la integridad, confianza, orgullo y satisfacción con el servicio público.** Al mismo tiempo, la participación en capacitaciones sobre ética o en la formulación de un código de ética no tuvo un efecto significativo en la capacidad de los servidores públicos para reconocer una conducta ilegal no ética en un escenario de conflicto de interés.

### V. Conclusiones

---

**#1: Los servidores públicos en Chile están relativamente motivados para esforzarse en sus labores, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público.**

Sin embargo, algunos grupos de servidores públicos – por ejemplo, aquellos más jóvenes, más educados y que trabajan en Santiago – están relativamente menos motivados, comprometidos y satisfechos.

**#2: La confianza en otros miembros de la organización y el razonamiento ético de los servidores públicos siguen siendo áreas de potencial desarrollo.**

Los funcionarios públicos tienen niveles relativamente bajos de confianza en otros miembros de su organización, no siempre se sienten cómodos reportando problemas éticos a la administración, y a veces no pueden reconocer una conducta ilegal y no ética.

**#3: Las prácticas de gestión de personas varían significativamente entre las instituciones.**

Aunque las evaluaciones de desempeño son casi universales, las instituciones varían en cuanto a si las vacantes son anunciadas públicamente, o si los candidatos son evaluados a través de exámenes escritos, entrevistas u otros procedimientos de selección. Las instituciones también varían en los criterios de ascenso y el uso de concursos públicos para ascensos. Asimismo, en la provisión de contratos permanentes, capacitaciones sobre ética, y en las prácticas de liderazgo ejercidas por los superiores.

### **#4: Criterios informales – consideraciones personales y políticas – en decisiones de personal, afectan negativamente el servicio público de Chile.**

Servidores públicos que obtienen puestos, ascensos, aumentos salariales o la estabilidad laboral con el apoyo de amigos y familiares en la institución o de conexiones políticas se caracterizan por menos motivación, integridad, confianza y desempeño, entre otros.

### **#5: Un mayor vínculo entre el desempeño laboral y las perspectivas de remuneración, ascenso y estabilidad laboral podría fortalecer el servicio público de Chile.**

Tales vínculos ejercen efectos positivos sobre el desempeño laboral, la motivación, el compromiso con el servicio público y la confianza en el servicio público, entre otros.

### **#6: Las prácticas de liderazgo son impulsores centrales de motivación, satisfacción, confianza y conducta ética de los servidores públicos.**

Las prácticas de liderazgo ético y transformacional tienen efectos consistentes y positivos sobre el desempeño, la motivación, la satisfacción, la integridad, la confianza y el compromiso con el servicio público de los servidores públicos.

### **#7: Las capacitaciones sobre ética tienen beneficios más allá de una mayor integridad en el servicio público.**

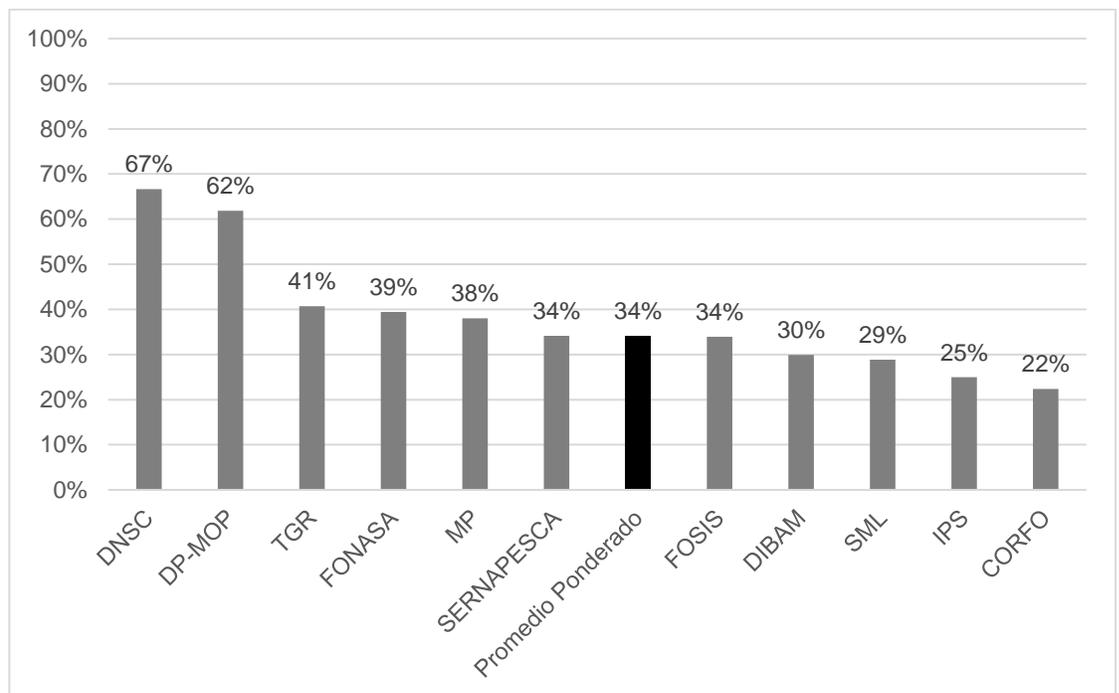
Las capacitaciones sobre ética tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos a sus superiores, y en la confianza, la satisfacción y el orgullo de ser servidor público.

### **#8: Las evaluaciones de desempeño pueden tener efectos positivos, si son implementadas apropiadamente.**

Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados de evaluación de desempeño y vincular los resultados de la evaluación de desempeño con las perspectivas de desarrollo profesional tienen efectos positivos en la satisfacción, la confianza y el orgullo de ser servidor público.

## Apéndice

### Apéndice A: Tasa de respuesta por institución



## Apéndice B: Representatividad de la encuesta en Chile

	<b>Todos los funcionarios públicos</b> (en las 11 instituciones participantes)	<b>Participantes</b> (en las 11 instituciones participantes)
<b>Género</b>		
Mujer	55%	57%
Hombre	45%	43%
<b>Edad</b>		
29 o menos	7%	21%
30-39	30%	36%
40-49	36%	24%
50-59	18%	14%
60 o más	8%	6%
<b>Educación</b>		
Educación media	23%	21%
Título técnico	9%	29%
Título universitario	67%	50%

### Apéndice C: Ponderación de la encuesta post-estratificación

	Género	Edad	Educa- ción	Contra- to	Lugar de Trabajo	Jerar- quía	Salario	Años de servi- cio
<b>CORFO</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>DIBAM</b>	x	x	x		x	x	x	x
<b>Servicio Civil</b>	x	x	x	x	x	x		x
<b>DP-MOP</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>FONASA</b>	x	x	x		x	x		
<b>FOSIS</b>		x	x					x
<b>IPS</b>	x	x	x	x	x	x		x
<b>MP</b>	x	x		x	x	x	x	x
<b>SERNA- PESCA</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>SML</b>	x	x	x		x	x	x	x
<b>TGR</b>	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota: los casilleros destacados indican que dicha característica fue incluida en el cálculo de la ponderación de la encuesta para cada institución. Limitaciones en los datos impidieron realizar estas ponderaciones en cada característica para cada institución con el fin de optimizar la representatividad de la encuesta.

### Apéndice D: Muestra de la encuesta en cada país

País	Descripción de la Muestra de la Encuesta
<b>Estonia</b>	La encuesta en Estonia se realizó en línea en todo el servicio civil en la primavera de 2017. 3.500 funcionarios respondieron la encuesta (tasa de respuesta: 19%). Los datos incluidos en este informe no están ponderados. Como tal, solo proporcionan evidencia sugestiva sobre las actitudes, comportamientos y la gestión de los servidores en Estonia.
<b>Brasil</b>	La encuesta en Brasil se realizó en línea en once ministerios entre julio y septiembre de 2017. 2.200 funcionarios respondieron la encuesta al momento de redactar este reporte, previo al cierre de la encuesta en Brasil (tasa de respuesta: 8%). Los datos incluidos en este informe no están ponderados. Como tal, solo proporcionan evidencia sugestiva sobre las actitudes, comportamientos y la gestión de los servidores en Brasil.
<b>Ghana</b>	La encuesta en Ghana se llevó a cabo en persona con 1.645 funcionarios públicos en instituciones del gobierno central en Accra en la primavera de 2017. Los funcionarios públicos fueron reclutados a través de la técnica bola de nieve y un muestreo por cuotas. Los datos incluidos en este informe no están ponderados. Como tal, solo proporcionan evidencia sugestiva sobre las actitudes, comportamientos y la gestión de los servidores en Ghana.

### Apéndice E: Preguntas sobre la Motivación con el Servicio Público

#### *Atracción al servicio público*

Admiro a la gente que emprende o está involucrada en actividades que ayudan a mi comunidad

Es importante contribuir a actividades que enfrentan a problemas sociales

Un trabajo público con sentido es muy importante para mí

Es importante para mí contribuir al bien público

#### *Compromiso con los valores públicos*

Pienso que la igualdad de oportunidades para ciudadanos es muy importante

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

Es fundamental que los intereses de generaciones futuras sean tomados en consideración, al momento de formular políticas públicas

Actuar éticamente es esencial para los funcionarios públicos

#### *Compasión con los menos privilegiados*

Siento compasión por las dificultades de los desfavorecidos

Empatizo con las personas que enfrentan dificultades

Me molesta mucho cuando veo que otra gente es tratada injustamente

Considerar el bienestar de otros es muy importante para mí

#### *Voluntad de sacrificio para la sociedad*

Estoy preparado para hacer sacrificios por el bien de la sociedad

Creo en priorizar el deber cívico por sobre mí mismo

Estoy dispuesto a correr el riesgo de pérdidas personales para ayudar a la sociedad

Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar el estándar de vida de los pobres, incluso si eso me cuesta dinero

### **Apéndice F: Escenario de conflicto de interés**

Un funcionario que regularmente viaja al extranjero por su trabajo recibe una invitación desde una agencia de viajes para celebrar la apertura de una nueva ruta de vuelo a una ciudad de un país vecino. De acuerdo a la invitación, la celebración está orientada a los usuarios más leales de la agencia de viajes. El programa incluye tickets en clase ejecutiva, alojamiento en un hotel 5 estrellas por una noche y una recepción en la ópera de la ciudad de destino. Todos los gastos del programa están cubiertos por la agencia de viajes. El funcionario ha utilizado los servicios de la agencia tanto para viajes laborales como para viajes personales. Un colega del funcionario recibió y aceptó una invitación parecida desde una agencia de viaje previamente. Siguiendo este modelo, el funcionario acepta la invitación y viaja al país vecino.

**Apéndice E: Matriz de resultados: los efectos de las prácticas de gestión del servicio civil**

		Satisfacción con el trabajo	Autoevaluación de desempeño	Motivación con el trabajo	Motivación con el servicio público	Confianza en otros miembros de la institución	Orgullo de ser funcionario público	Intención de permanecer en el sector público	Conocimiento de una conducta ilegal y no ética	Intención de (no) involucrarse en conductas no éticas	Disposición a reportar problemas éticos
<b>Reclutamiento</b>	Vacantes públicas	0/+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Examen escrito	0	0	0/+	0/+	0	0	0	0	0	0
	Entrevistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Conexiones personales	0	-	0	0	-	0	-	0	0	0
	Conexiones políticas	0/-	0	0	0/-	0/-	0/-	0	0	0	0
<b>Desarrollo Profesional</b>	Concurso público	0	0	0/+	+	0	0/+	0	0	0	0
	Apoyo de vínculo personal	0	-	0	-	+	0	0	-	0	0
	Importancia de vínculos políticos	0/-	0	0	0/-	0/-	0/-	0/-	0	0	0
	Vínculo entre antigüedad y ascenso	0/+	0	0	0	0/+	0	0	0	0	0/+
	Vínculo entre desempeño y ascenso	+	0/+	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
<b>Salario</b>	Aumento salarial	+	0/+	0	0	+	0	0	0	0	+
	Satisfacción salarial percibida	+	0	0	0/+	+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Competitividad salarial percibida	+	0	0/-	0	0	0/+	0/+	0	0	0/-

	Suficiencia salarial percibida	+	0	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Equidad salarial percibida	+	0	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Vínculo entre antigüedad y salario	+	0	0	0	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Vínculo entre desempeño y salario	+	0/+	0	0+	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Importancia de vínculos políticos para aumentos salariales	-	0/-	0	0/-	0/-	0/-	0/-	0	0	0/-
Evaluación de desempeño	Según metas previamente acordadas	+	0	0	0	+	0	0/+	0	0	+
	Percepción que mayor esfuerzo conduce a una mejor evaluación	+	0/+	0/+	0/+	+	+	0/+	0	0	0/+
	Vínculo entre resultados y aumento salarial	0/+	0	0/+	0	0	0	0	0	0	0/+
	Vínculo entre resultados y ascenso	+	0/+	0	0/+	0/+	0/+	0/+	0	0	0/+
	Vínculo entre resultados y despido	0	0	0/+	0/+	0	0	0	0	0	0
Protección	Contrato temporal (vs. permanente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Percepción de facilidad de despido	-	0	0/+	0	-	0	0	0/+	0	0
	Despido por bajo desempeño	+	0/+	0/+	0/+	0	+	0/+	0	0	0/+
	Despido por ciclos políticos	-	0	0/+	0	-	0/-	0/-	0	0	0
Liderazgo	Transformacional	+	0/+	0/+	0	+	0/+	0	0	0	0/+
	Ético	+	+	0	0/+	+	+	0/+	0	0	+
Ética	Capacitaciones	+	0/+	0/+	0	+	+	0	0	0	+
	Formulación de código de ética	+	0/+	0/+	0	+	+	0	0	0/+	+
	Conocimiento que institución tiene código de ética	+	0	0/+	0/+	+	0/+	0	0/-	0	0

### Bibliografía

Brown et al. (2015) Employee Trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 116, p. 361-378

Cantarelli, Paola, Belardinelli, Paolo and Nicola Belle (2016) A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36(2), p. 115-144

Dvir, Taly et al. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), p. 735-744

Hackman, J. Richard and Greg Oldham (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60(2), p. 159-170

Hasnain, Zahid, Manning, Nick; Pierskalla and Jan Henryk (2014). The Promise of Performance Pay? Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service. *World Bank Research Observer*, Vol. 29(2), p. 235-64

Kim, Sangmook et al. (2013) Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.23(1), p. 79-102.

Schultz, David and Khachick Harutyunyan (2015) Combating Corruption: The Development of Whistleblowing Laws in the United States, Europe and Armenia. *International Comparative Jurisprudence*, Vol. 1(2), p. 87-97

Ritz, Adrian et al. (2016) Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, early view online

Wright, Bradley (2001) Public Sector Work Motivation: A Review of the Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11(4), p. 559-586.



The University of  
Nottingham



# Apéndice de datos

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA UN SERVICIO PÚBLICO MÁS MOTIVADO, COMPROMETIDO Y ÉTICO

*Christian Schuster (University College London)*

*Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)*

*Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)*

*Constanza Gonzalez Parrao (University College London)*

**Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil**

---

Autor para correspondencia:  
Christian Schuster

University College London

Email: [c.schuster@ucl.ac.uk](mailto:c.schuster@ucl.ac.uk)



The University of  
Nottingham



# Apéndice de datos: capítulo 2

**PRÁCTICAS DE GESTION DE PERSONAS PARA UN SERVICIO PÚBLICO MÁS MOTIVADO, COMPROMETIDO Y ÉTICO**

*Christian Schuster (University College London)*

*Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)*

*Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)*

*Constanza Gonzalez Parrao (University College London)*

**Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil**

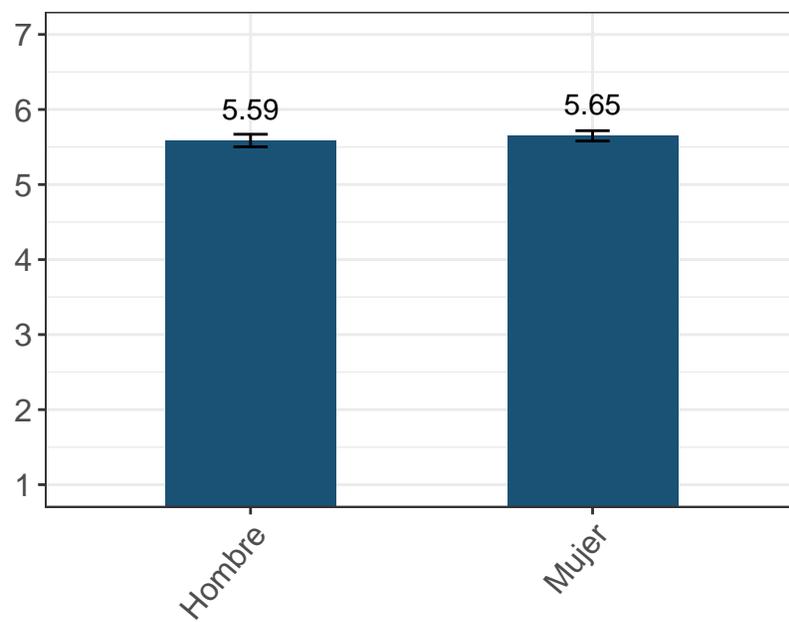
---

Autor para correspondencia:  
Christian Schuster

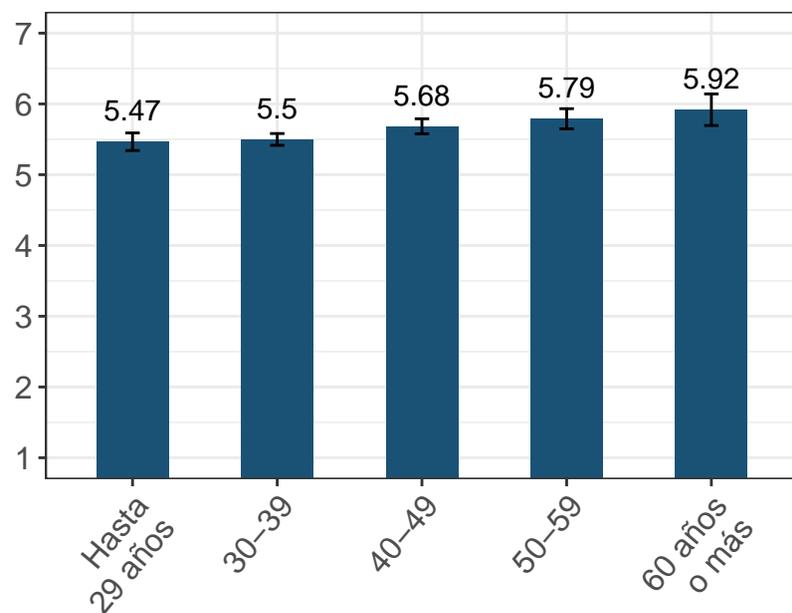
University College London

Email: [c.schuster@ucl.ac.uk](mailto:c.schuster@ucl.ac.uk)

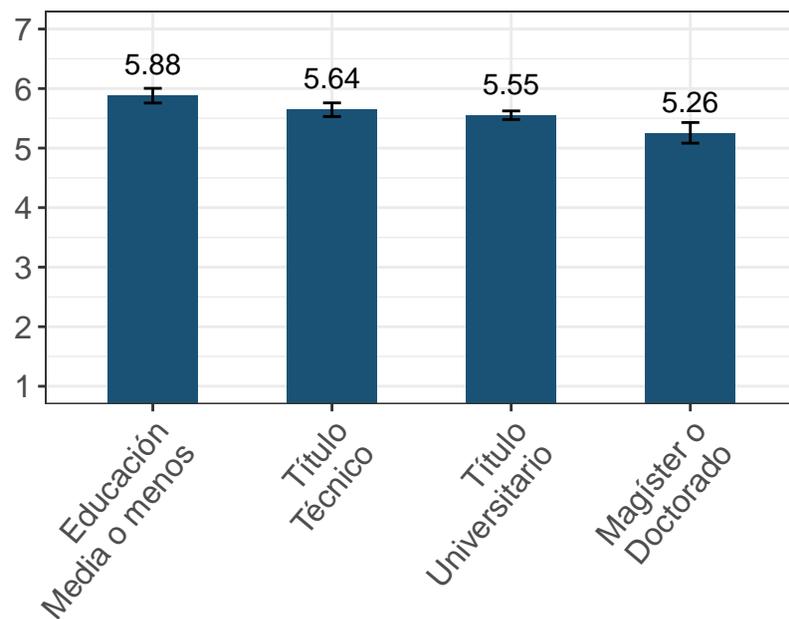
# Satisfacción con el trabajo actual, por subgrupos



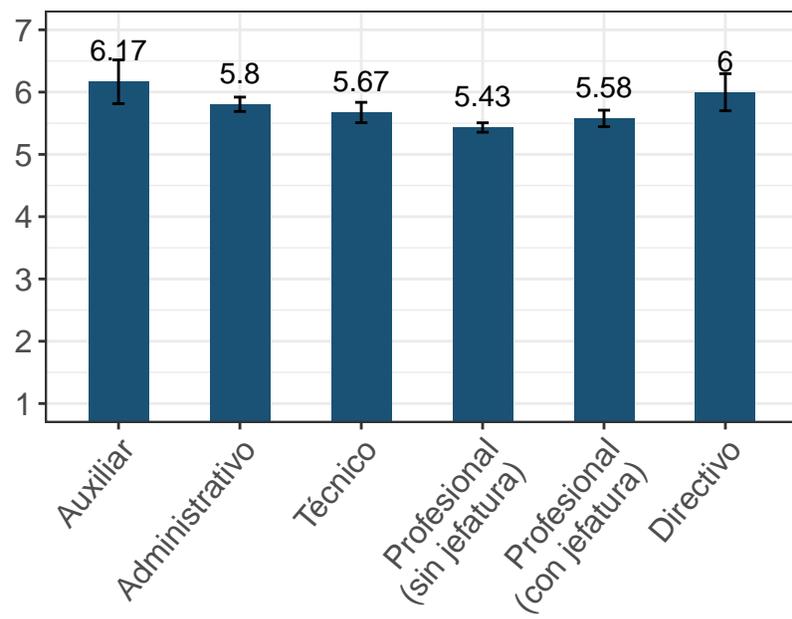
Género



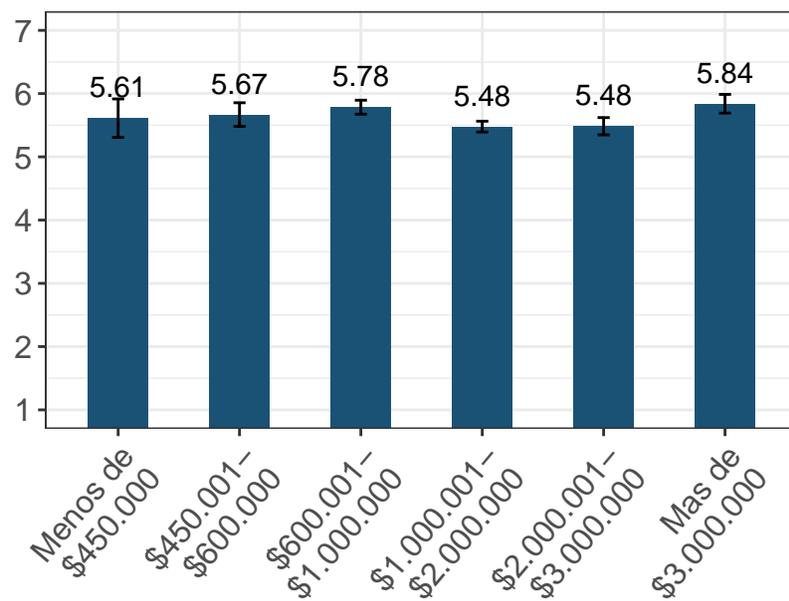
Edades agrupadas



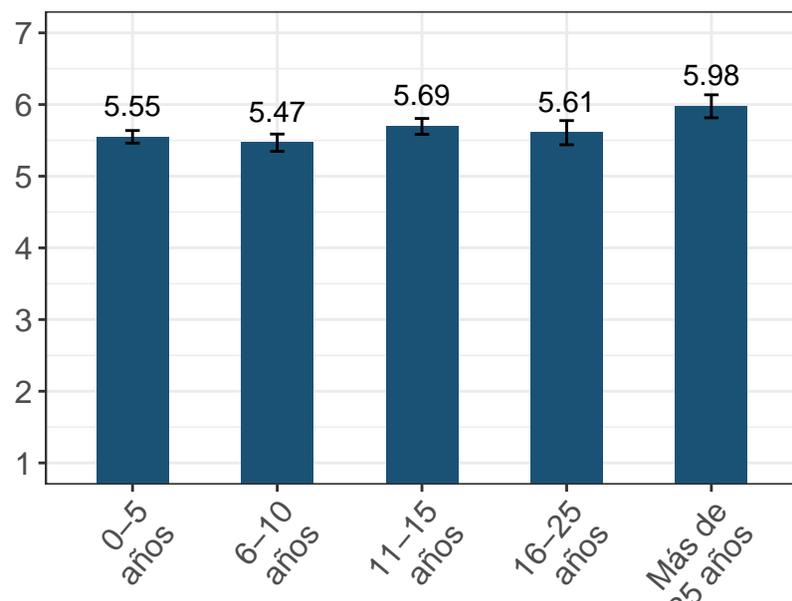
Nivel educacional



Jerarquía laboral

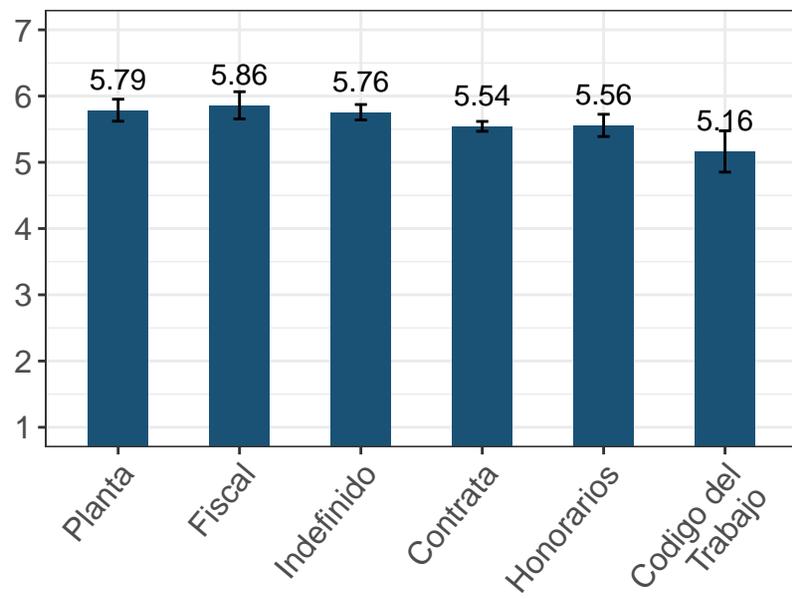


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

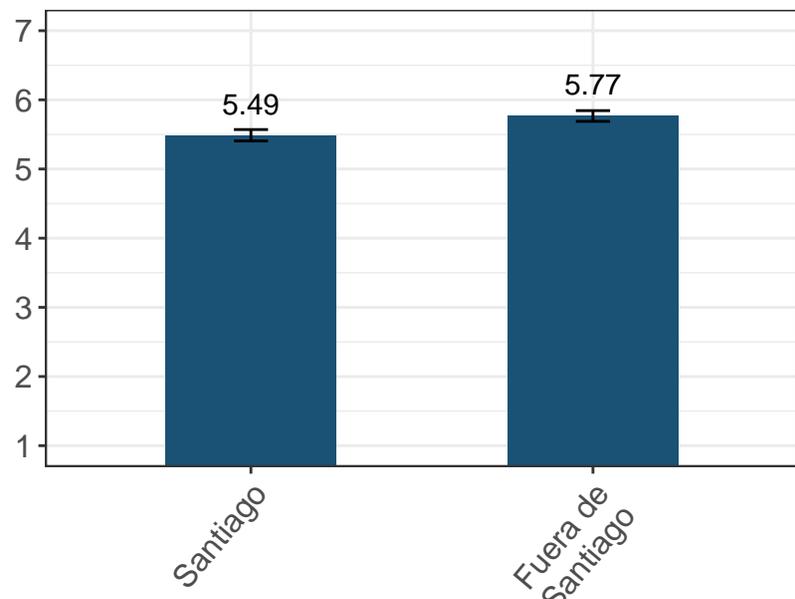


Años de servicio

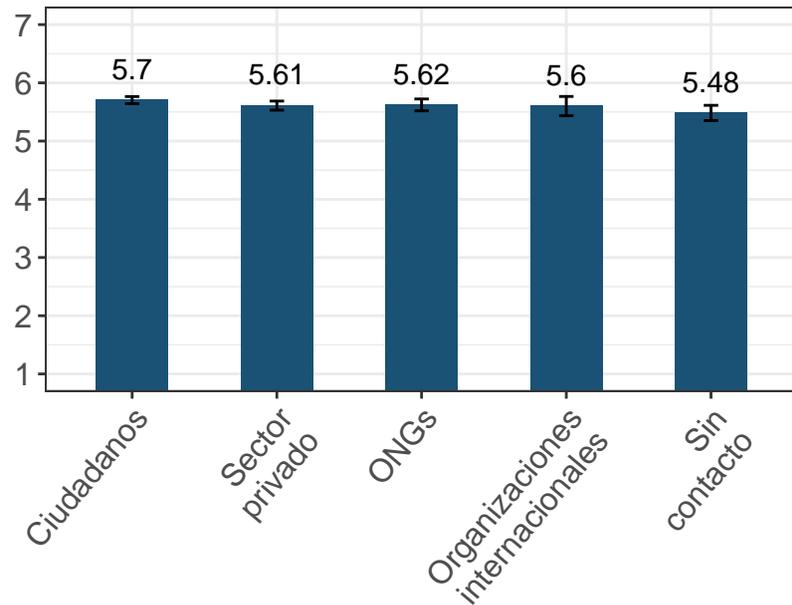
# Satisfacción con el trabajo actual, por subgrupos



Tipo de contrato

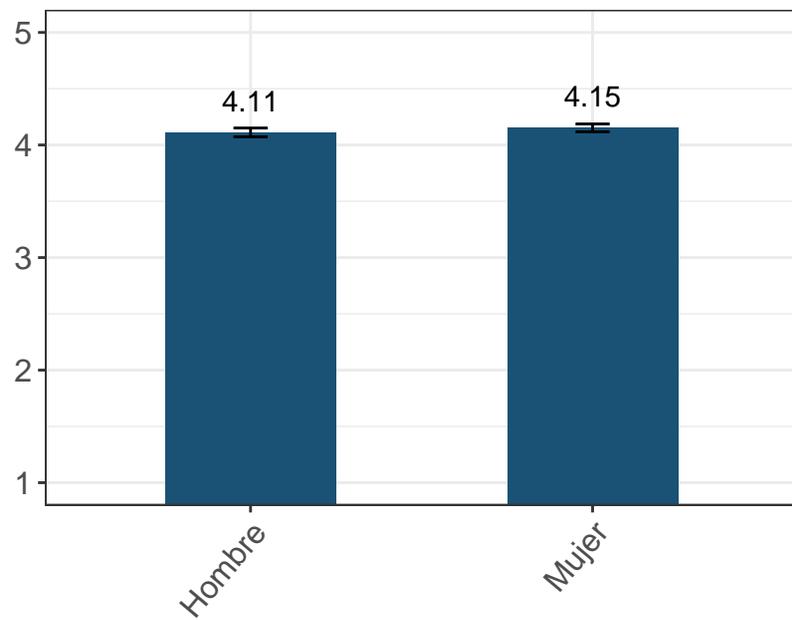


Lugar de trabajo

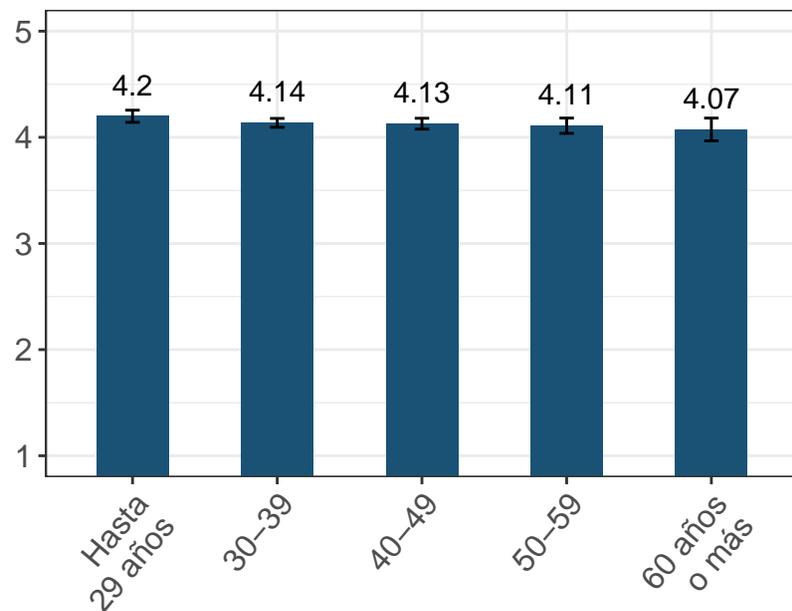


Contactos en el trabajo

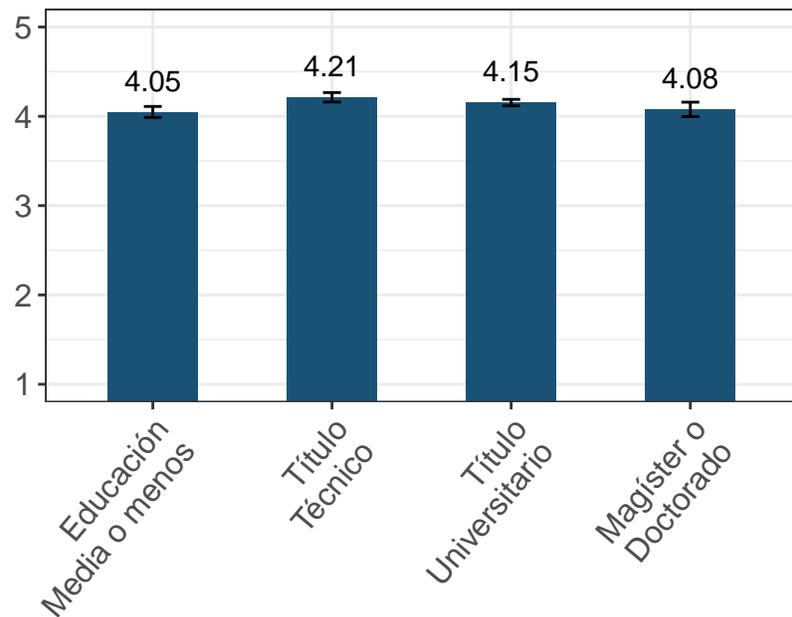
# Motivación con el trabajo actual, por subgrupos



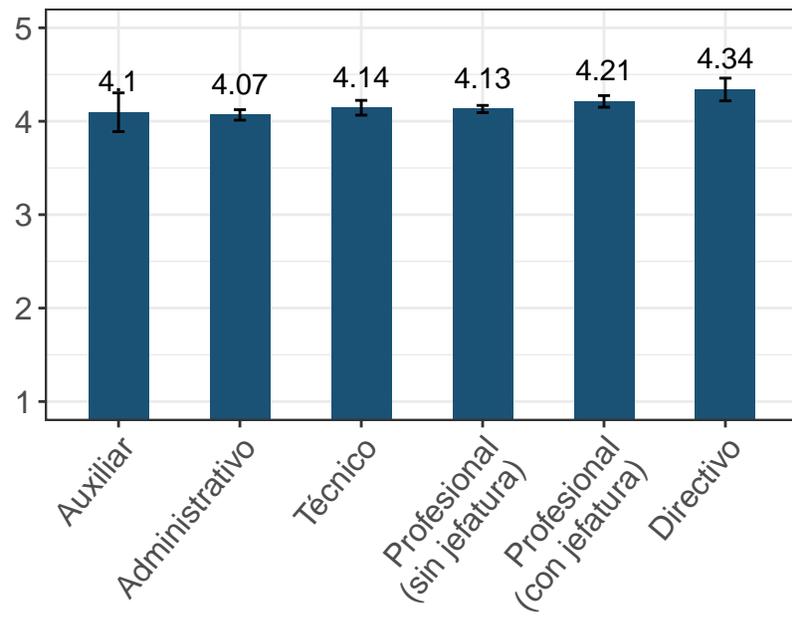
Género



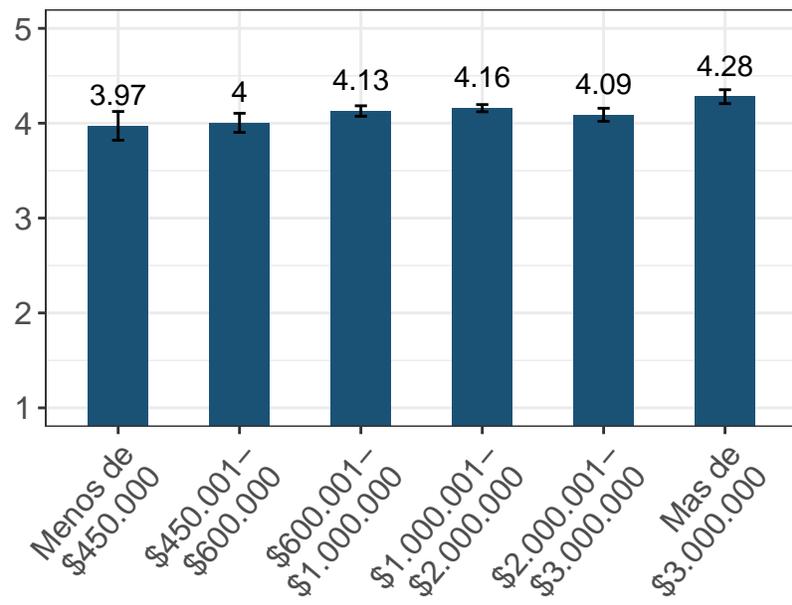
Edades agrupadas



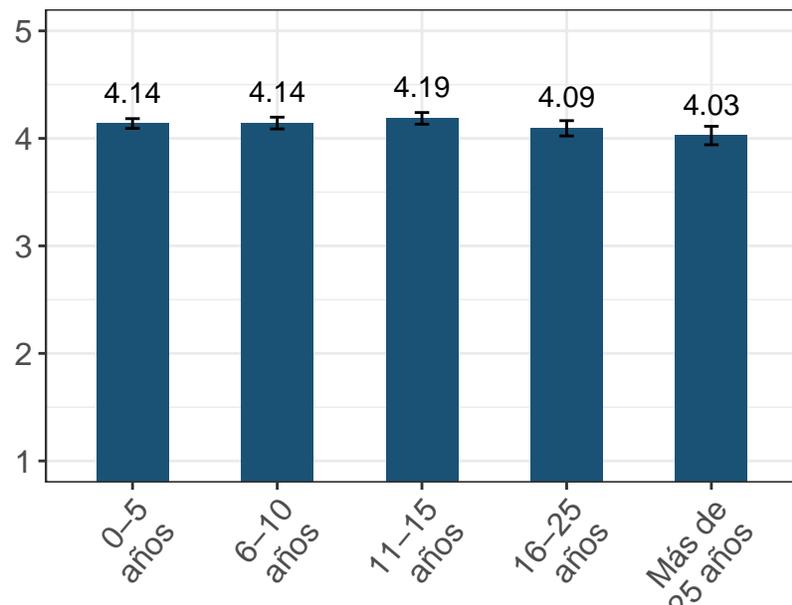
Nivel educativo



Jerarquía laboral

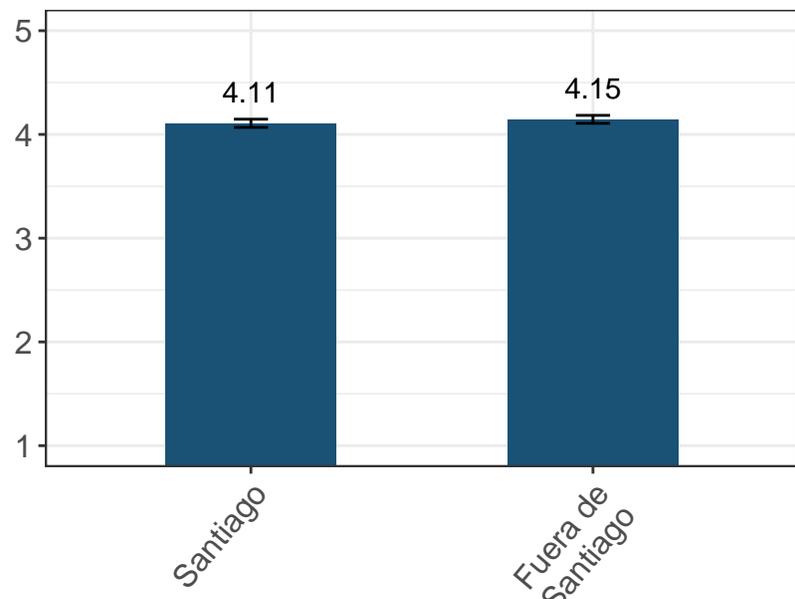
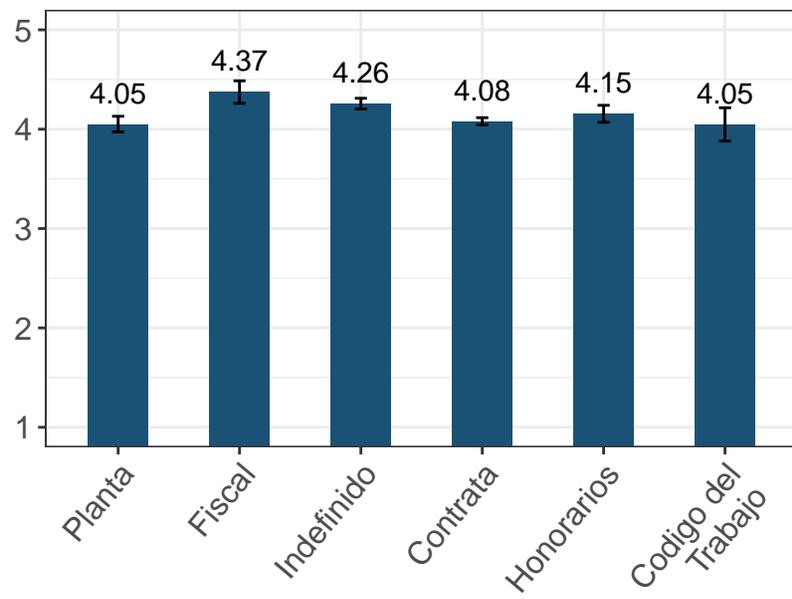


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

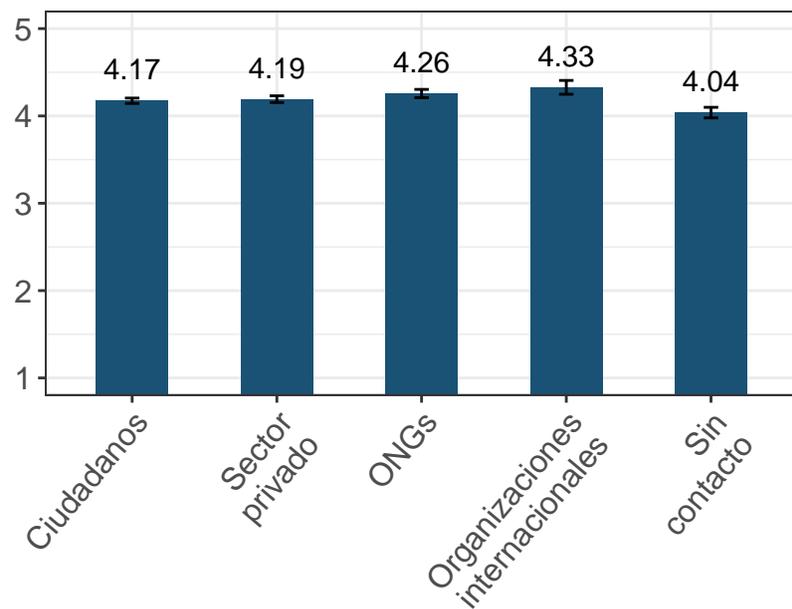


Años de servicio

# Motivación con el trabajo actual, por subgrupos



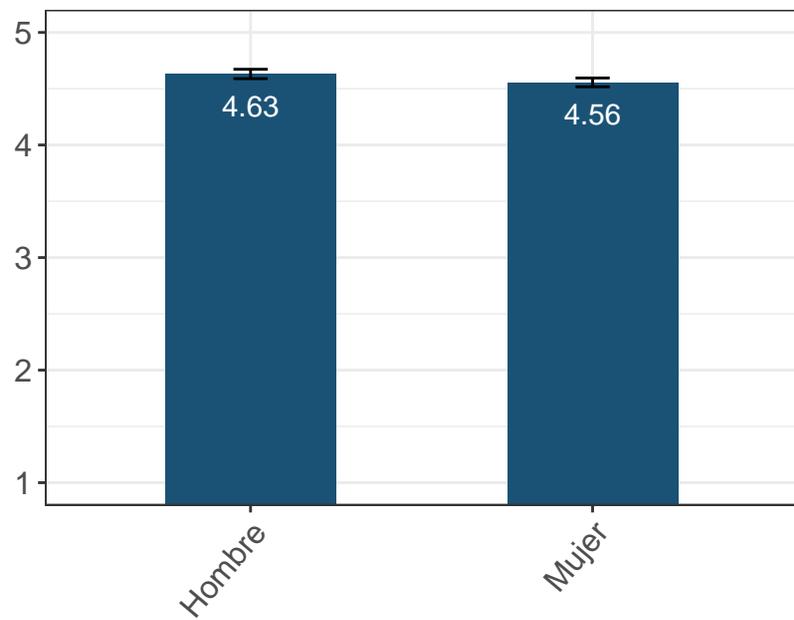
## Tipo de contrato



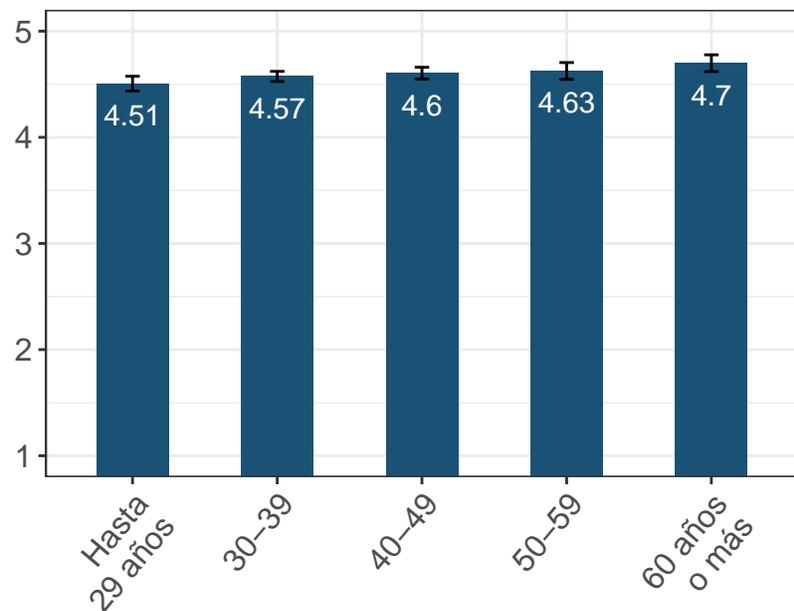
## Lugar de trabajo

## Contactos en el trabajo

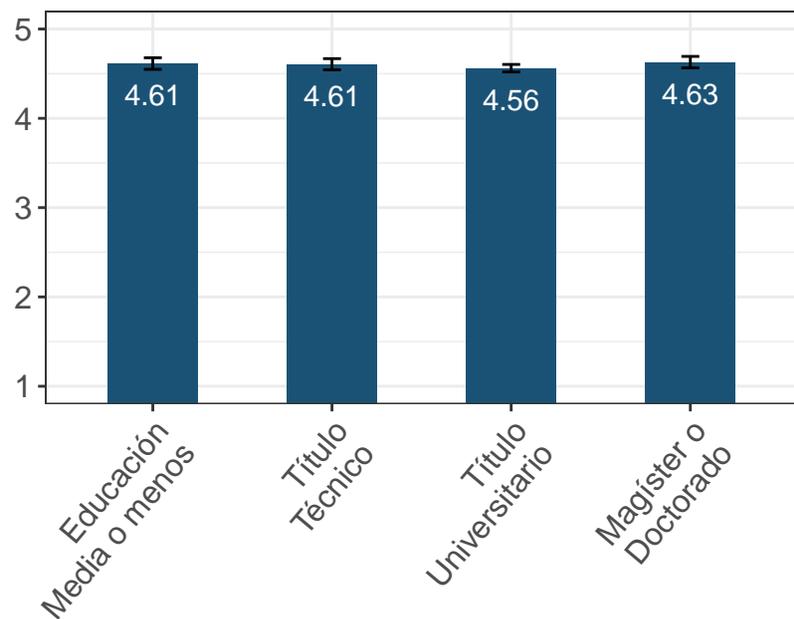
# Auto-evaluación de desempeño, por subgrupos



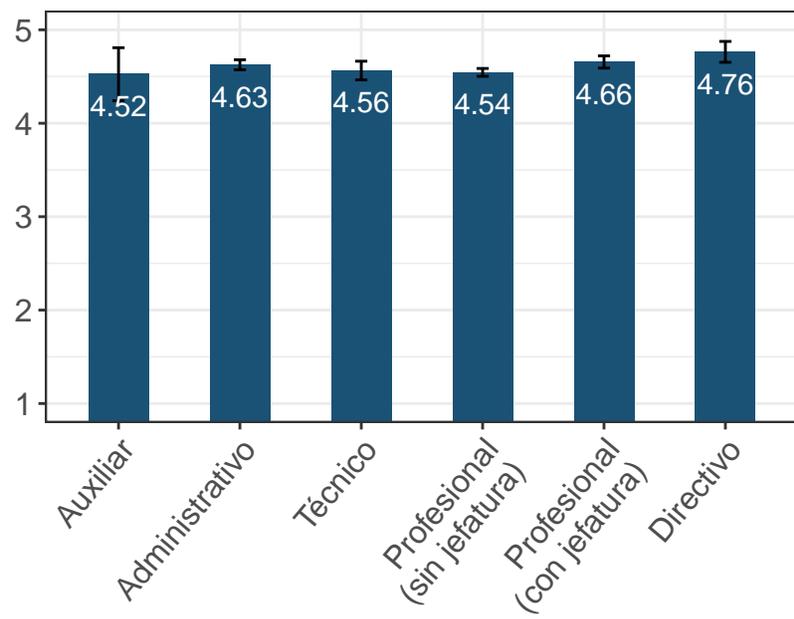
Género



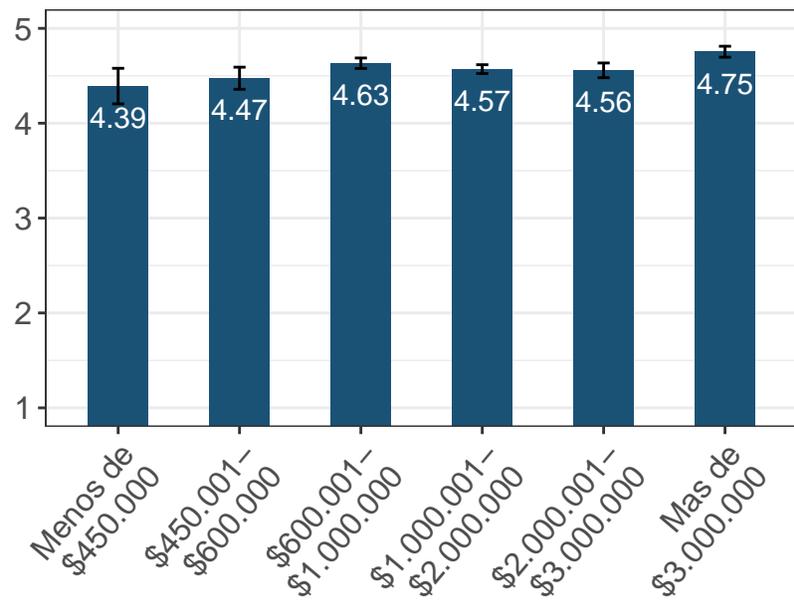
Edades agrupadas



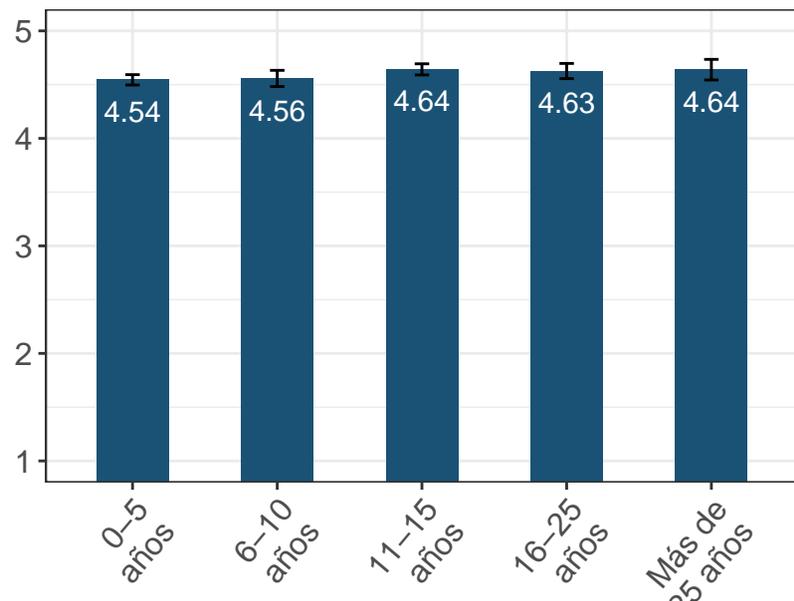
Nivel educativo



Jerarquía laboral

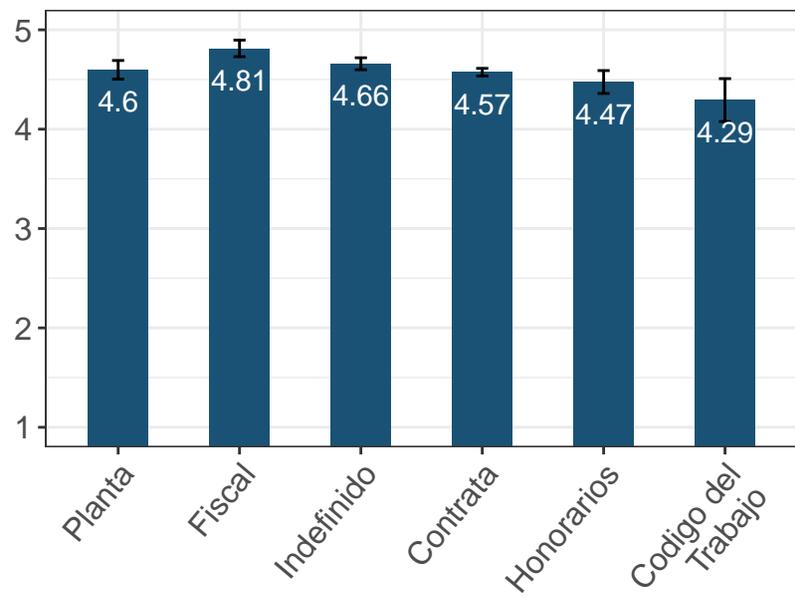


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

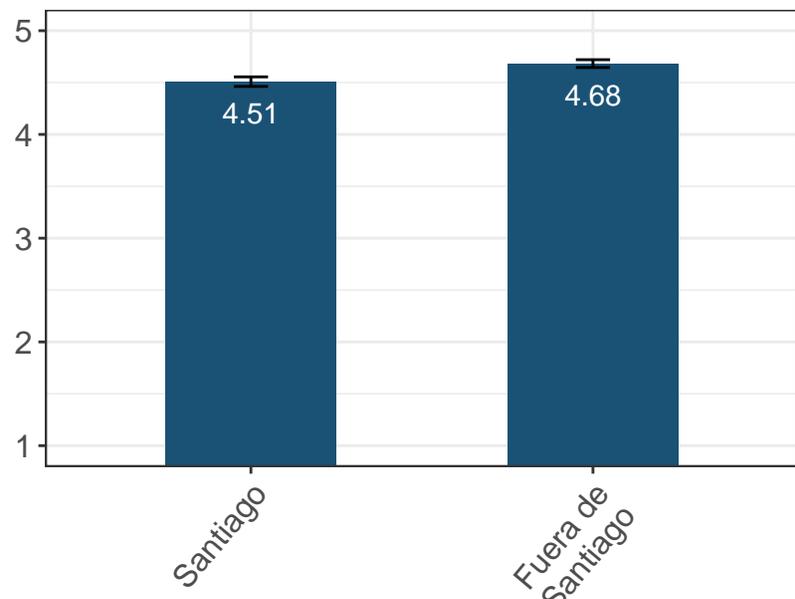


Años de servicio

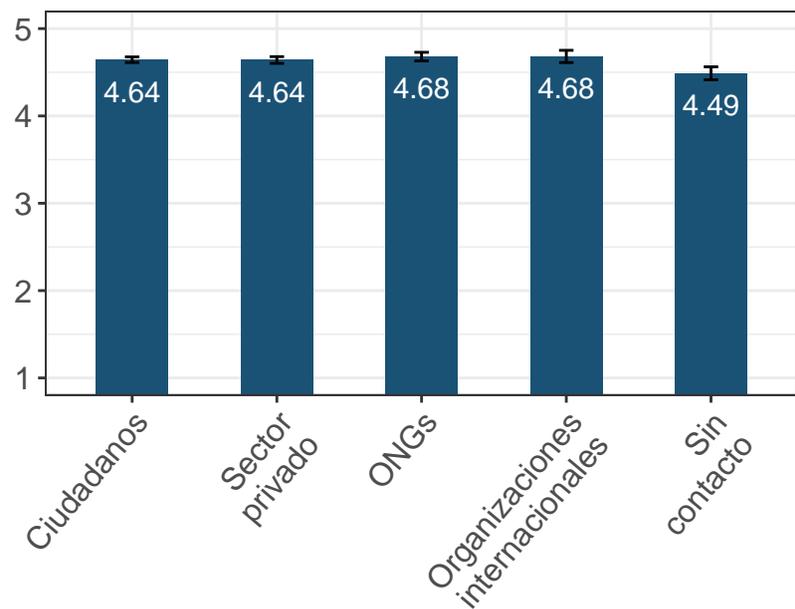
# Auto-evaluación de desempeño, por subgrupos



Tipo de contrato

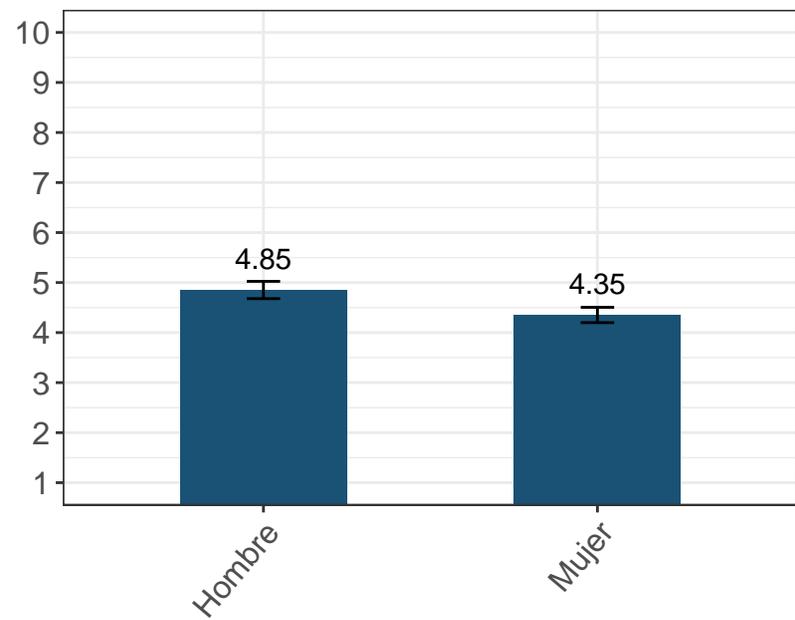


Lugar de trabajo

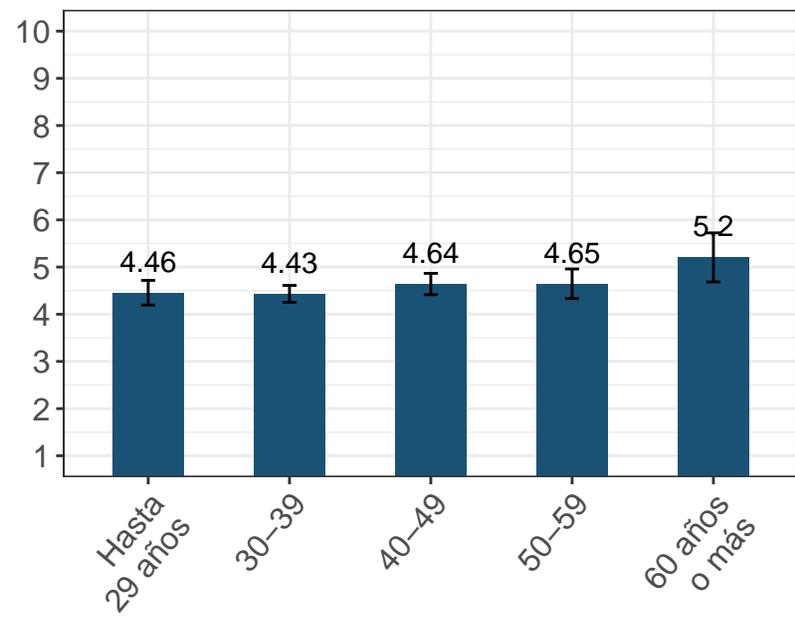


Contactos en el trabajo

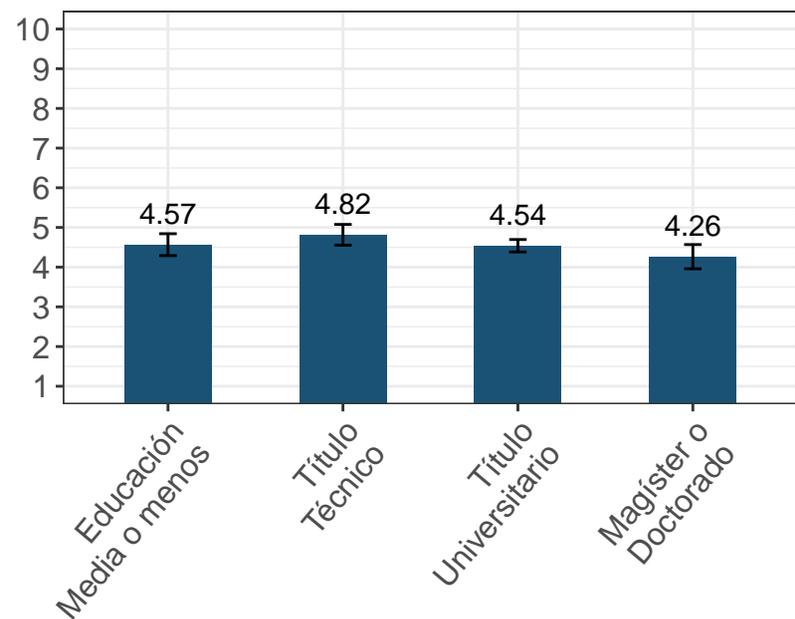
# Confianza en otros miembros de la institución, por subgrupos



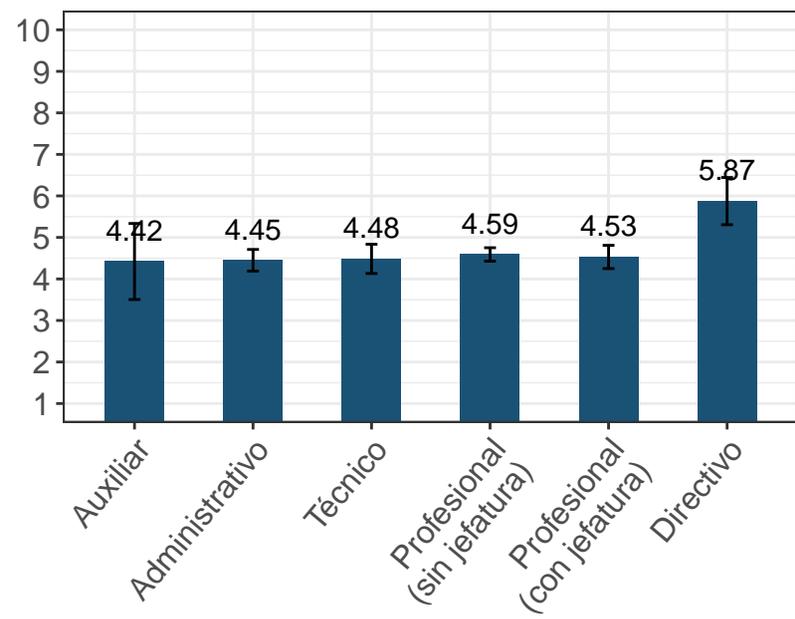
Género



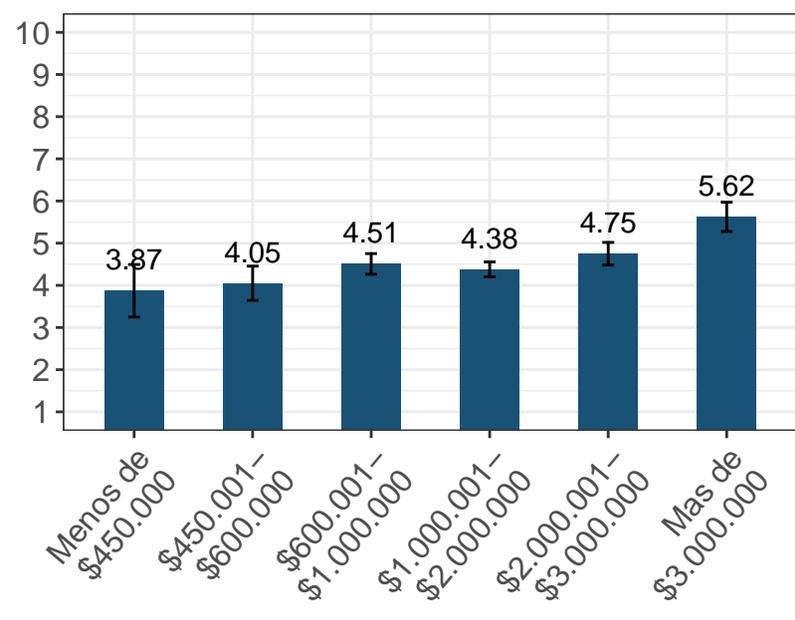
Edades agrupadas



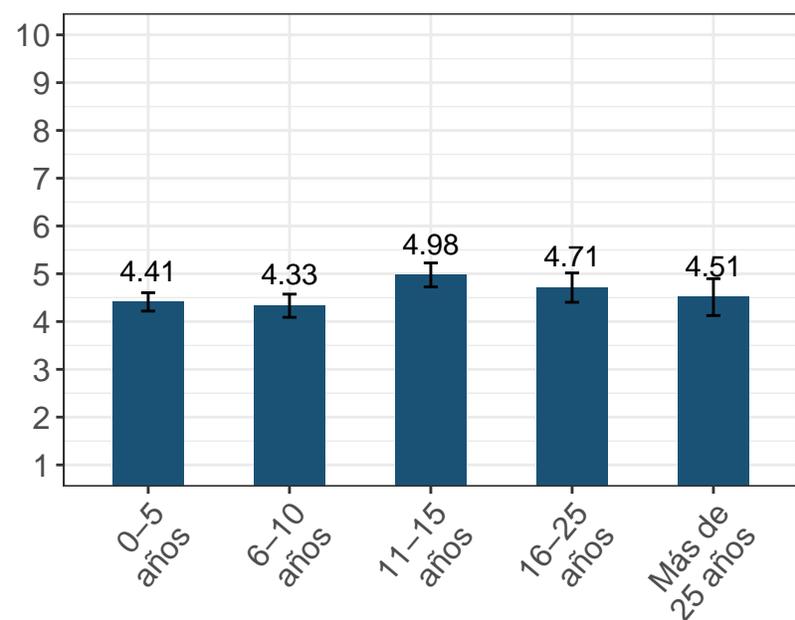
Nivel educacional



Jerarquía laboral

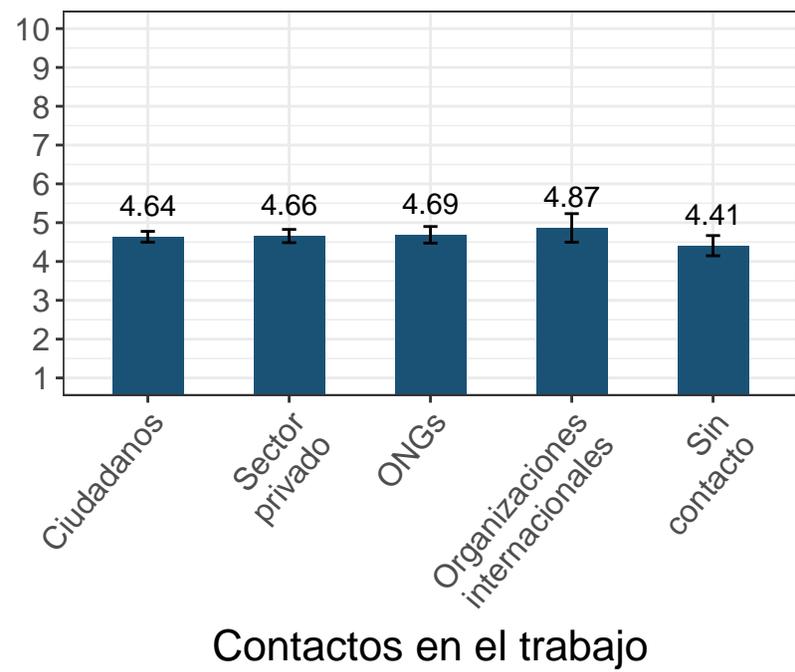
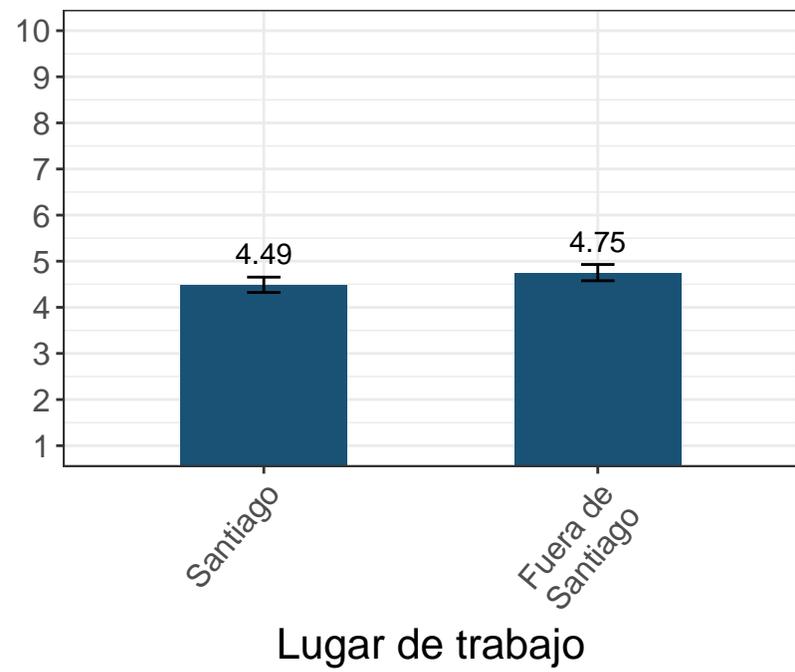
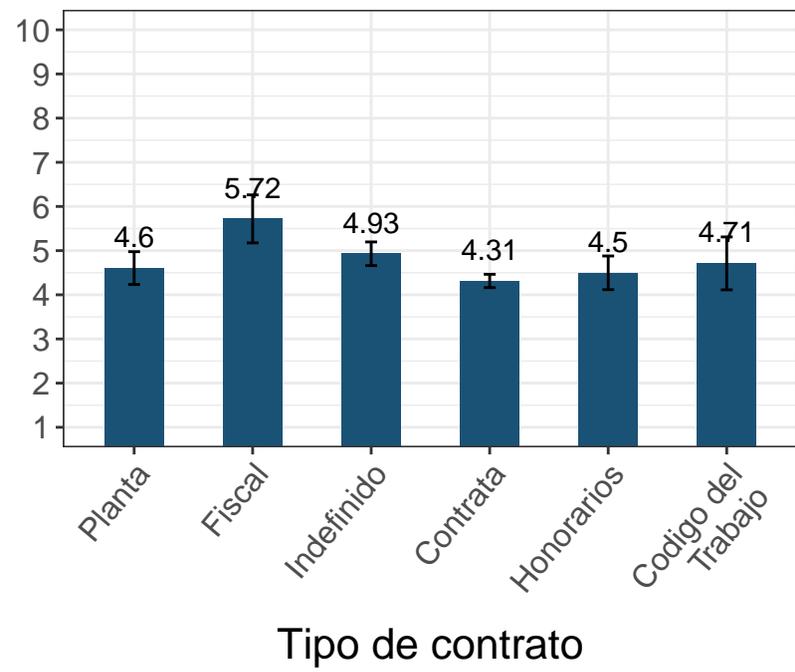


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

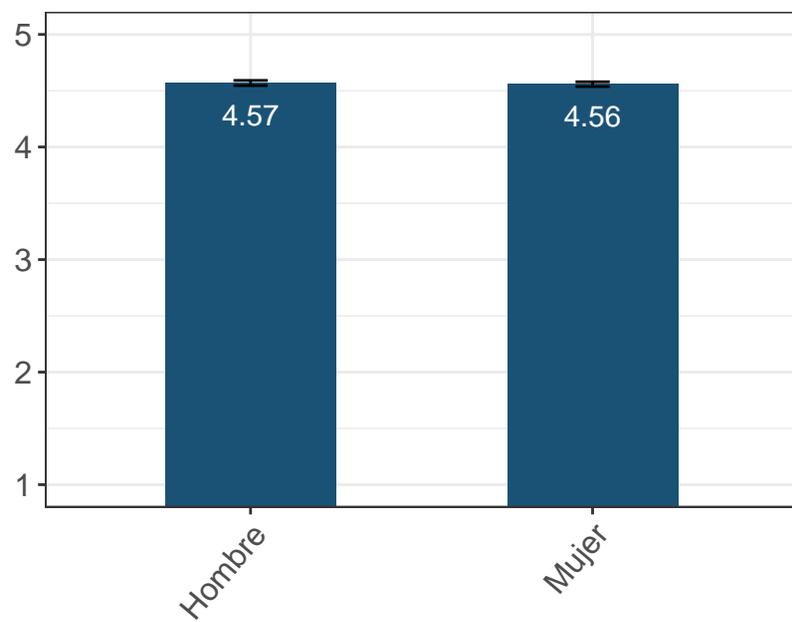


Años de servicio

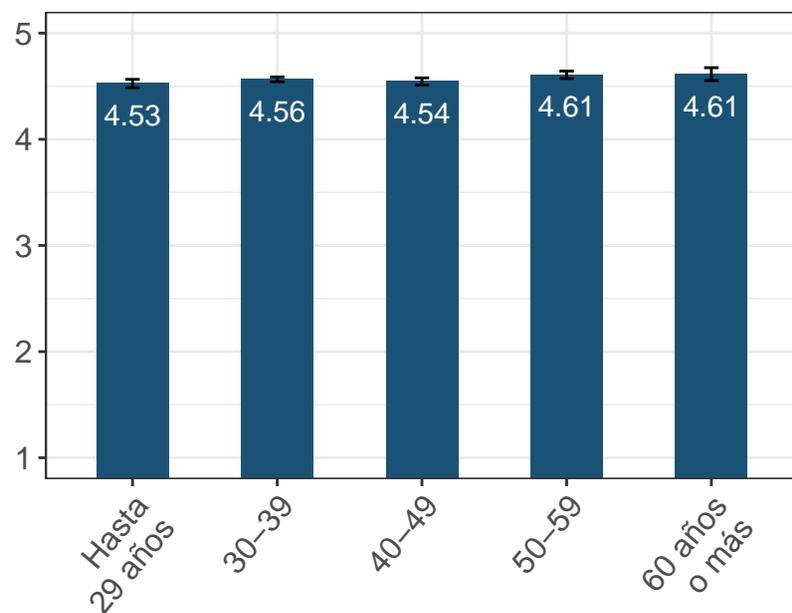
# Confianza en otros miembros de la institución, por subgrupos



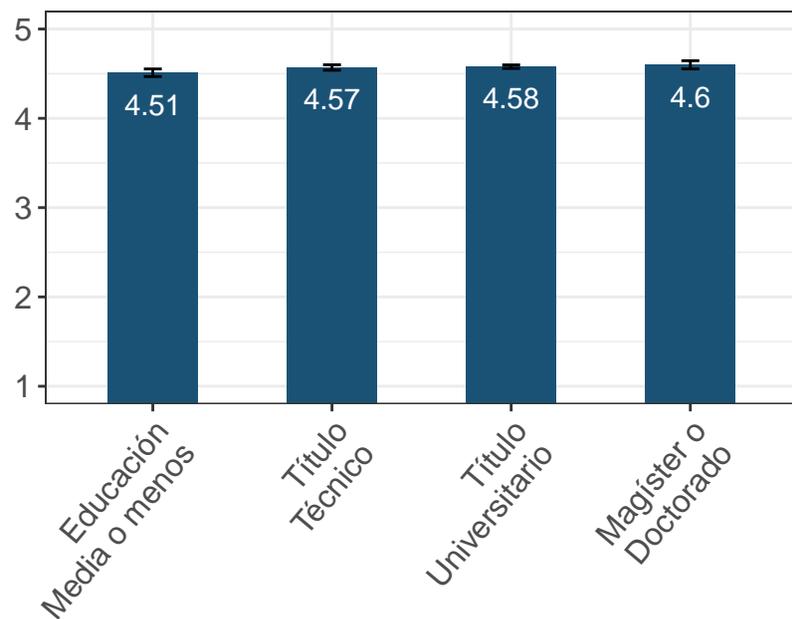
# Motivación con el servicio público, por subgrupos



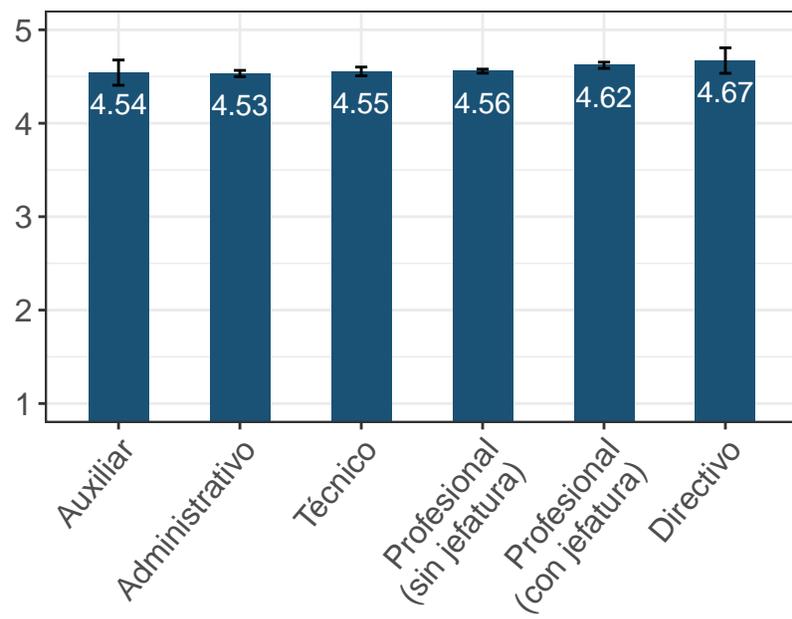
Género



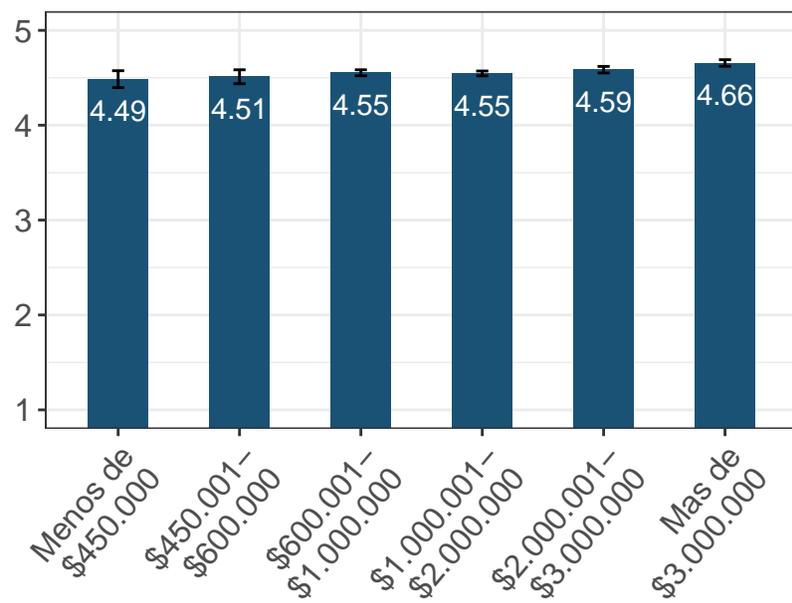
Edades agrupadas



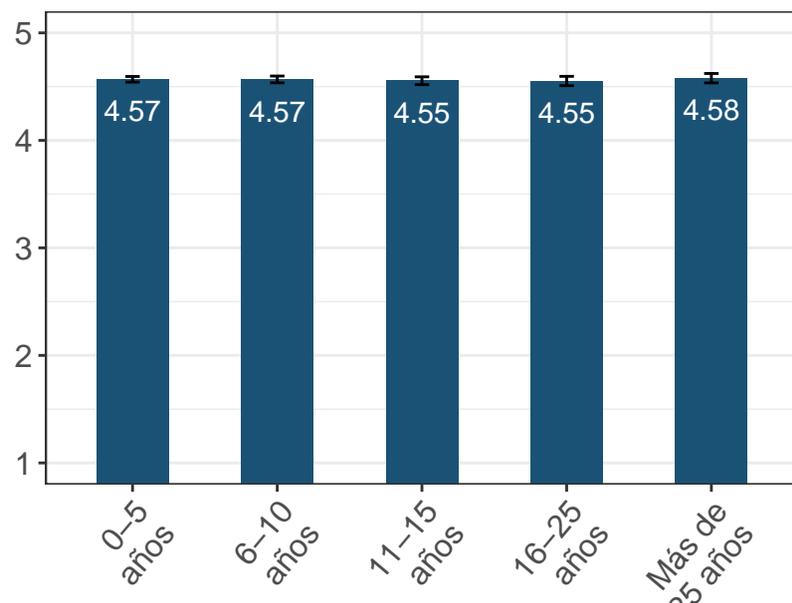
Nivel educativo



Jerarquía laboral

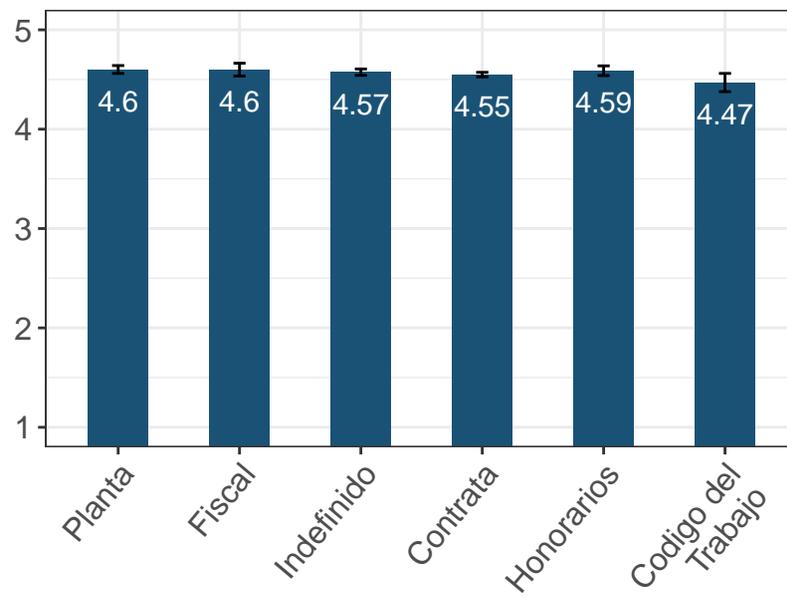


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

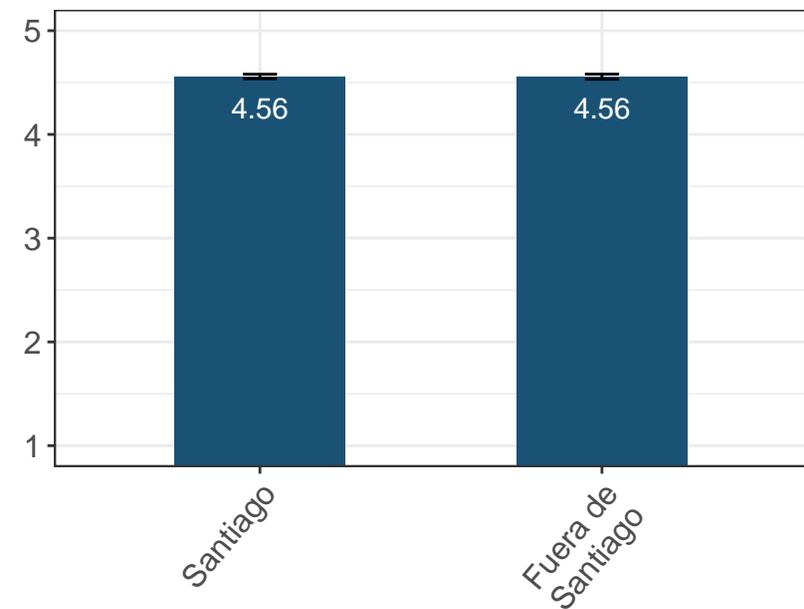


Años de servicio

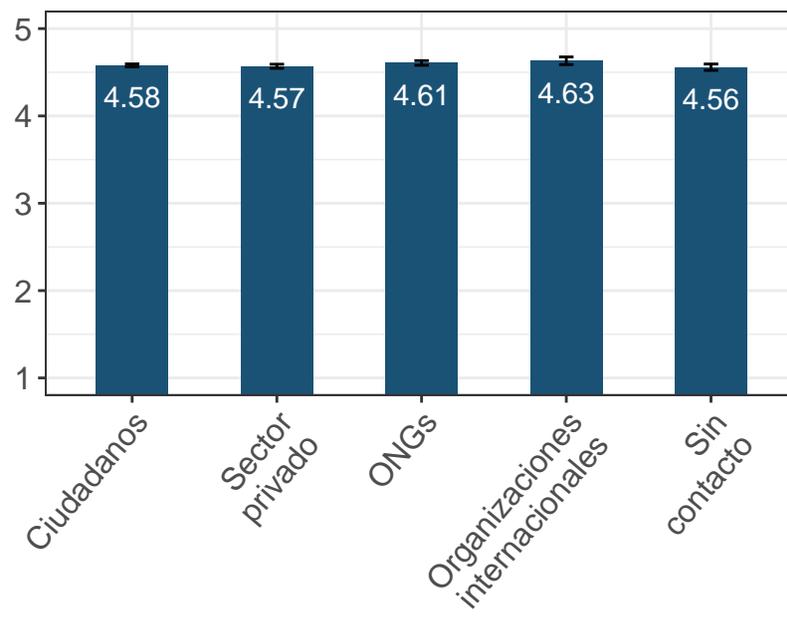
# Motivación con el servicio público, por subgrupos



Tipo de contrato

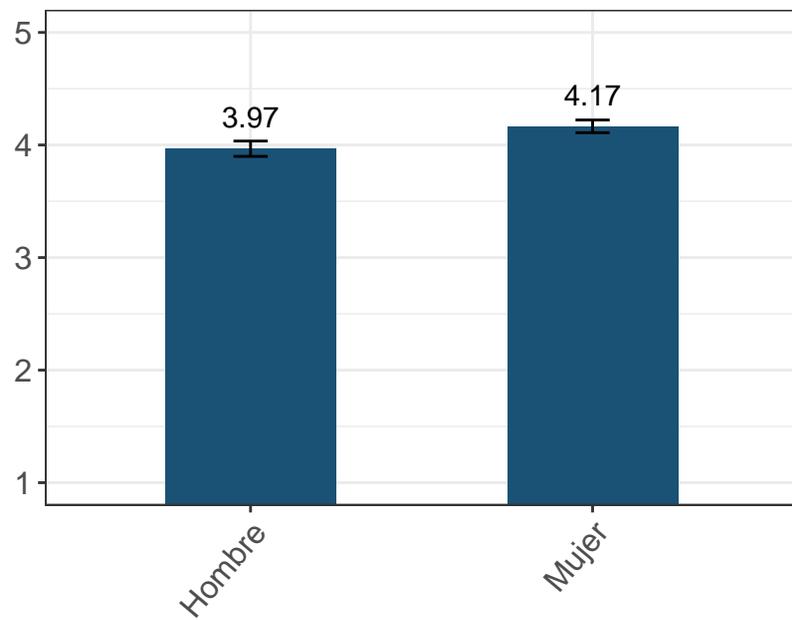


Lugar de trabajo

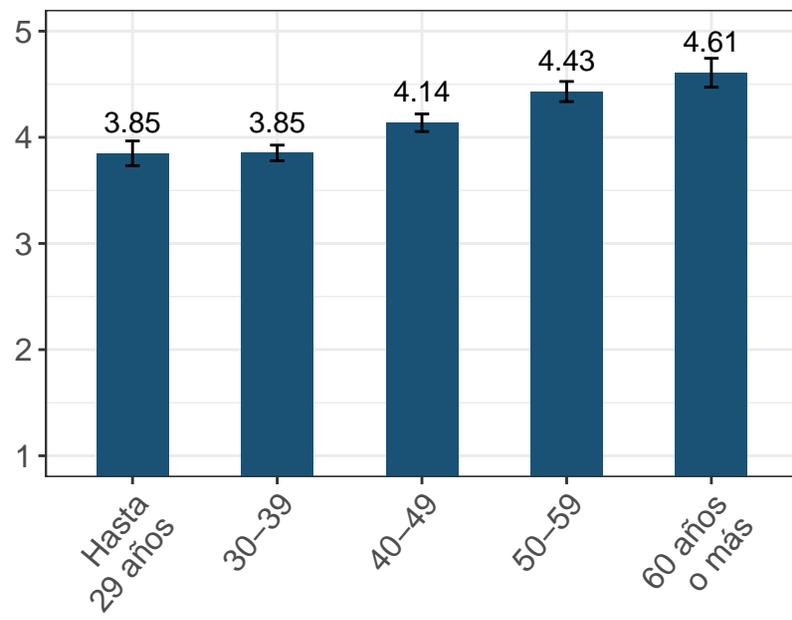


Contactos en el trabajo

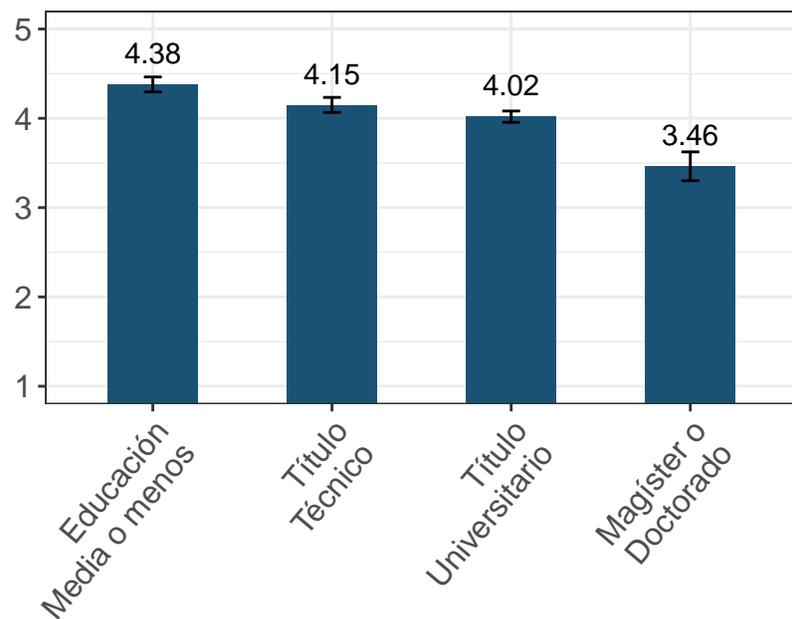
# Intención de pasar el resto de la carrera laboral en el sector público, por subgrupos



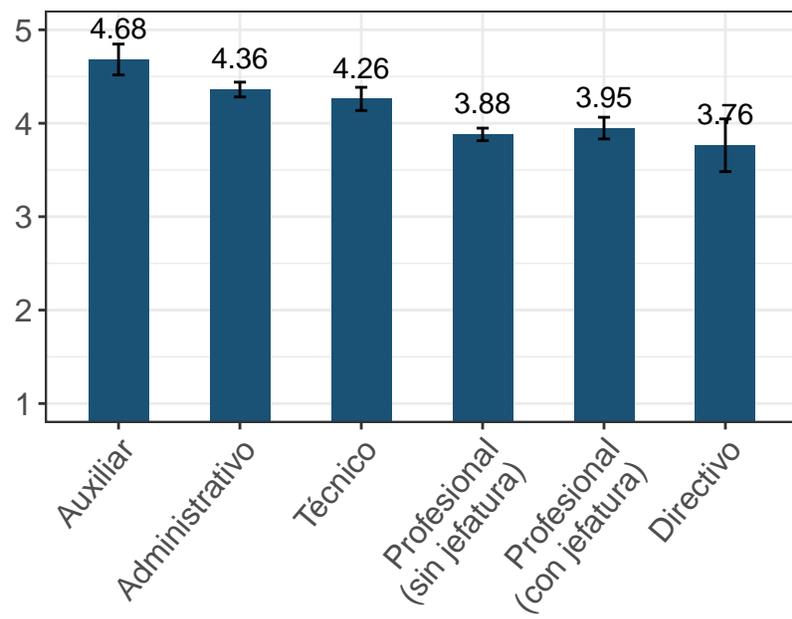
Género



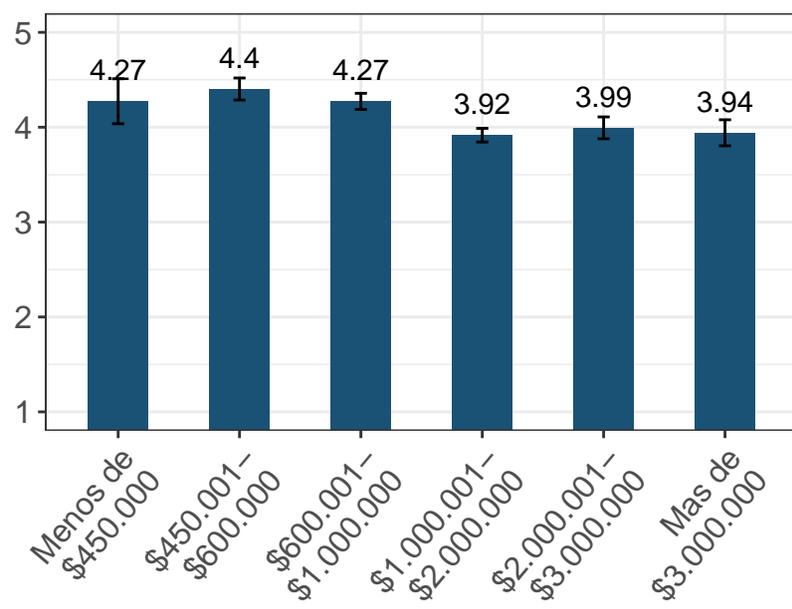
Edades agrupadas



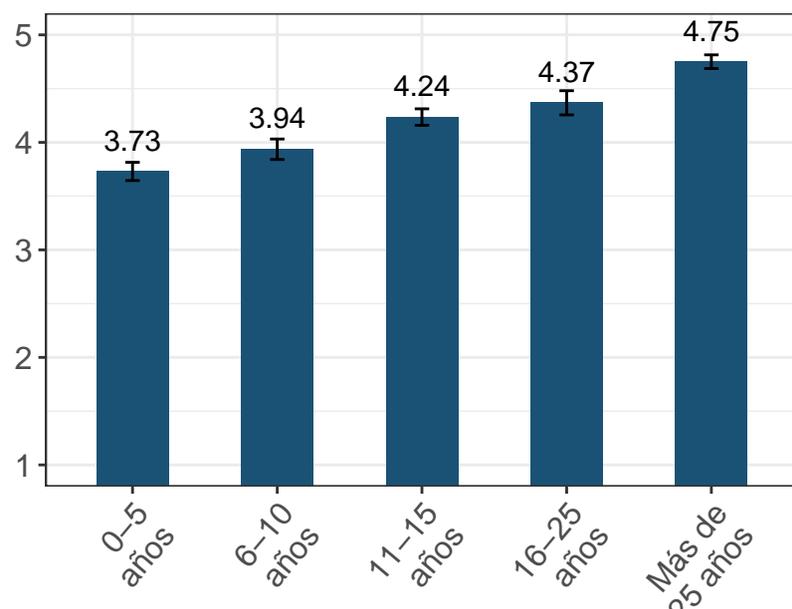
Nivel educativo



Jerarquía laboral

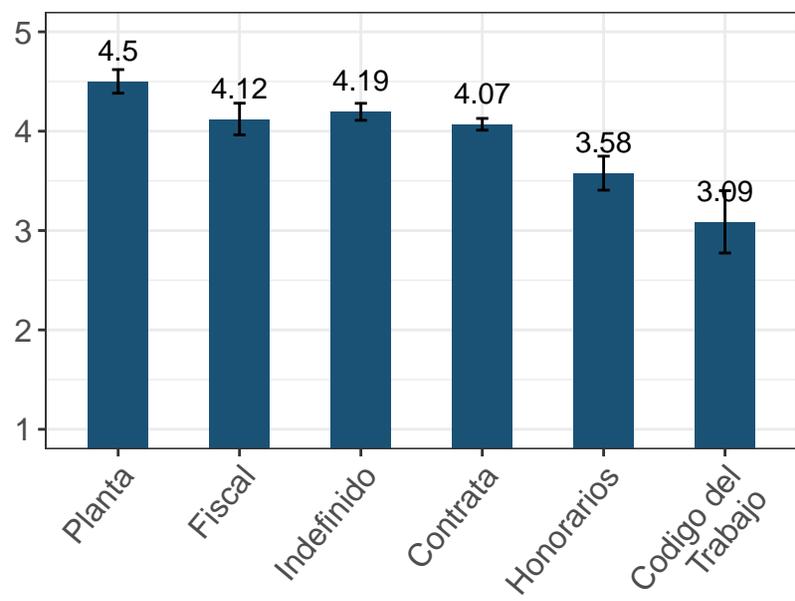


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

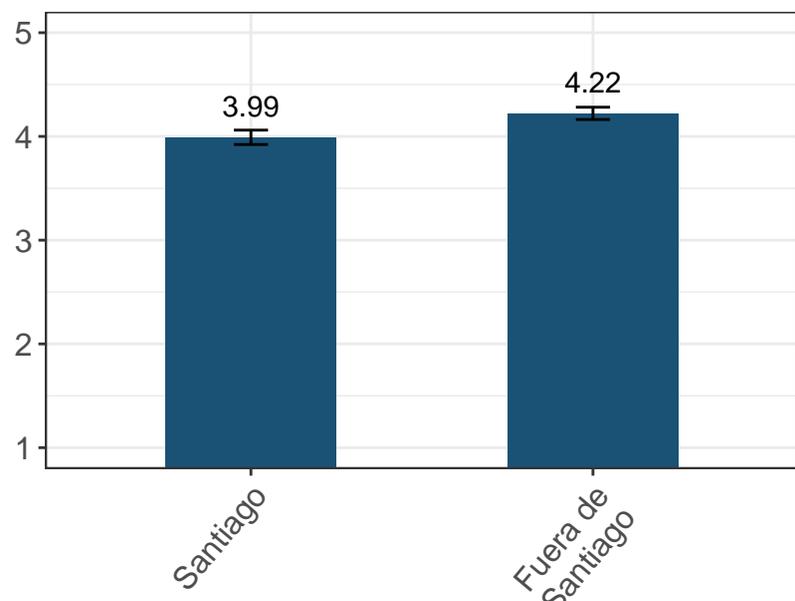


Años de servicio

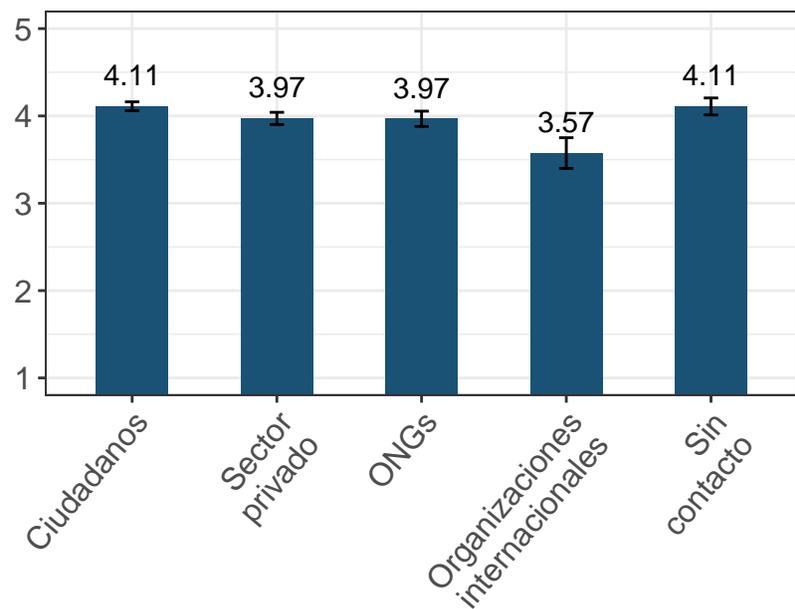
# Intención de pasar el resto de la carrera laboral en el sector público, por subgrupos



Tipo de contrato

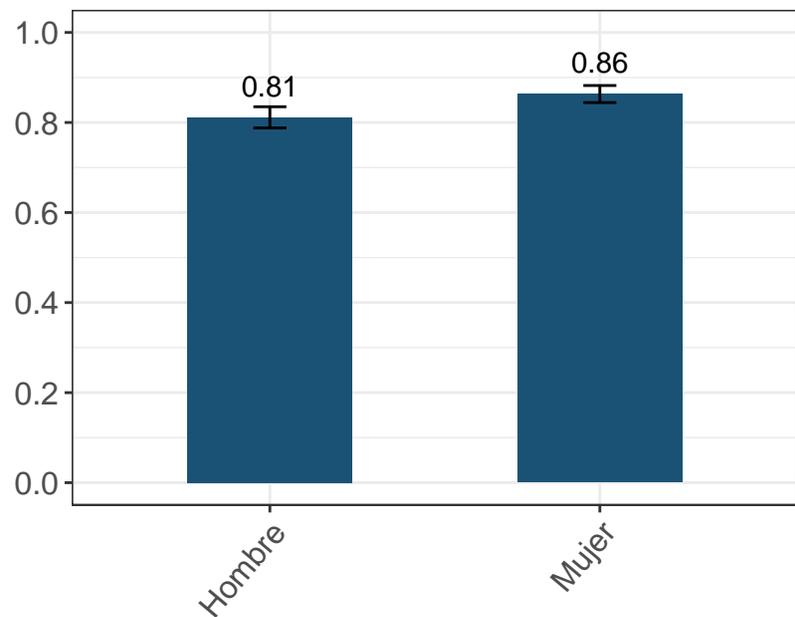


Lugar de trabajo

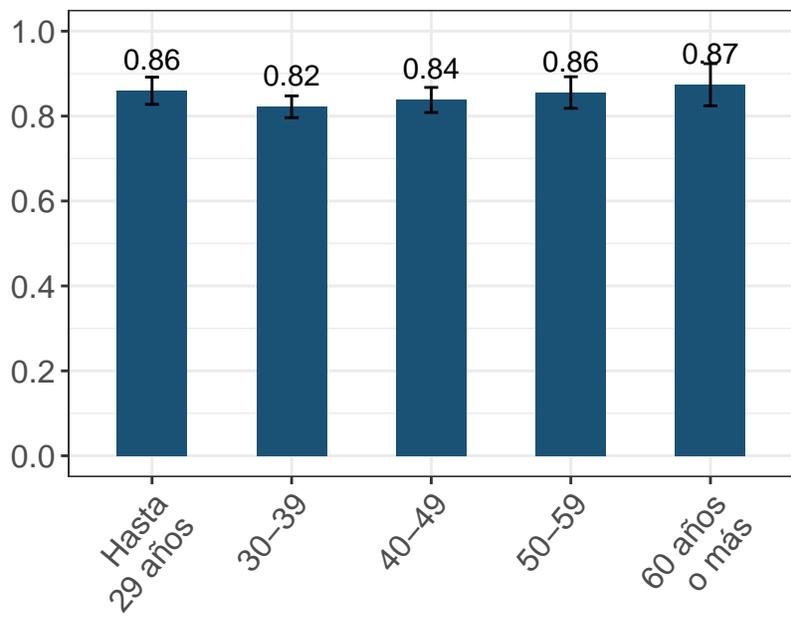


Contactos en el trabajo

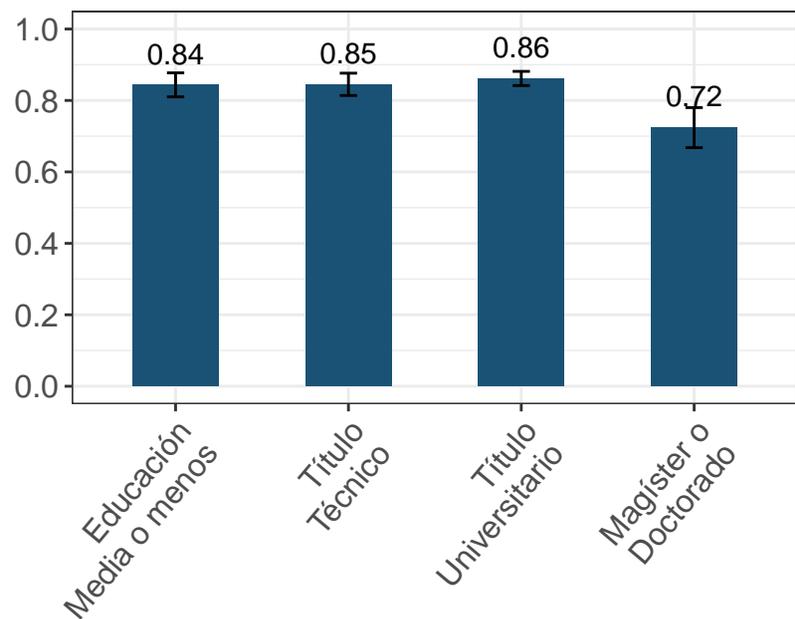
# Intención de permanecer en el sector público, por subgrupos



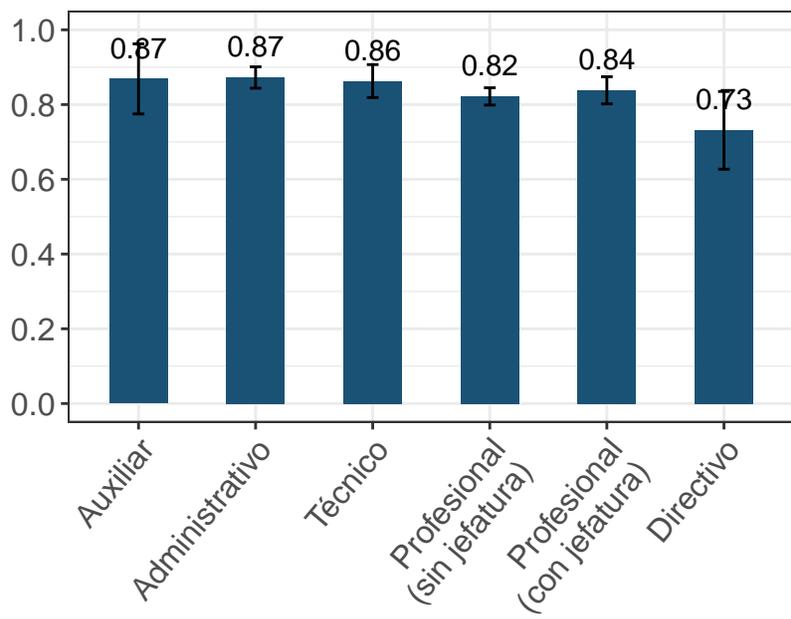
Género



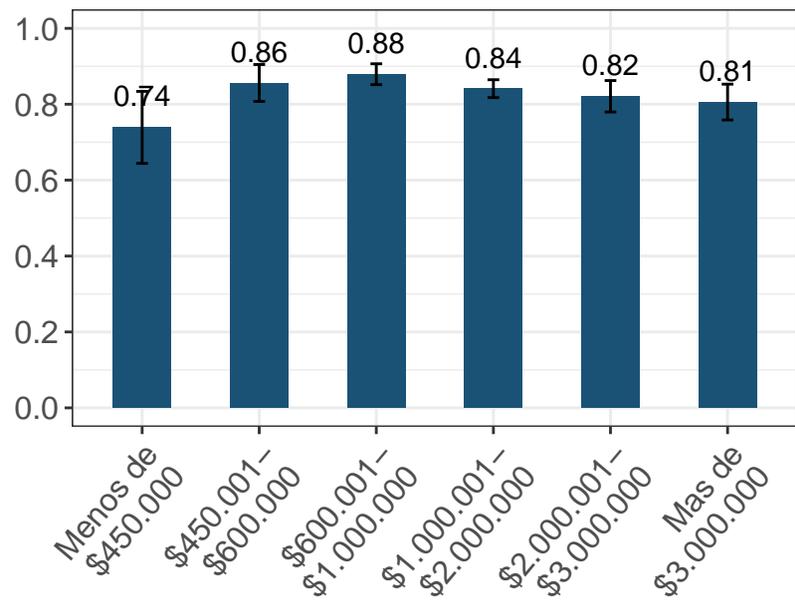
Edades agrupadas



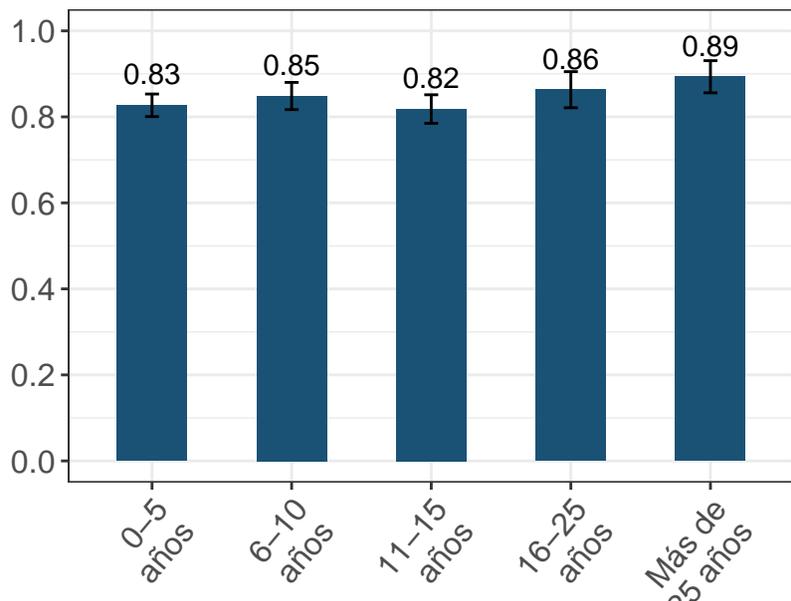
Nivel educacional



Jerarquía laboral

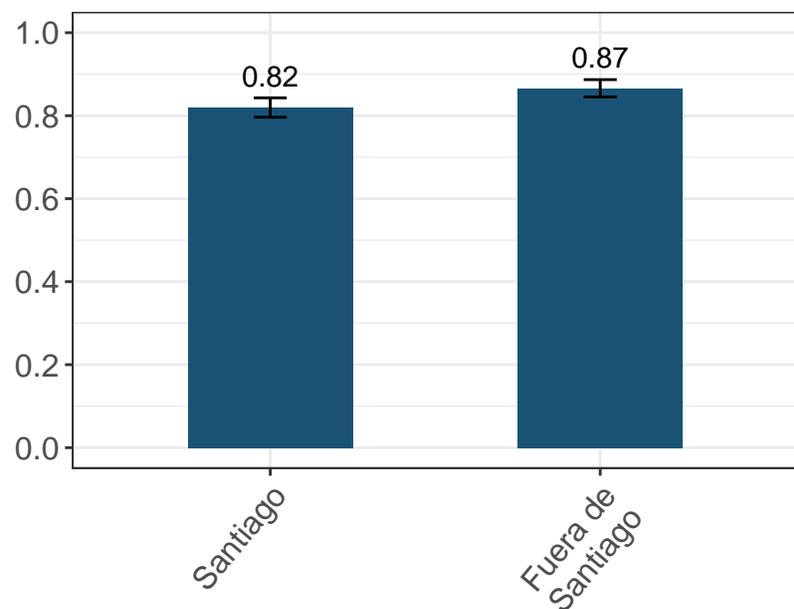
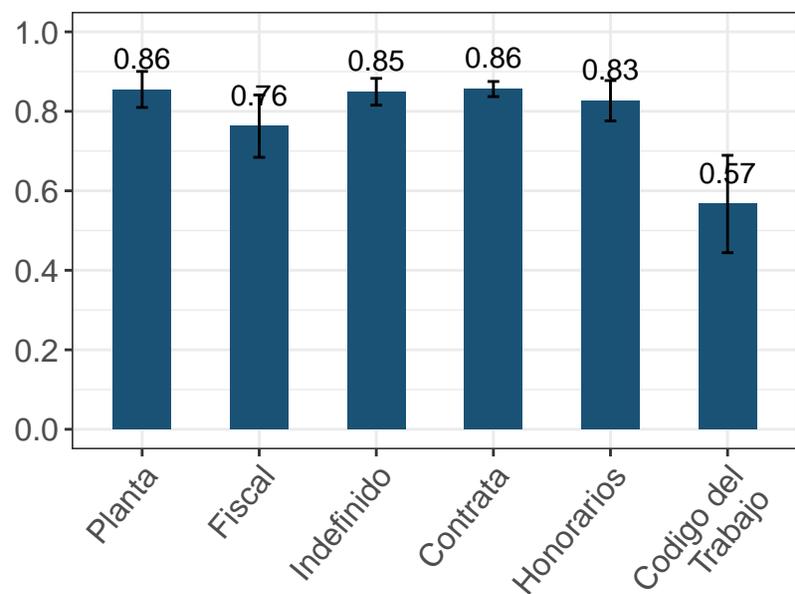


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

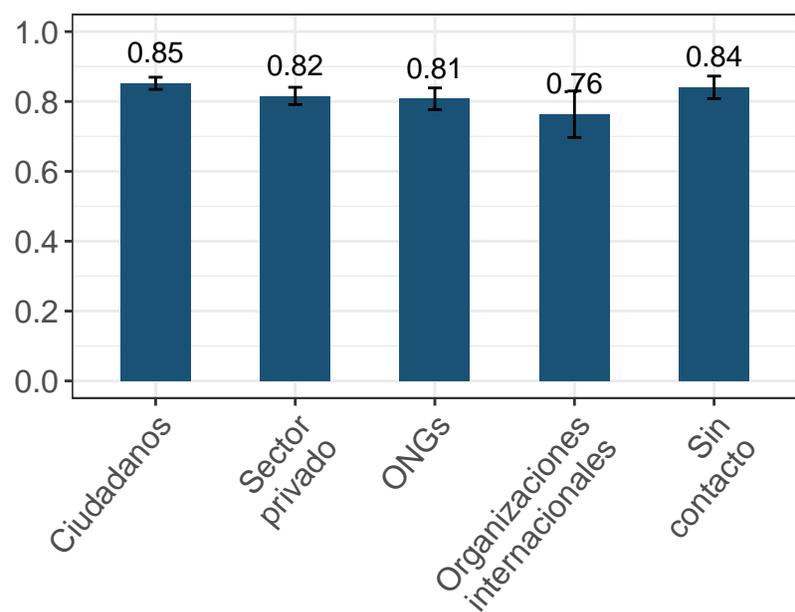


Años de servicio

# Intención de permanecer en el sector público, por subgrupos



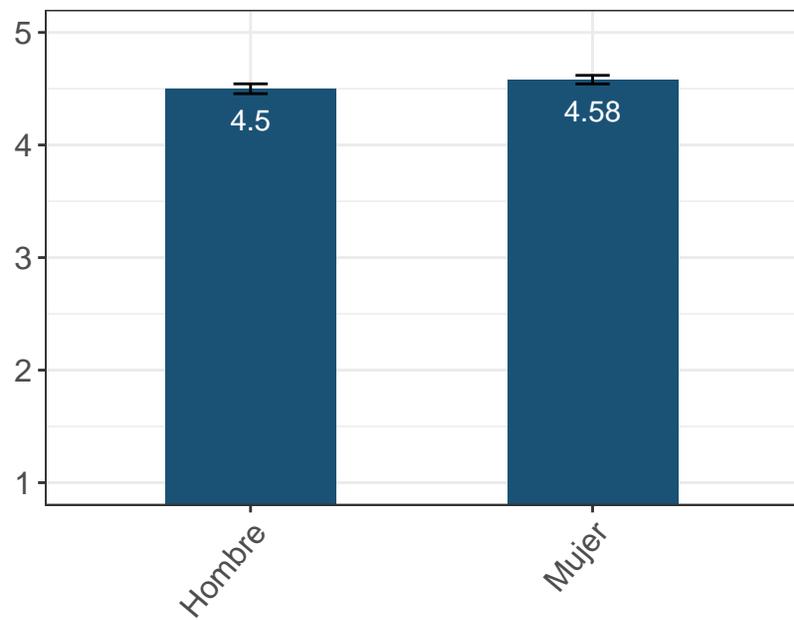
## Tipo de contrato



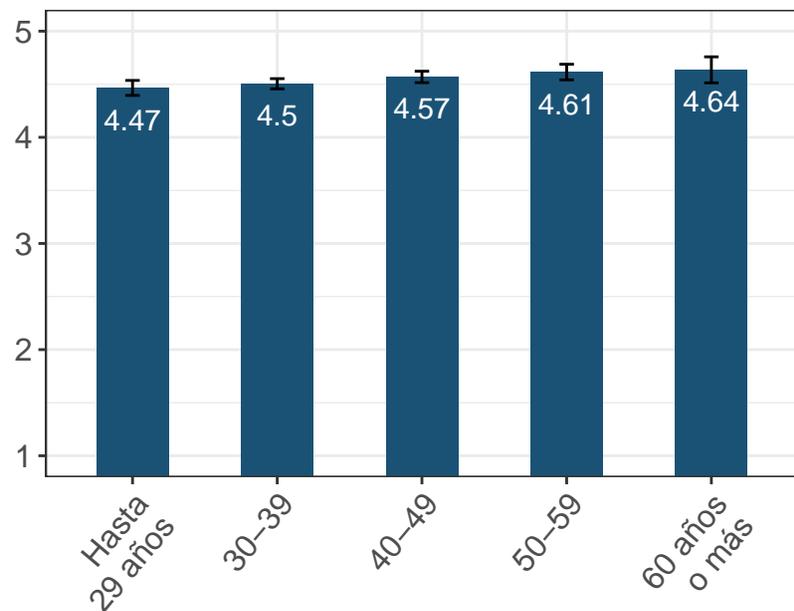
## Lugar de trabajo

## Contactos en el trabajo

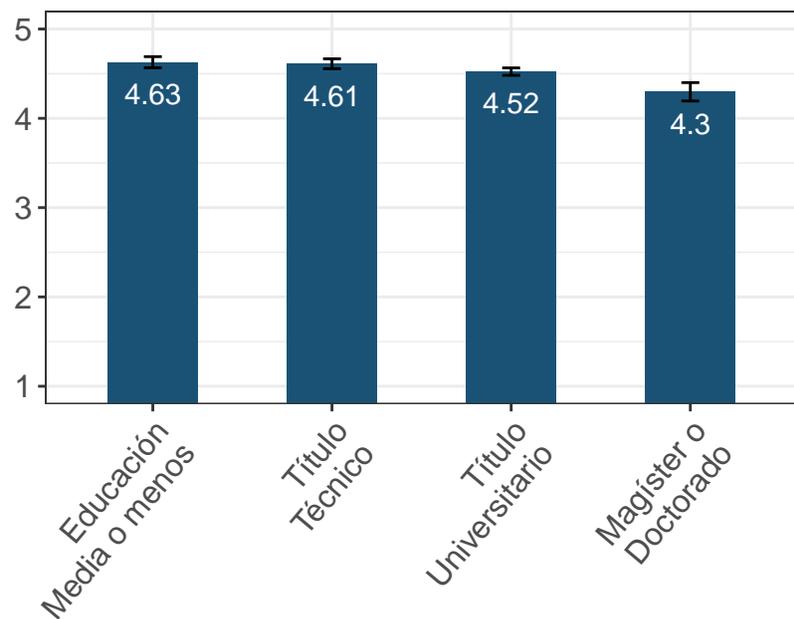
# Orgullo de ser funcionario público, por subgrupos



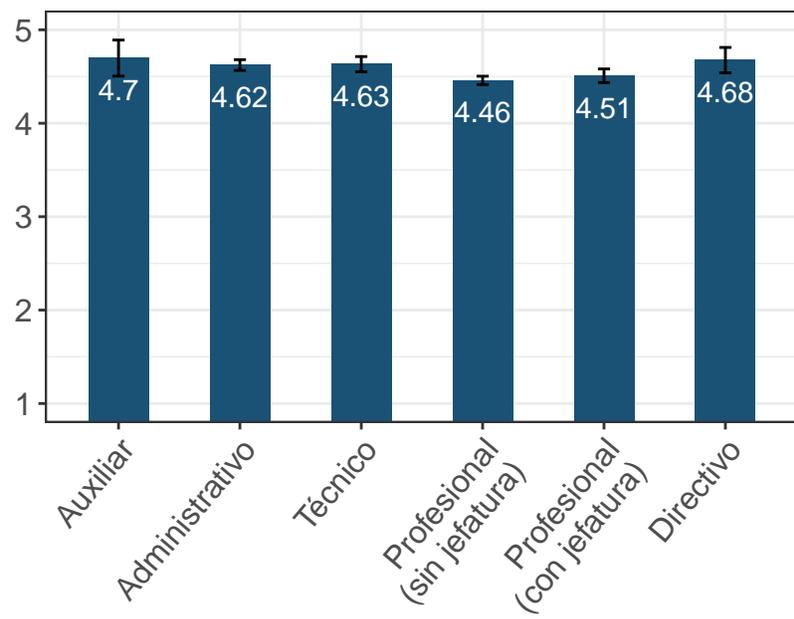
Género



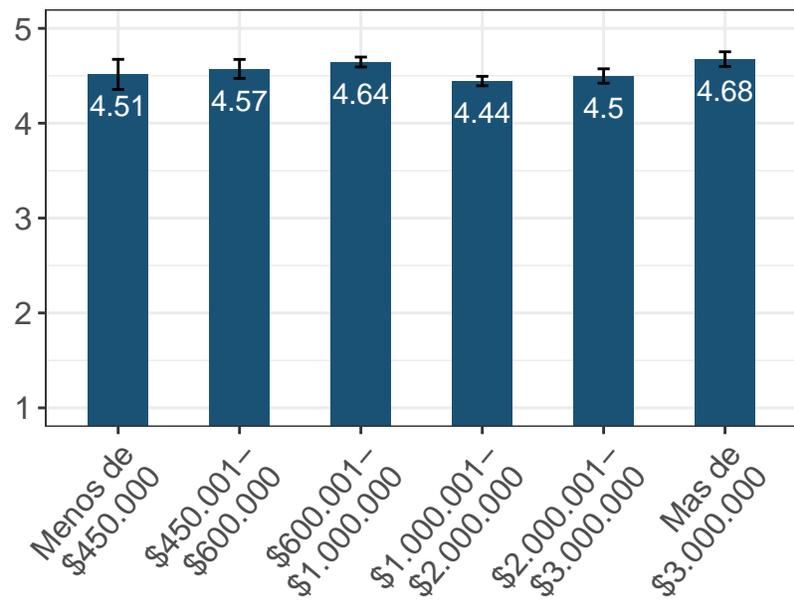
Edades agrupadas



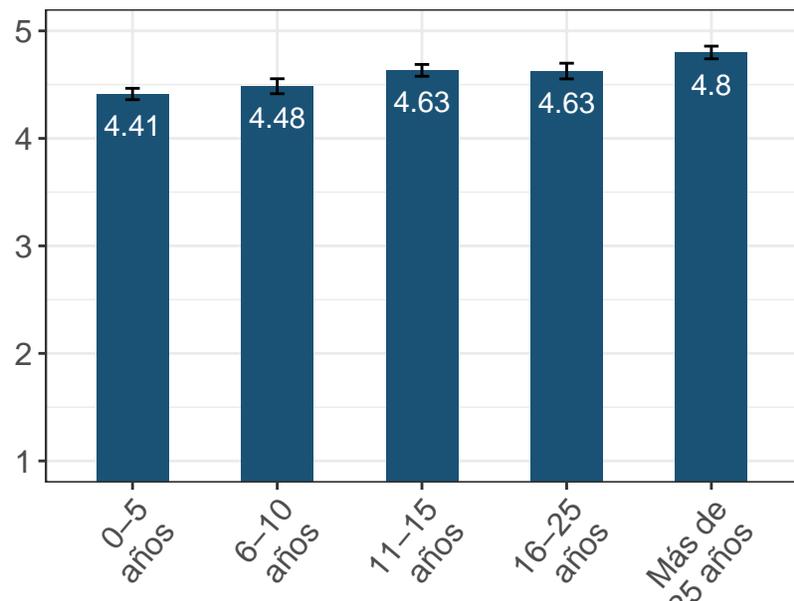
Nivel educativo



Jerarquía laboral

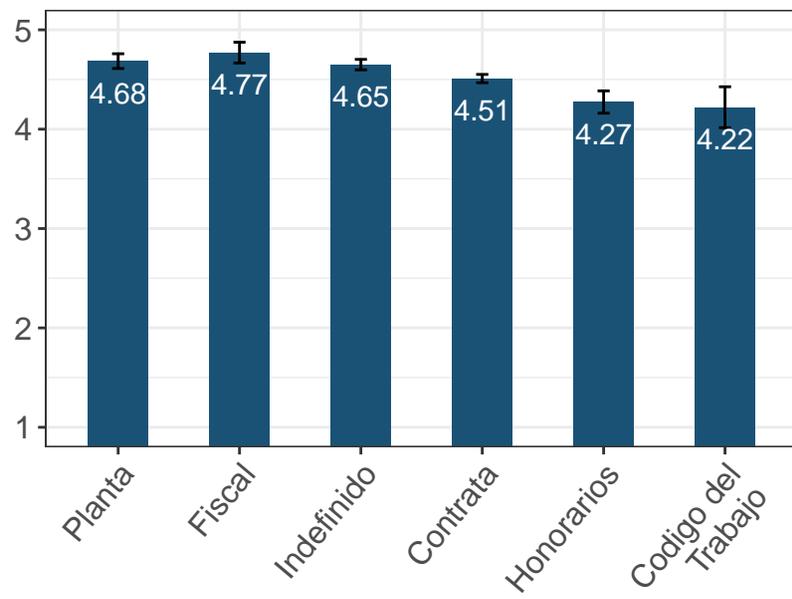


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

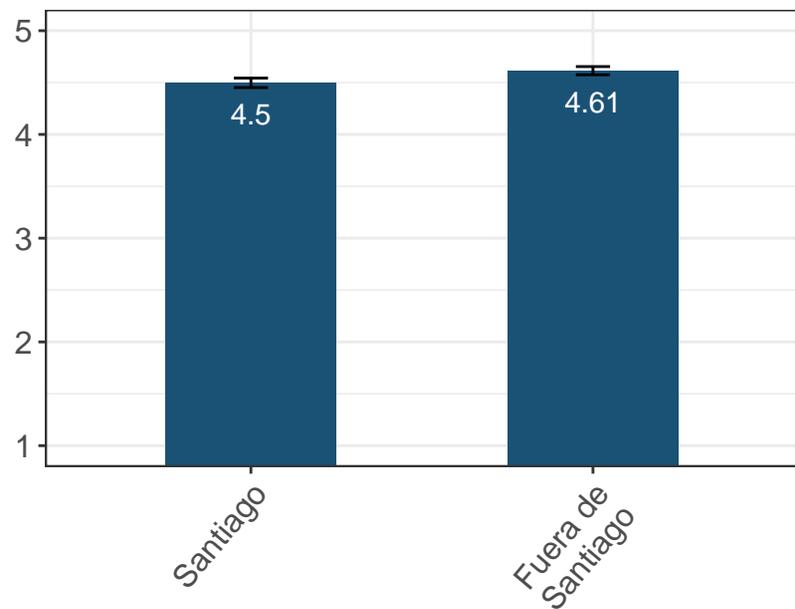


Años de servicio

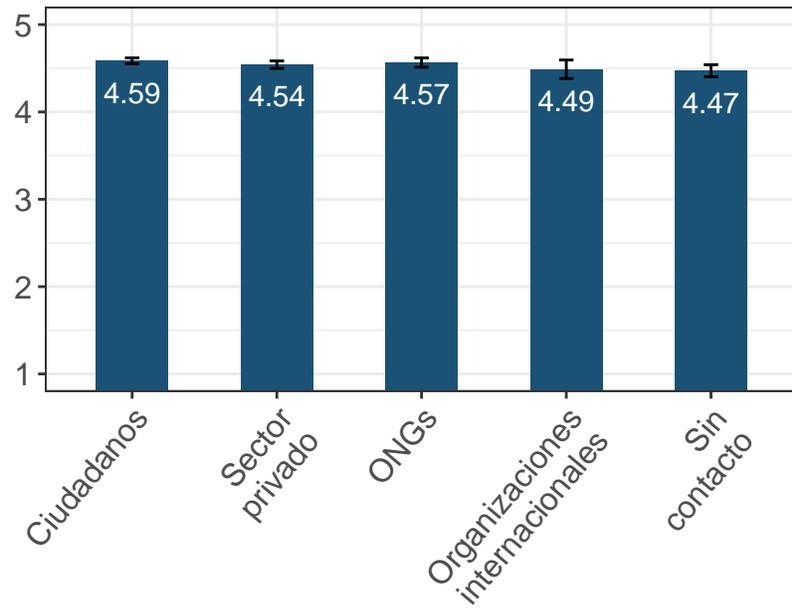
# Orgullo de ser funcionario público, por subgrupos



Tipo de contrato

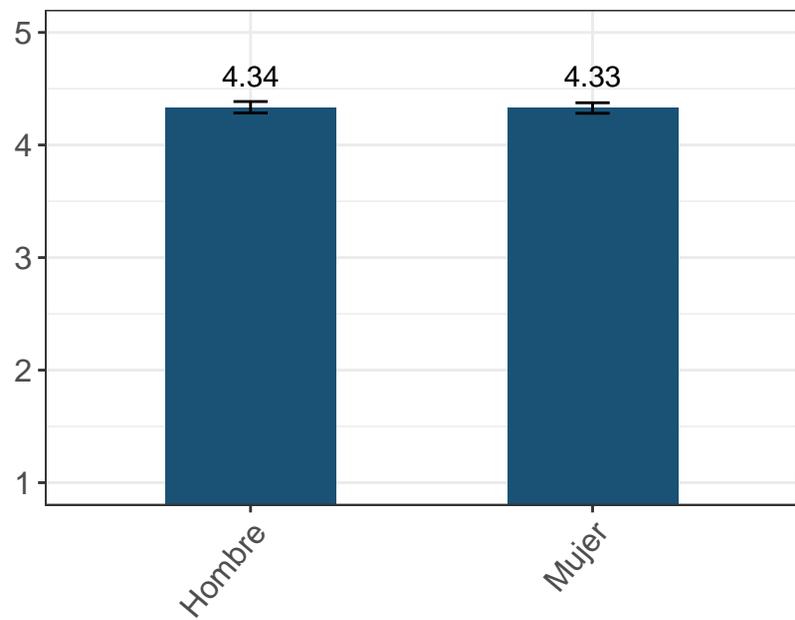


Lugar de trabajo

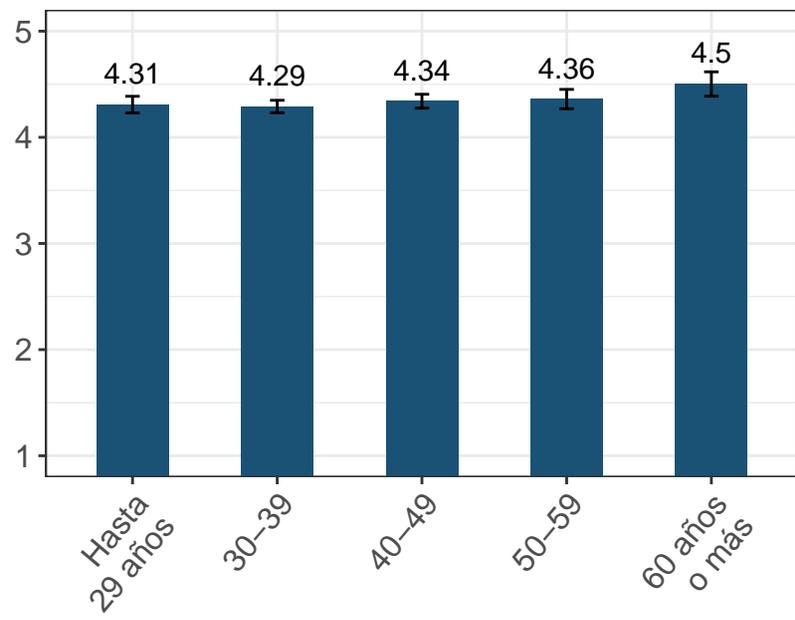


Contactos en el trabajo

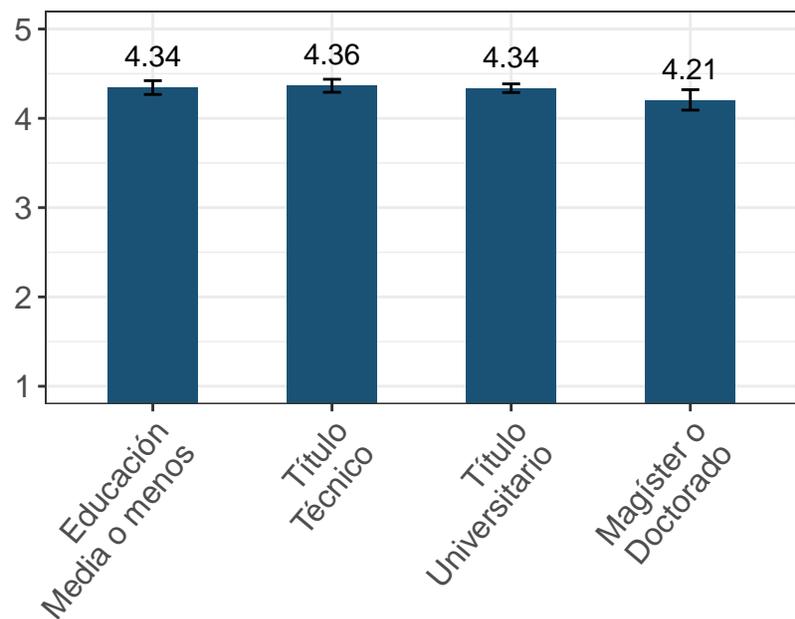
# Compartir los valores de la función pública, por subgrupos



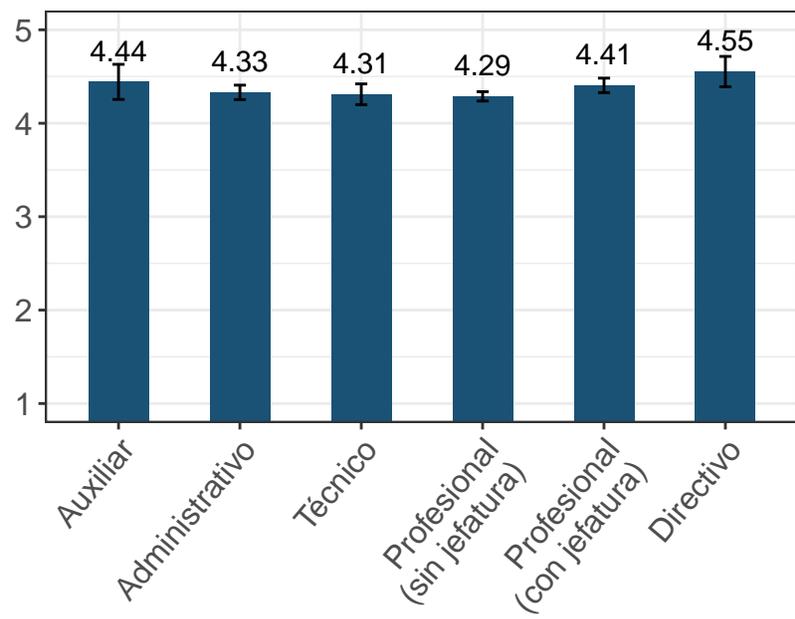
Género



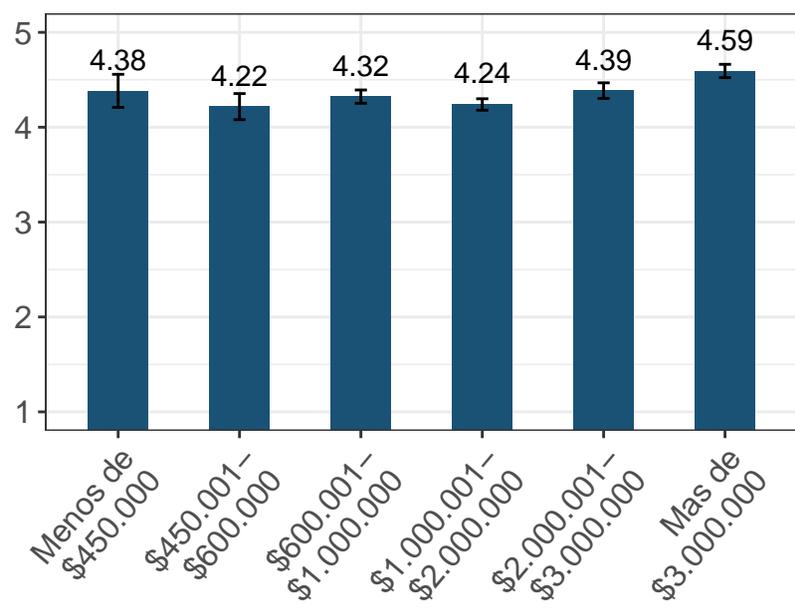
Edades agrupadas



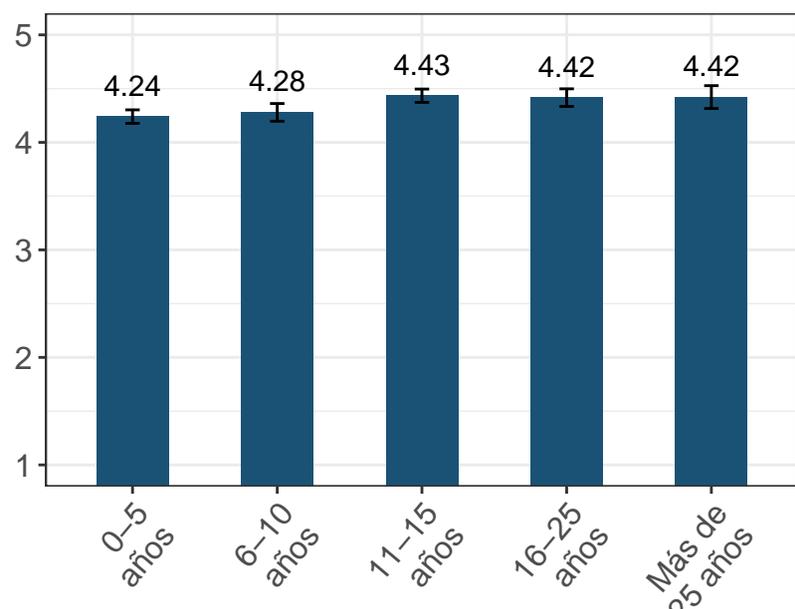
Nivel educacional



Jerarquía laboral

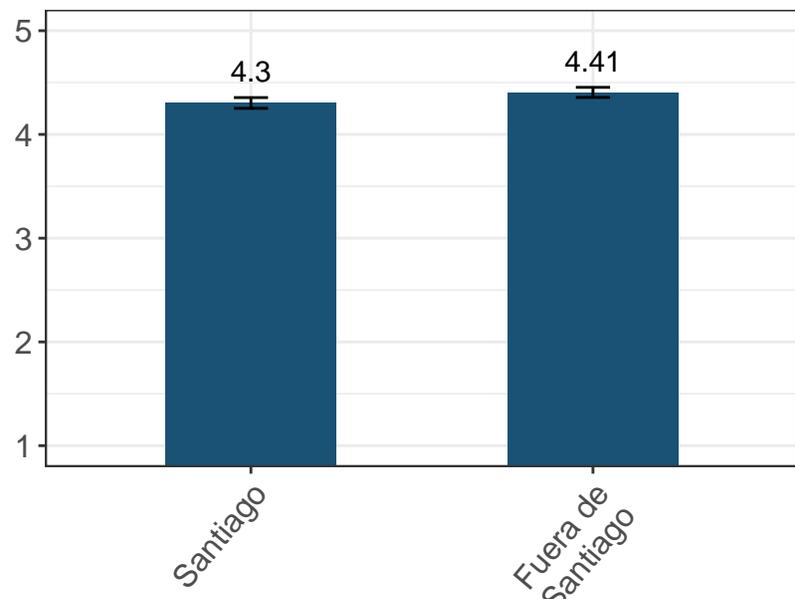
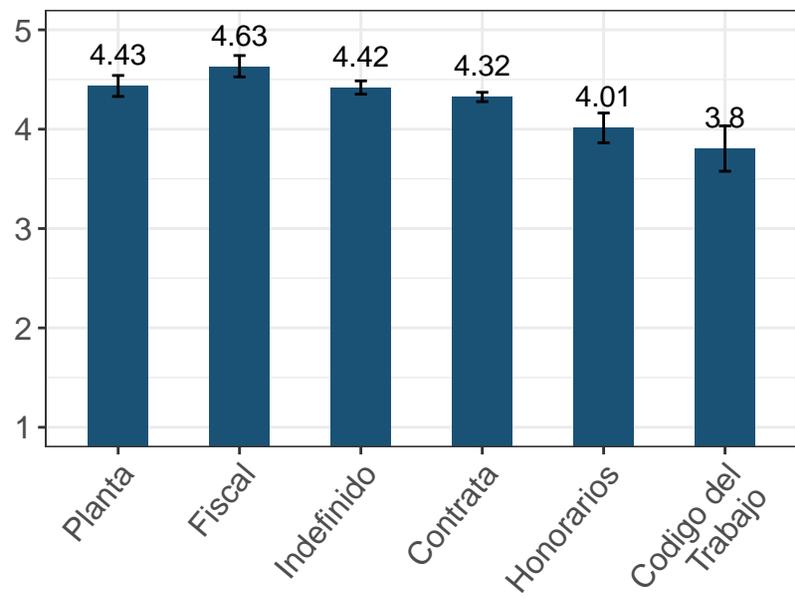


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

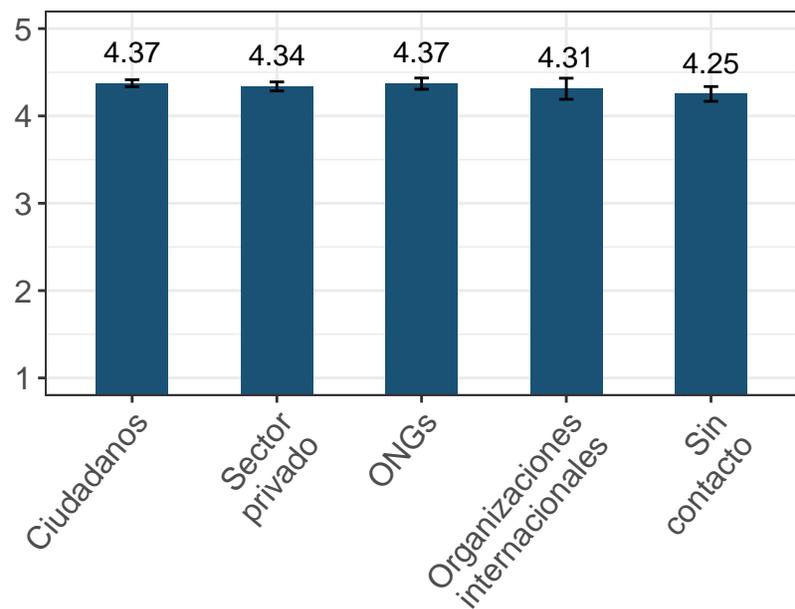


Años de servicio

# Compartir los valores de la función pública, por subgrupos



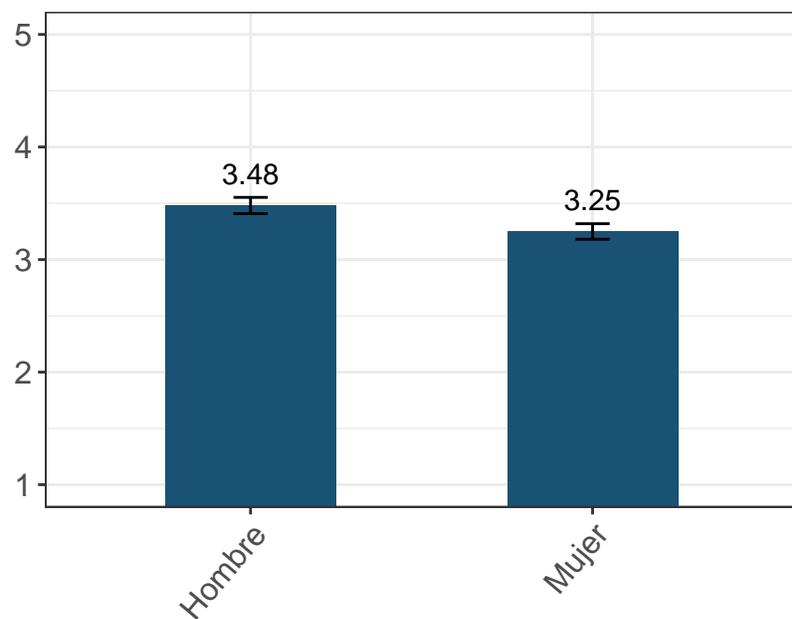
## Tipo de contrato



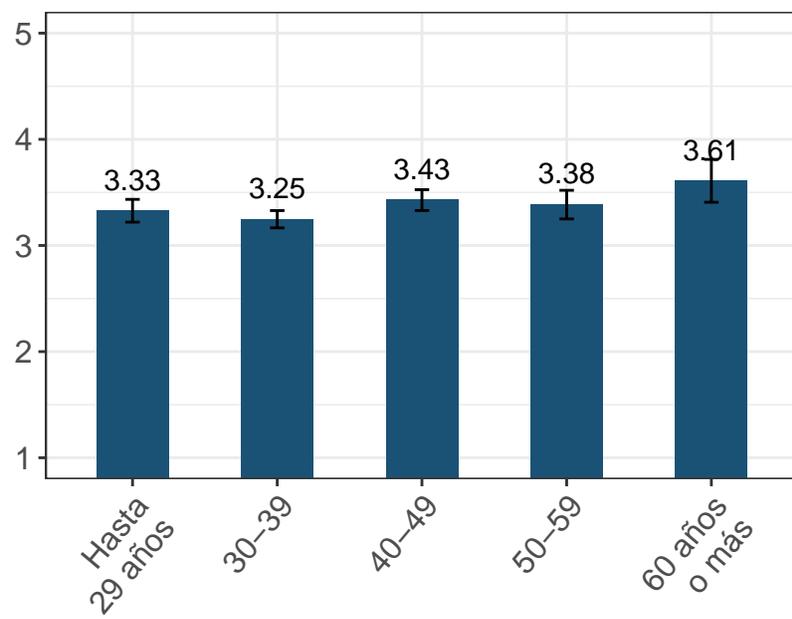
## Lugar de trabajo

## Contactos en el trabajo

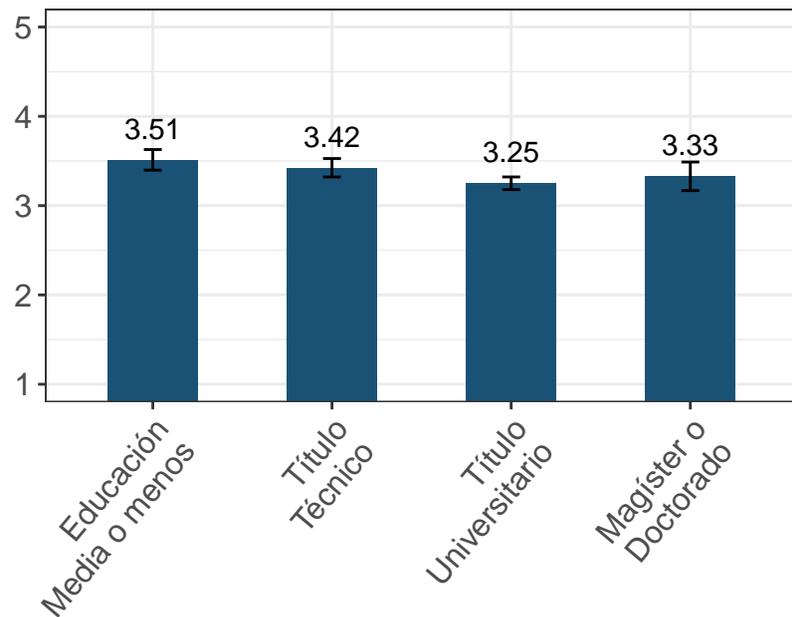
# Disposición a reportar problemas éticos a Directivos, por subgrupos



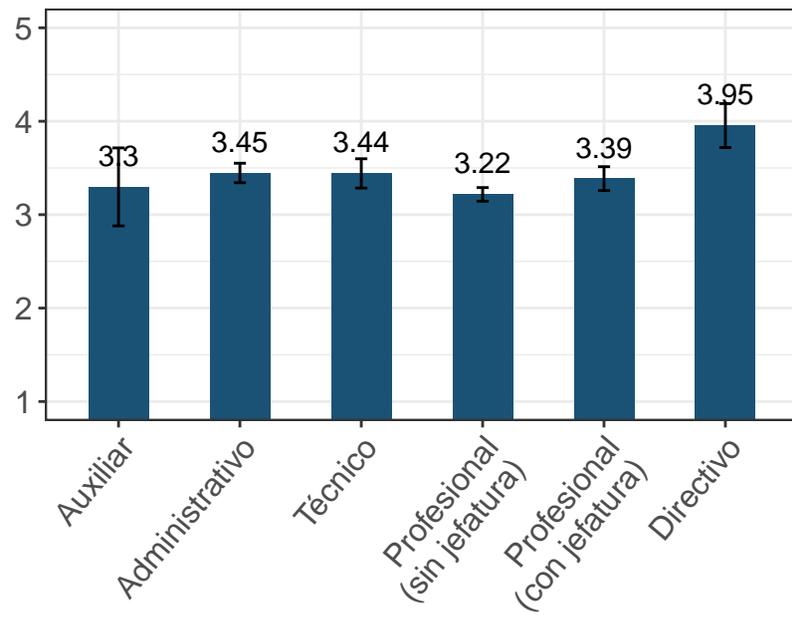
Género



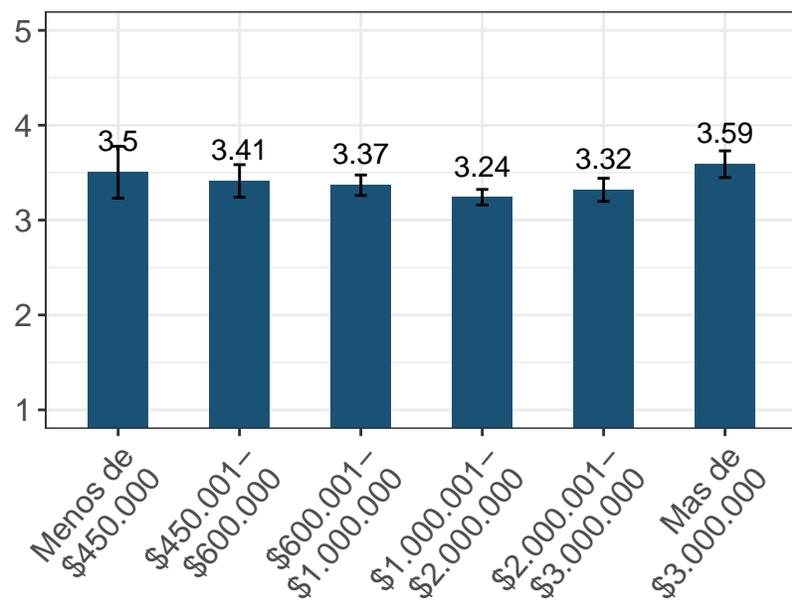
Edades agrupadas



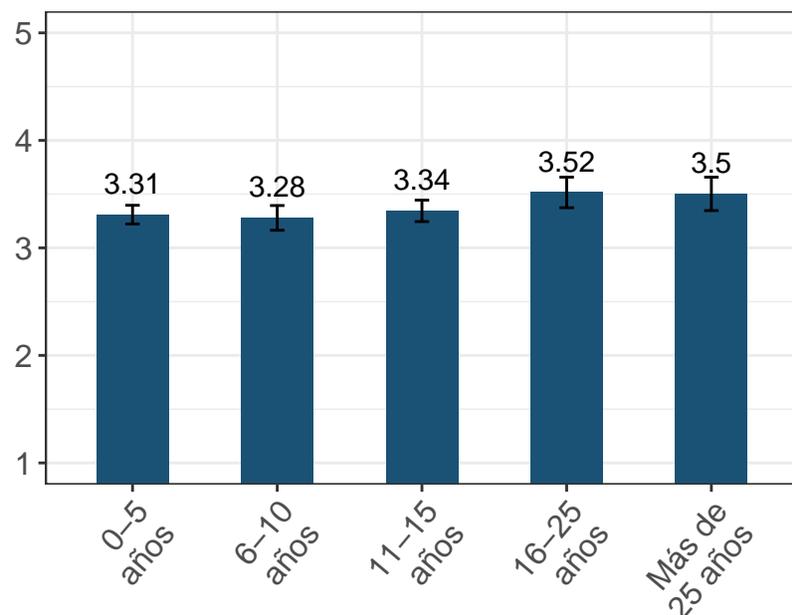
Nivel educacional



Jerarquía laboral

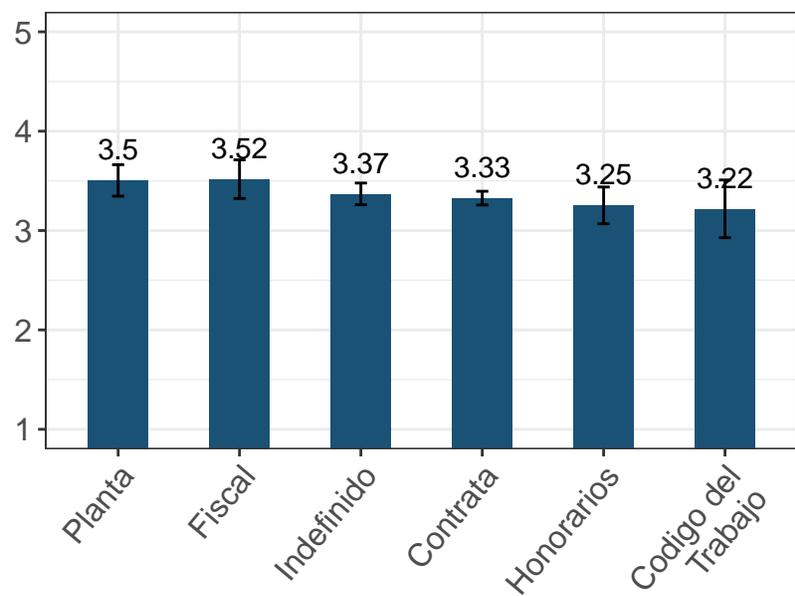


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

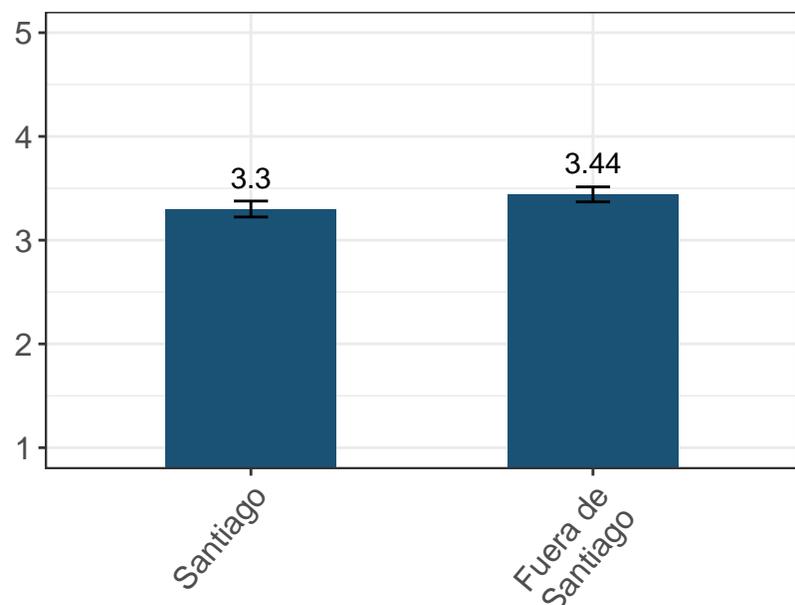


Años de servicio

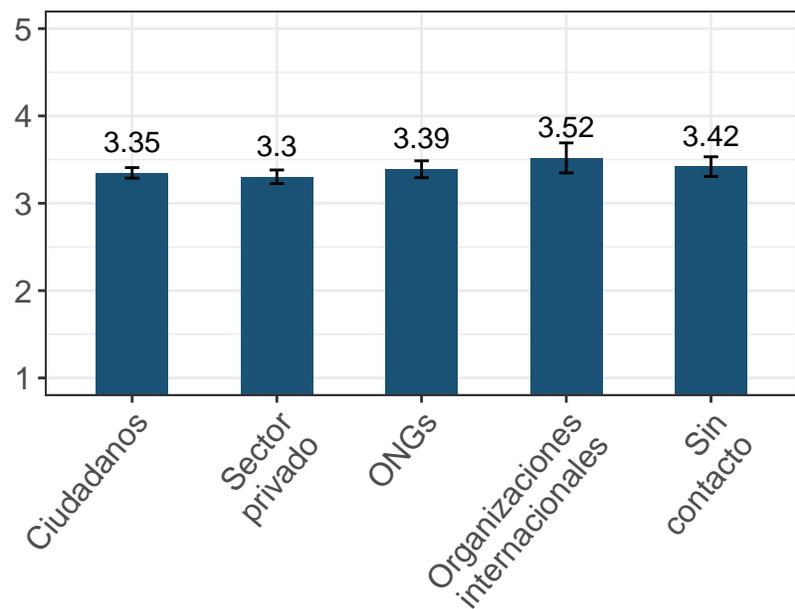
# Disposición a reportar problemas éticos a Directivos, por subgrupos



Tipo de contrato

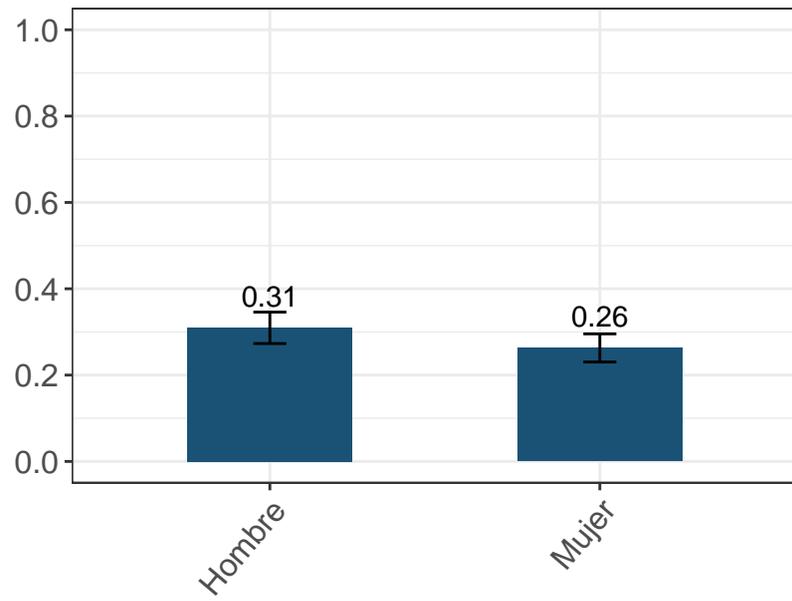


Lugar de trabajo

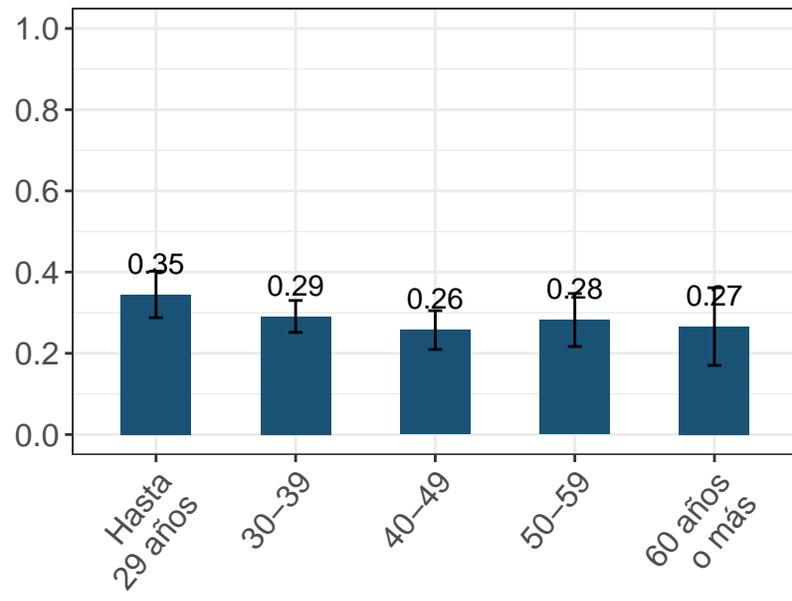


Contactos en el trabajo

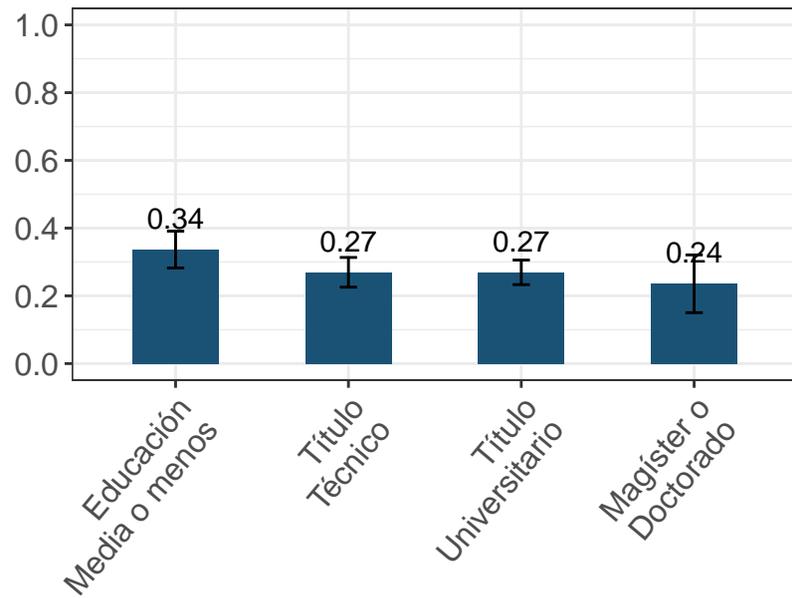
# Integridad: Porcentaje de servidores públicos que consideran legal un comportamiento que es ilegal y no ético



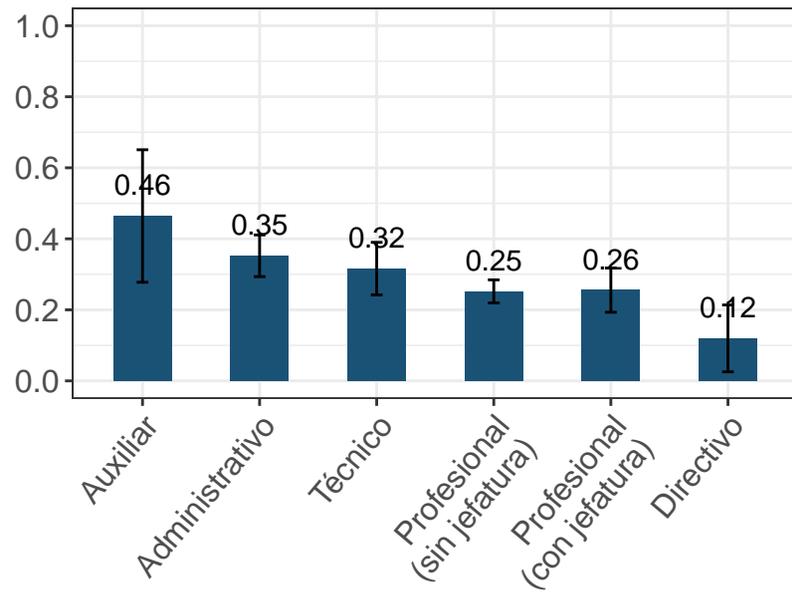
Género



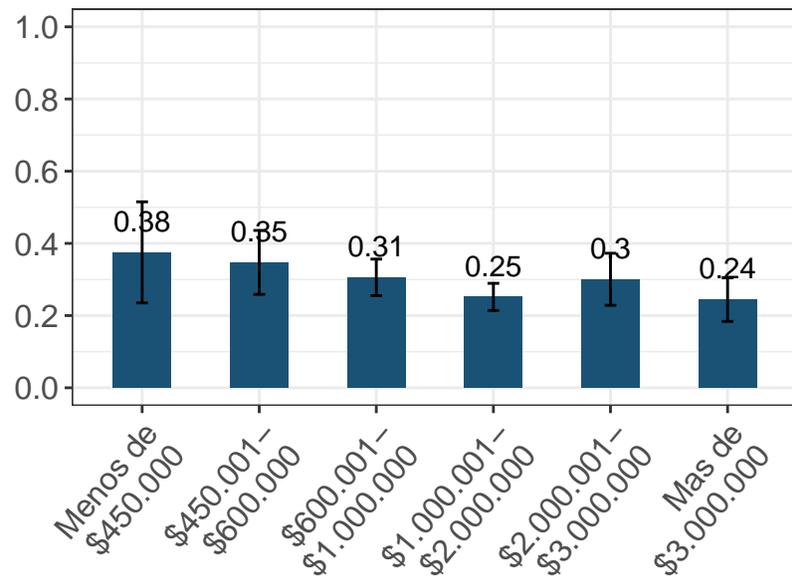
Edades agrupadas



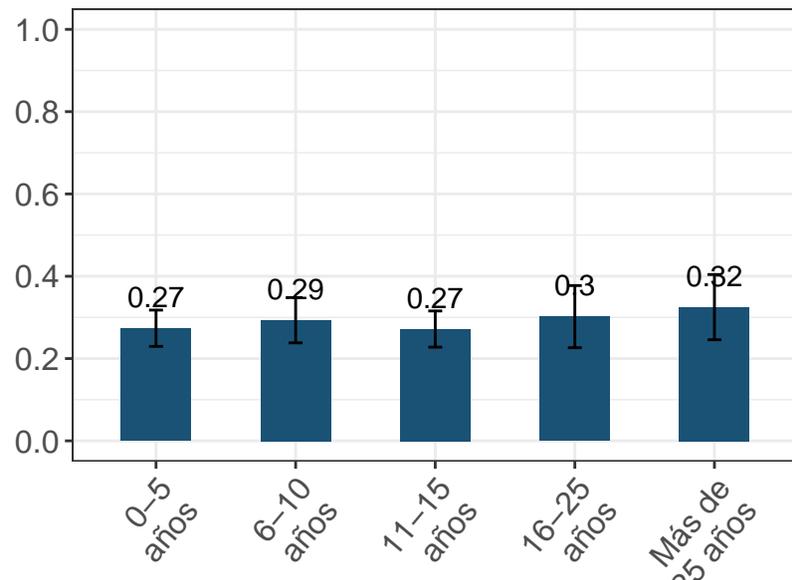
Nivel educacional



Jerarquía laboral

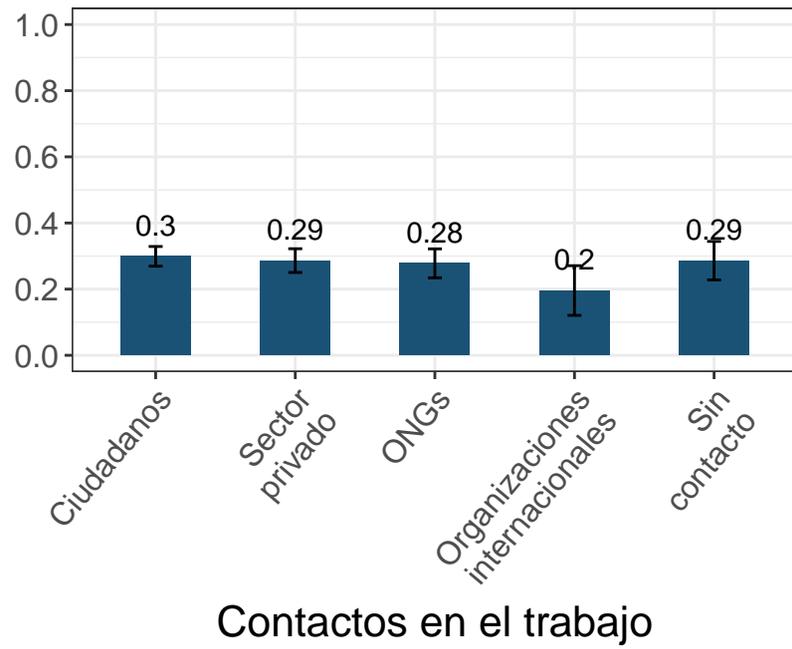
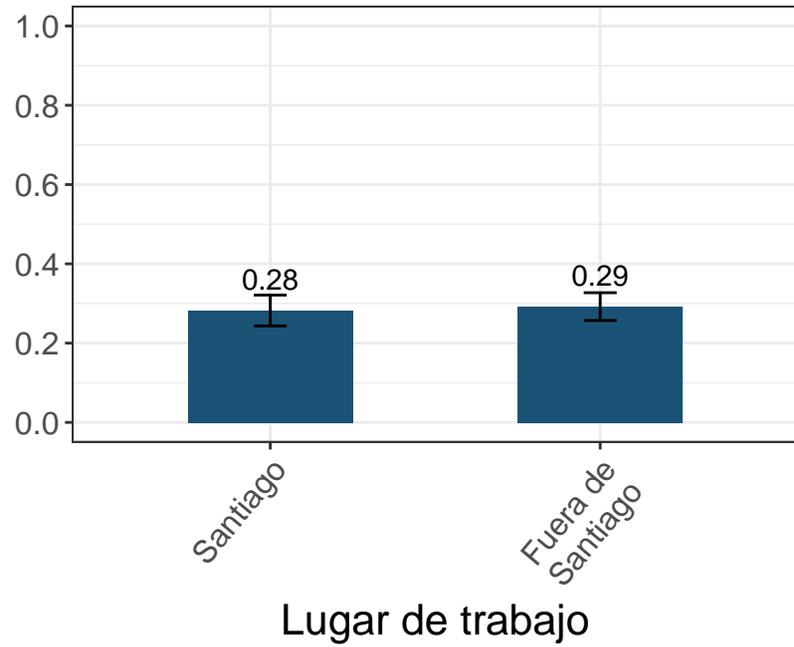
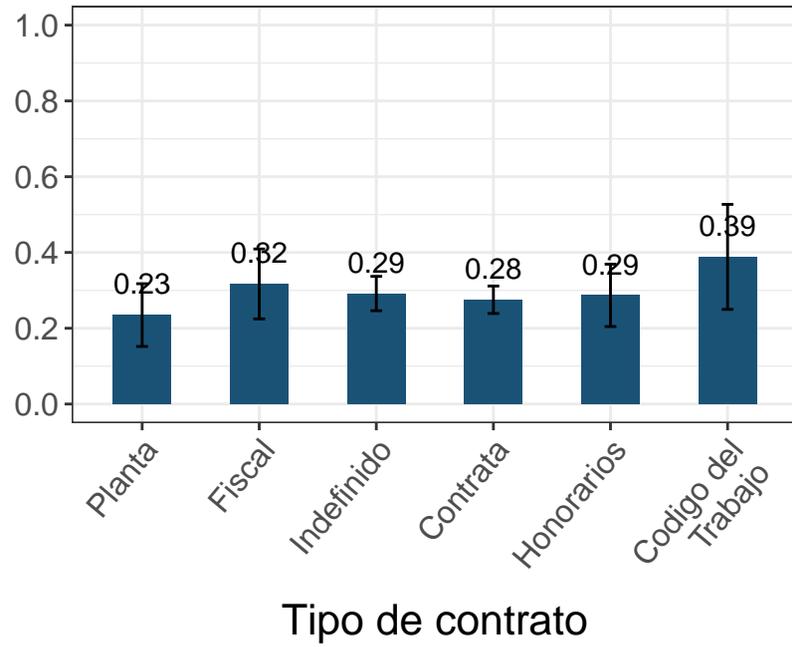


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

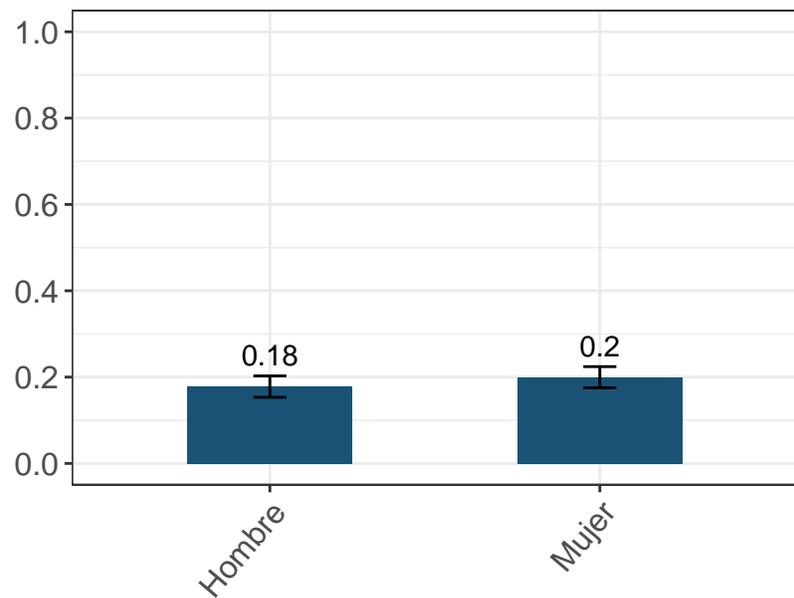


Años de servicio

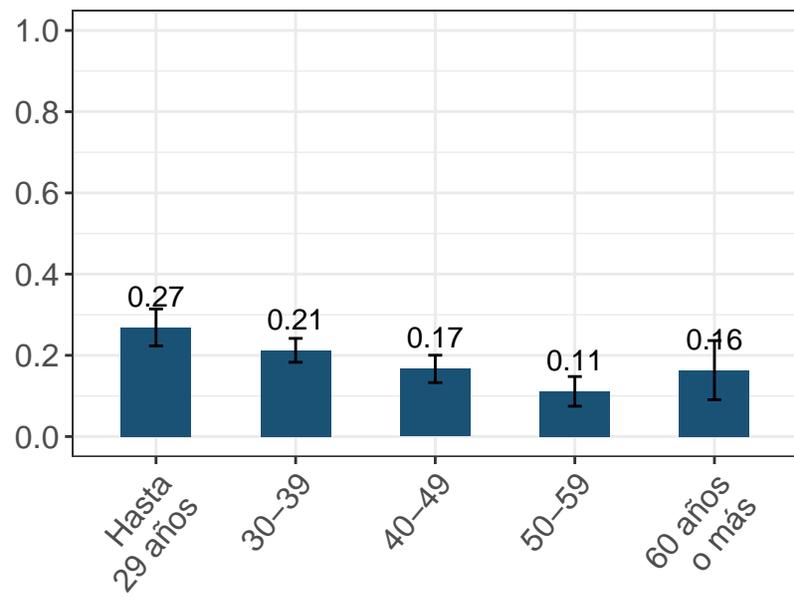
# Integridad: Porcentaje de servidores públicos que consideran legal un comportamiento que es ilegal y no ético



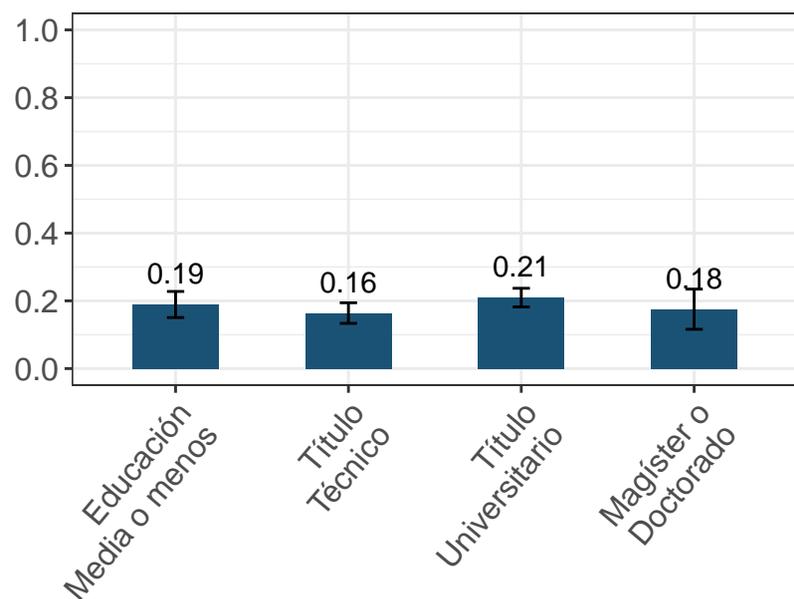
# Integridad: Porcentaje de servidores públicos que habría escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés, por subgrupos



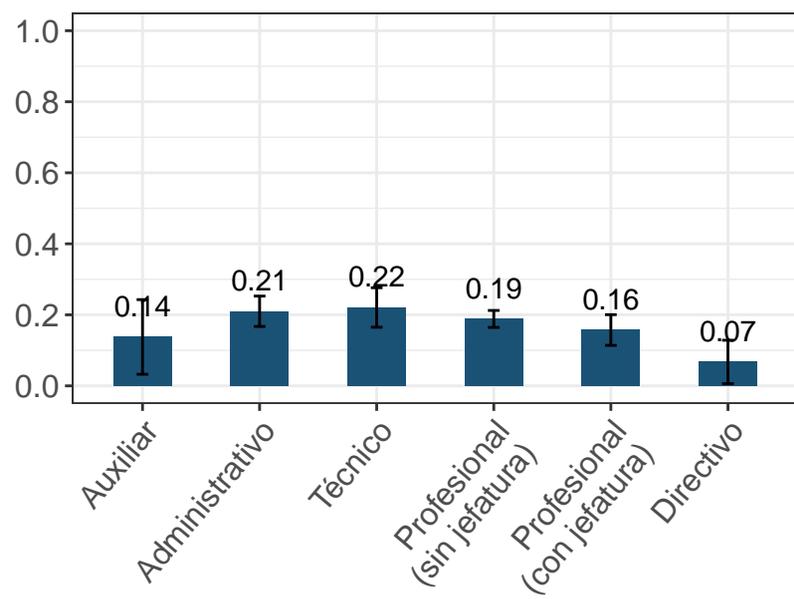
Género



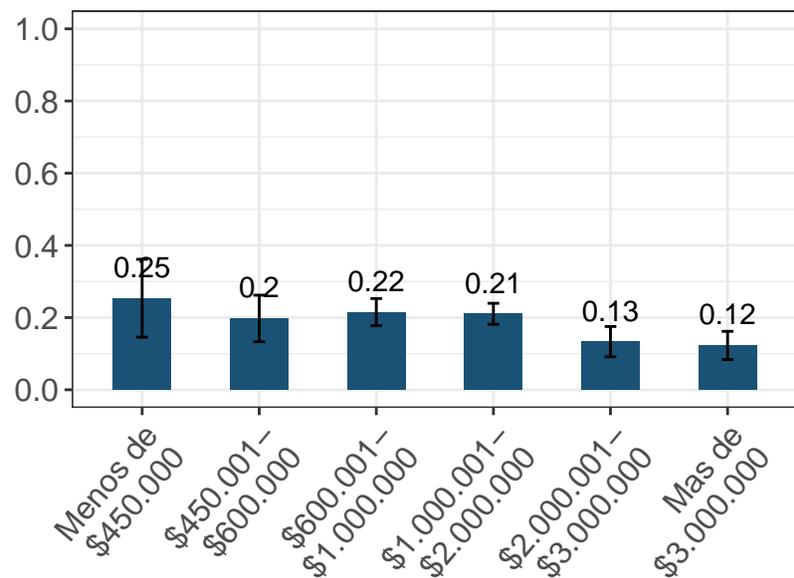
Edades agrupadas



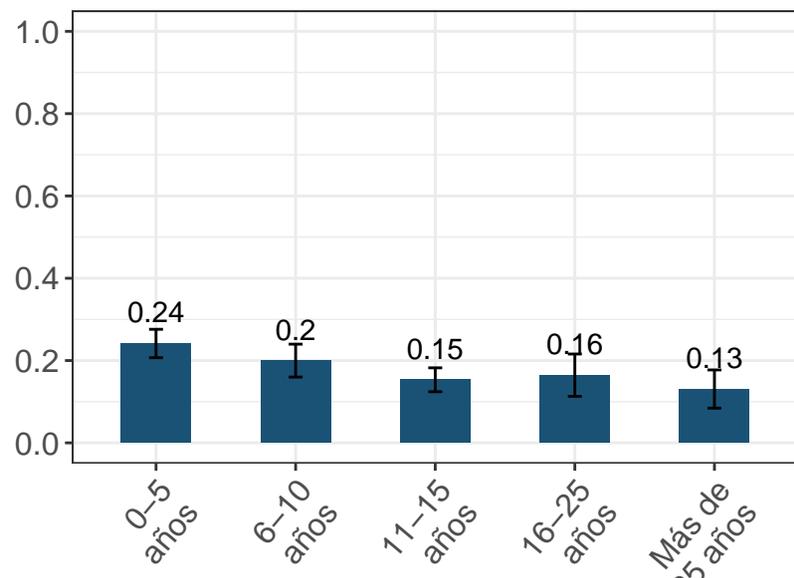
Nivel educativo



Jerarquía laboral

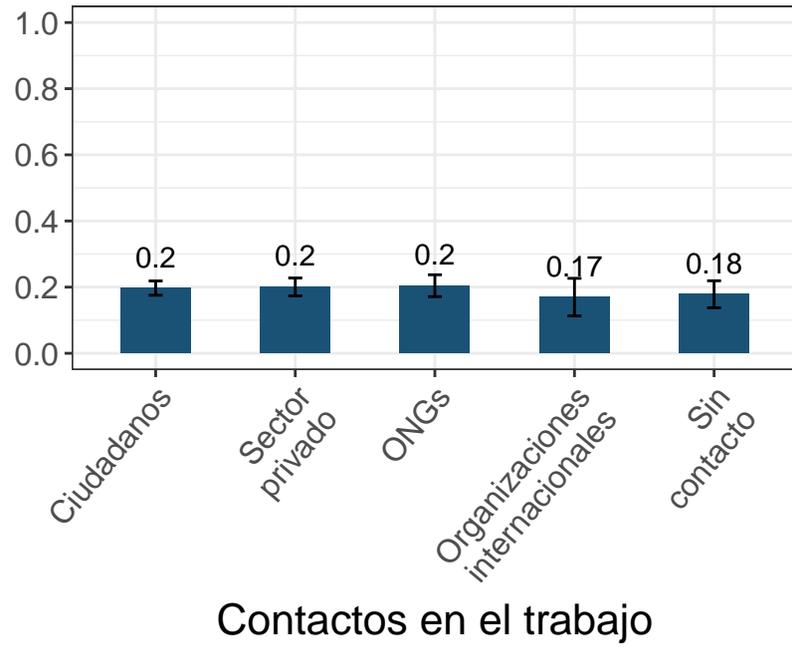
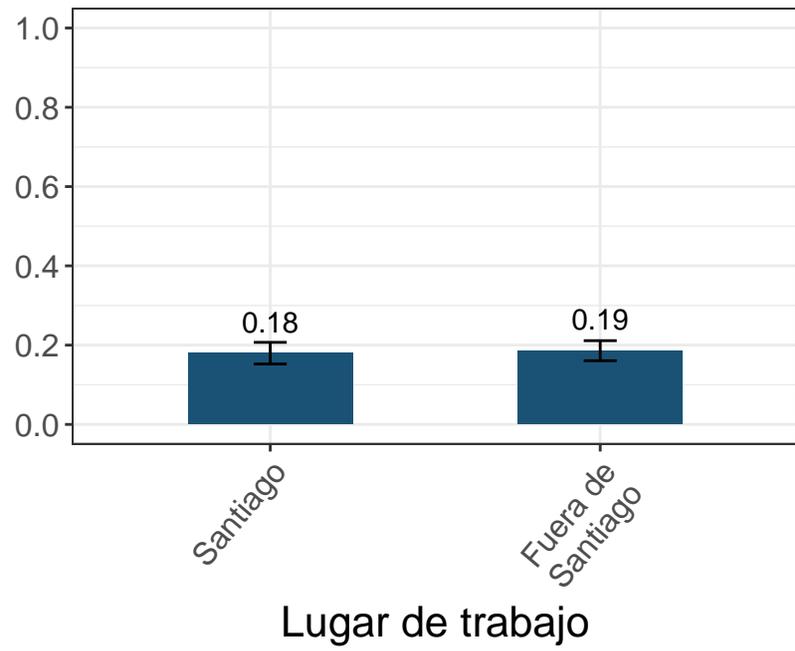
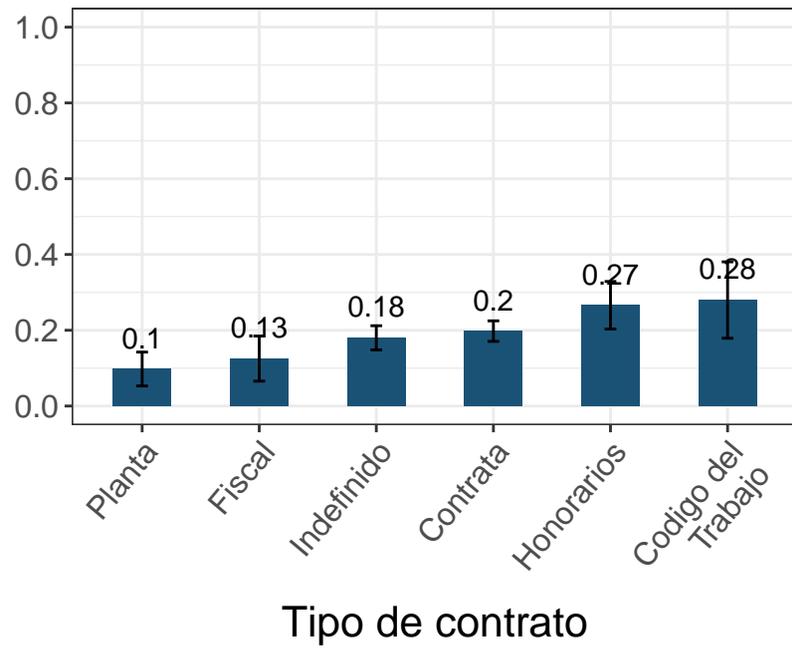


Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

# Integridad: Porcentaje de servidores públicos que habría escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés, por subgrupos





The University of  
Nottingham



# Apéndice de datos: capítulo 3

**PRÁCTICAS DE GESTION DE PERSONAS PARA UN SERVICIO PÚBLICO MÁS MOTIVADO, COMPROMETIDO Y ÉTICO**

*Christian Schuster (University College London)*

*Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)*

*Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)*

*Constanza Gonzalez Parrao (University College London)*

**Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil**

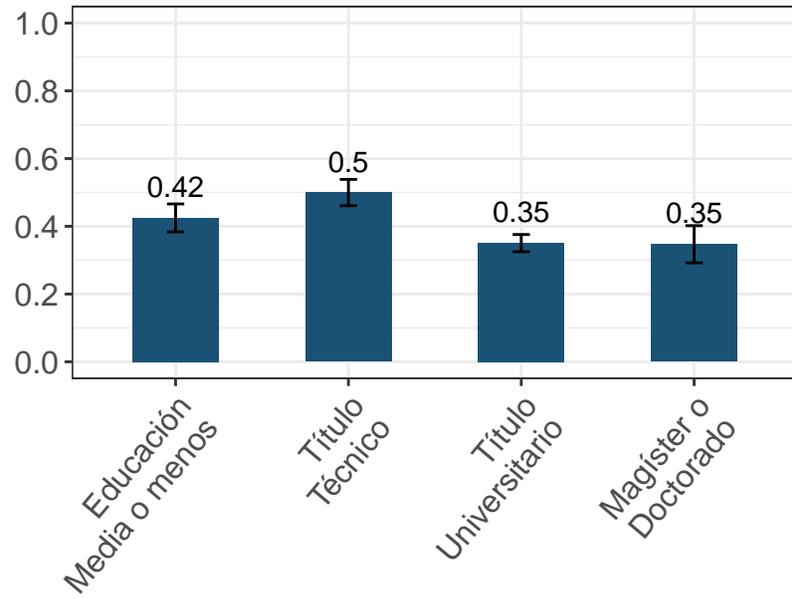
---

Autor para correspondencia:  
Christian Schuster

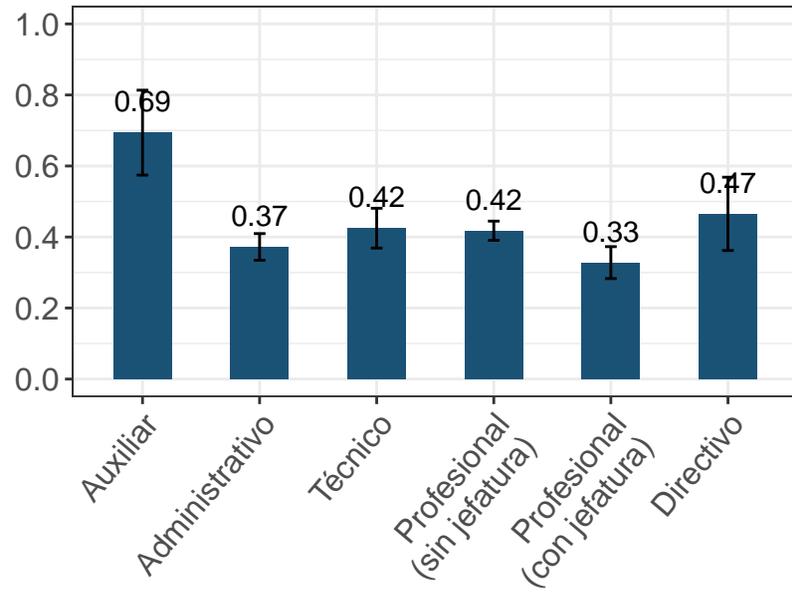
University College London

Email: [c.schuster@ucl.ac.uk](mailto:c.schuster@ucl.ac.uk)

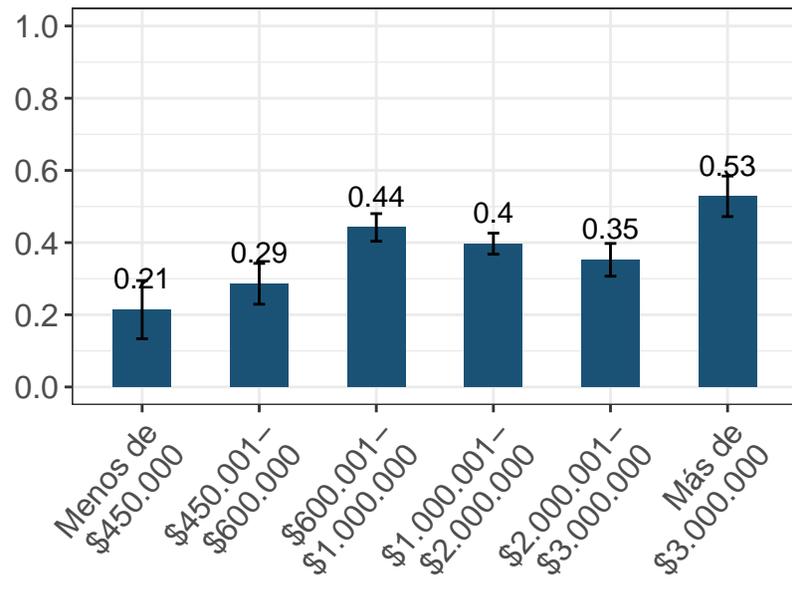
# Selección: Porcentaje de servidores que se informó sobre la oportunidad de trabajo por anuncio, por subgrupos



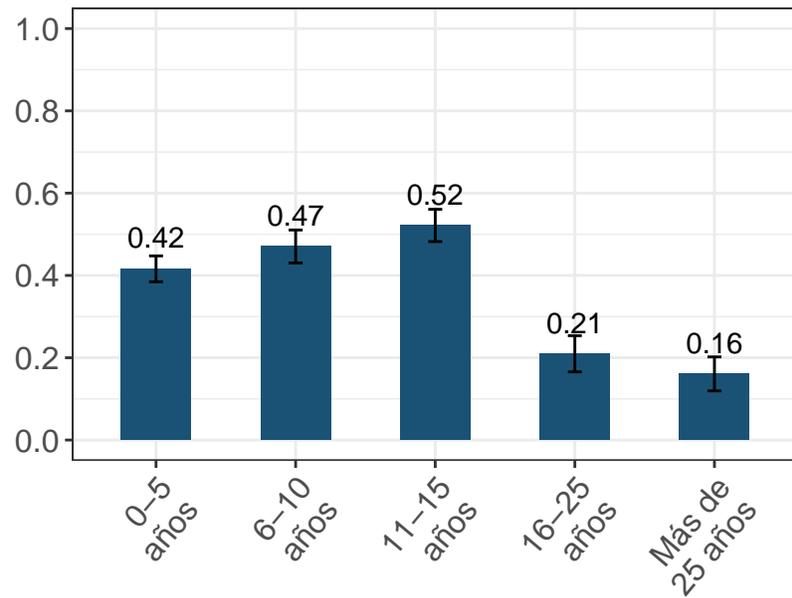
Nivel educacional



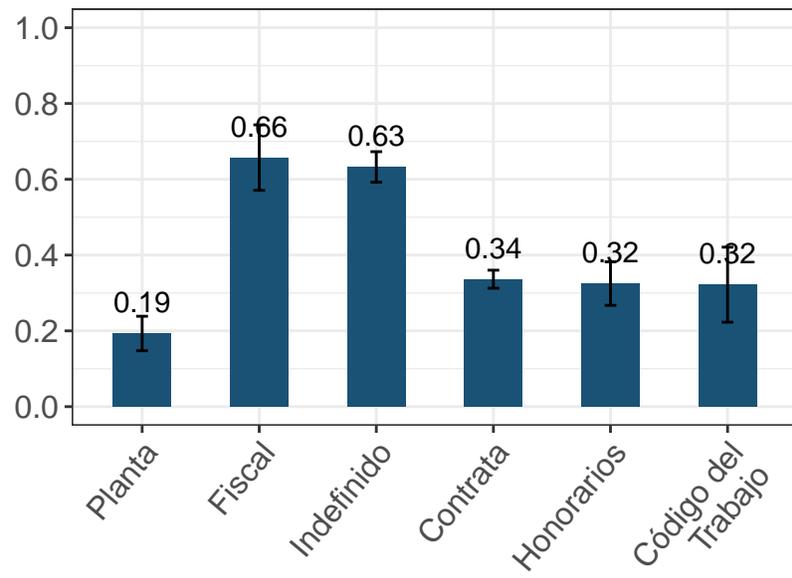
Jerarquía laboral



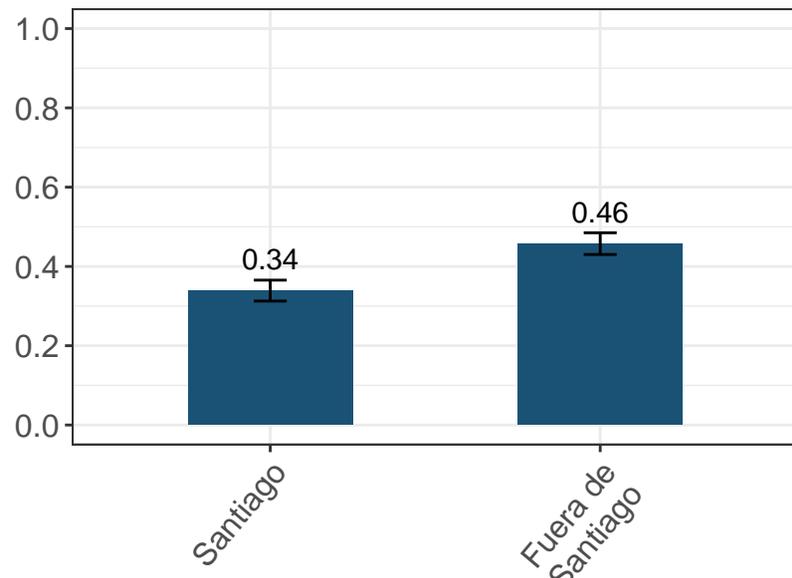
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

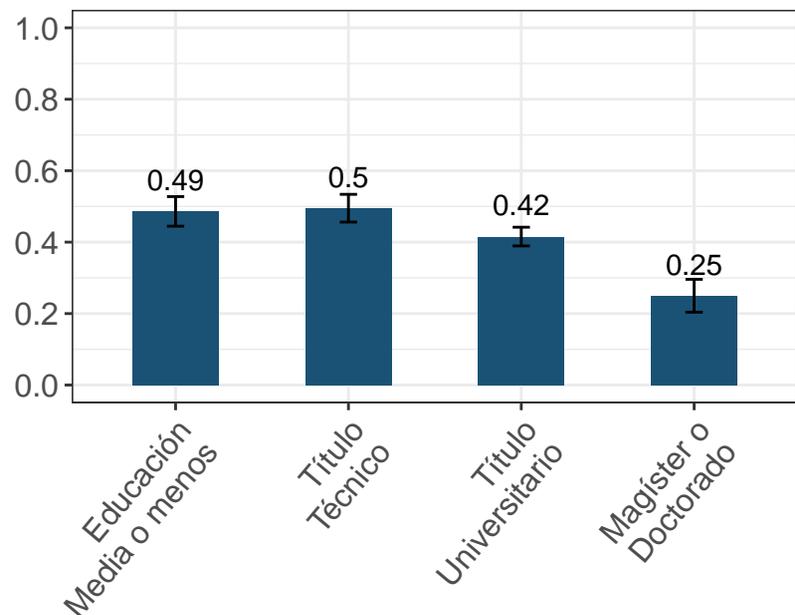


Tipo de contrato

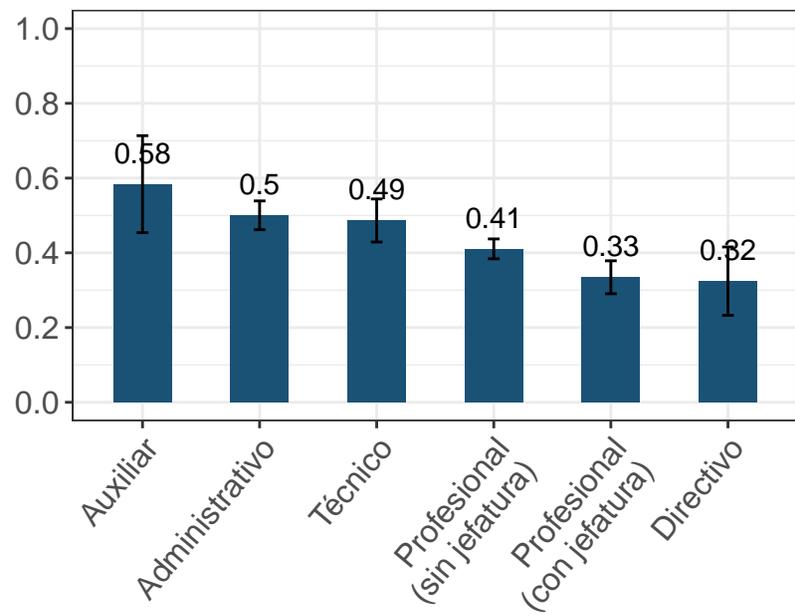


Lugar de trabajo

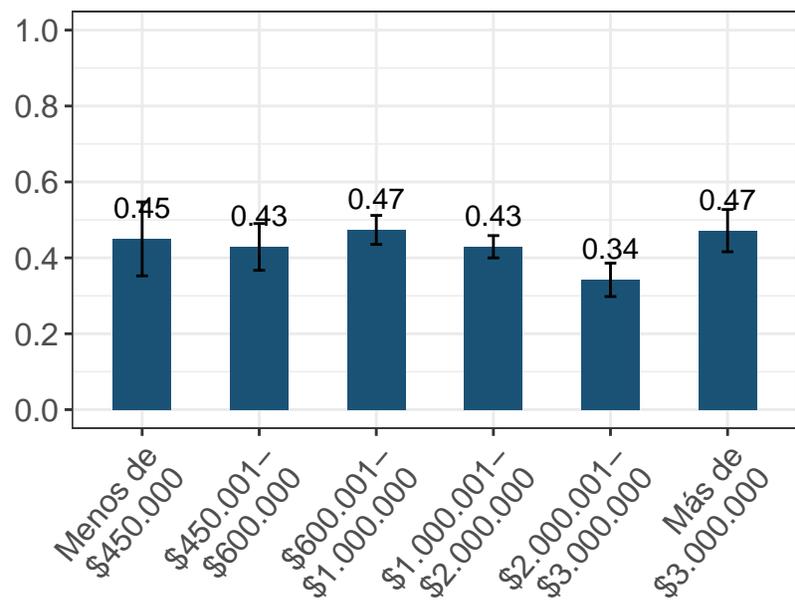
# Selección: Evaluado a través de una prueba escrita, por subgrupos



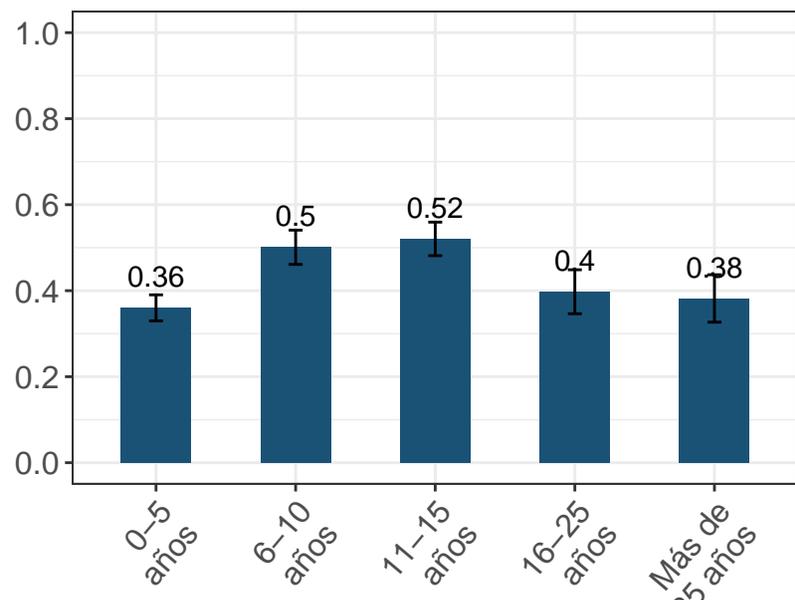
Nivel educacional



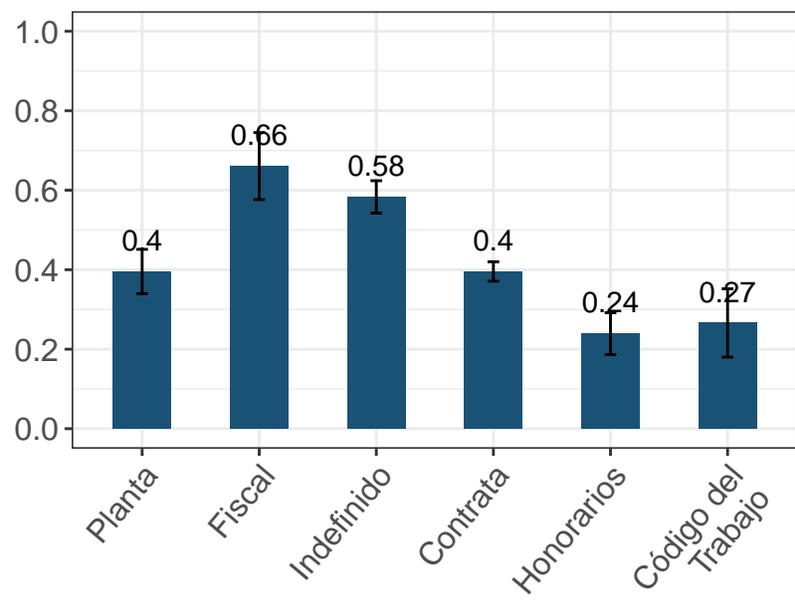
Jerarquía laboral



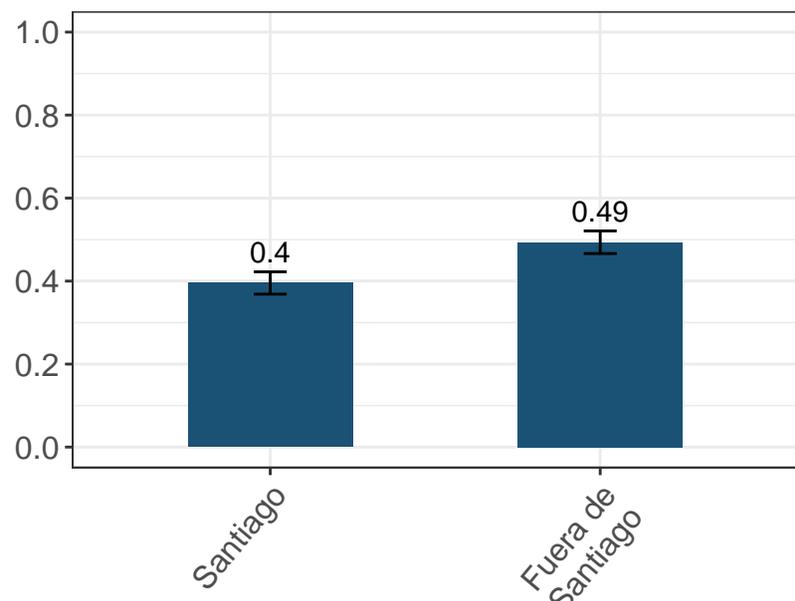
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

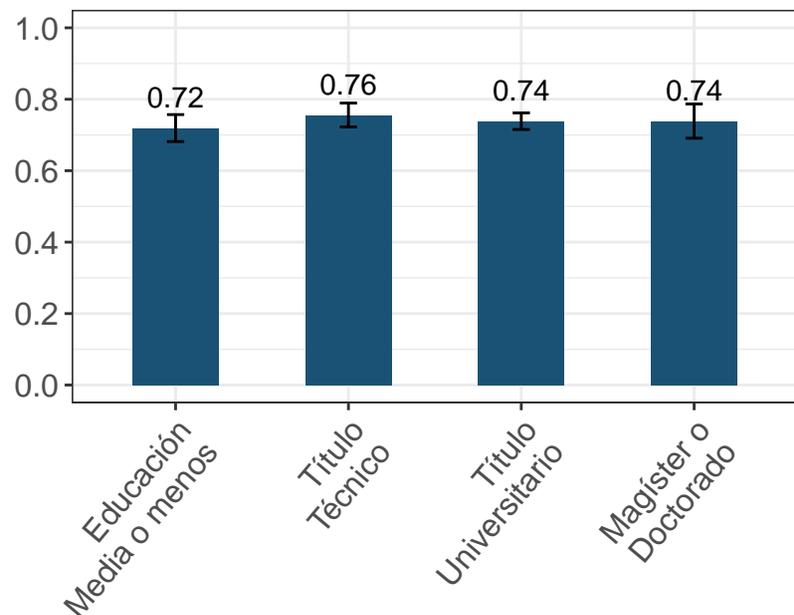


Tipo de contrato

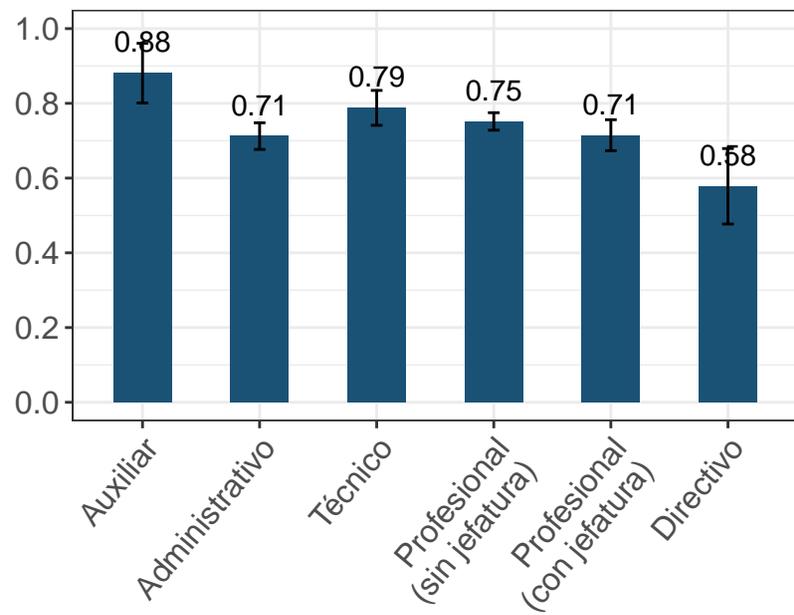


Lugar de trabajo

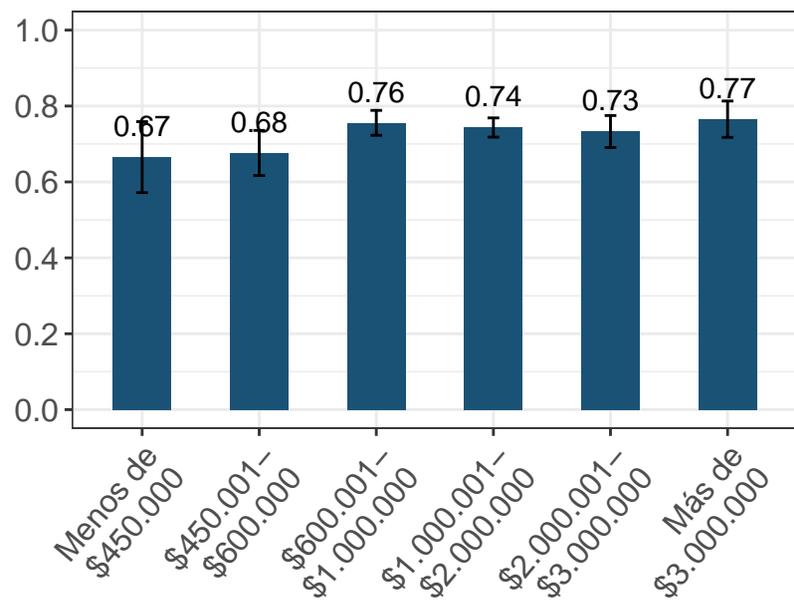
# Selección: Evaluado a través de una entrevista, por subgrupos



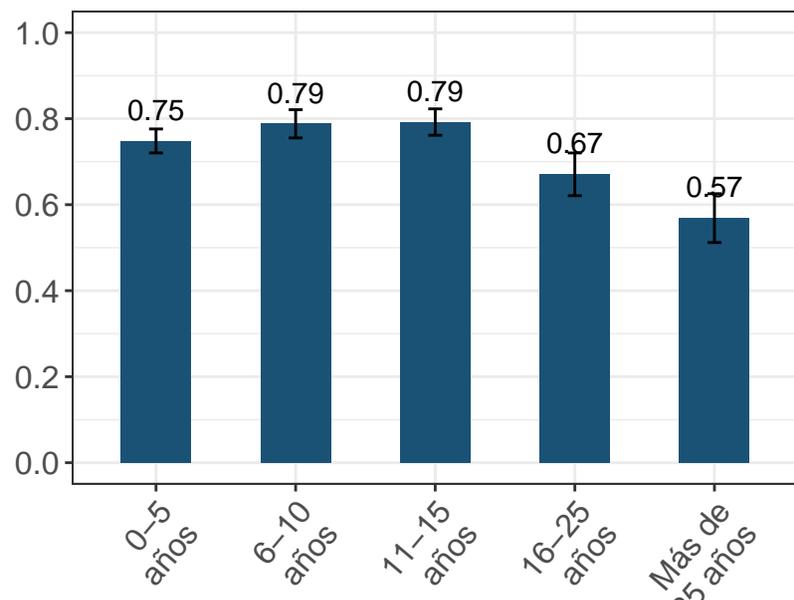
Nivel educativo



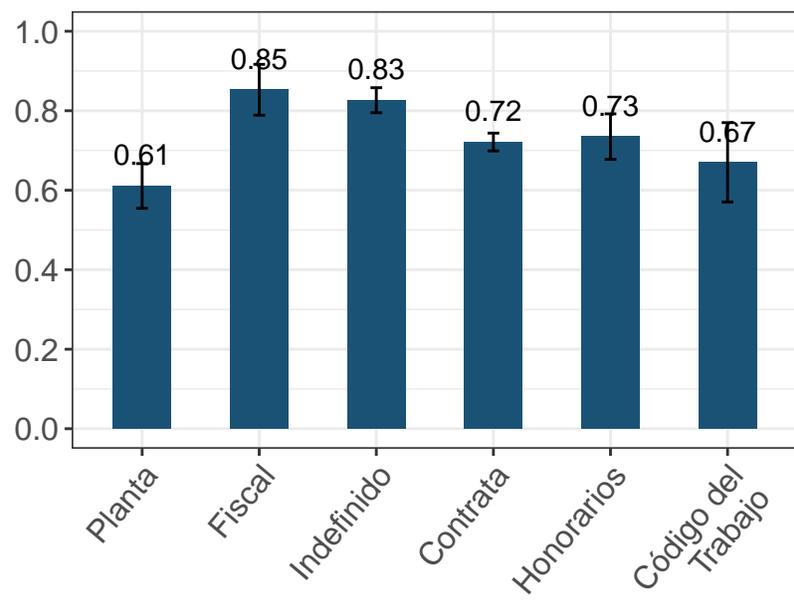
Jerarquía laboral



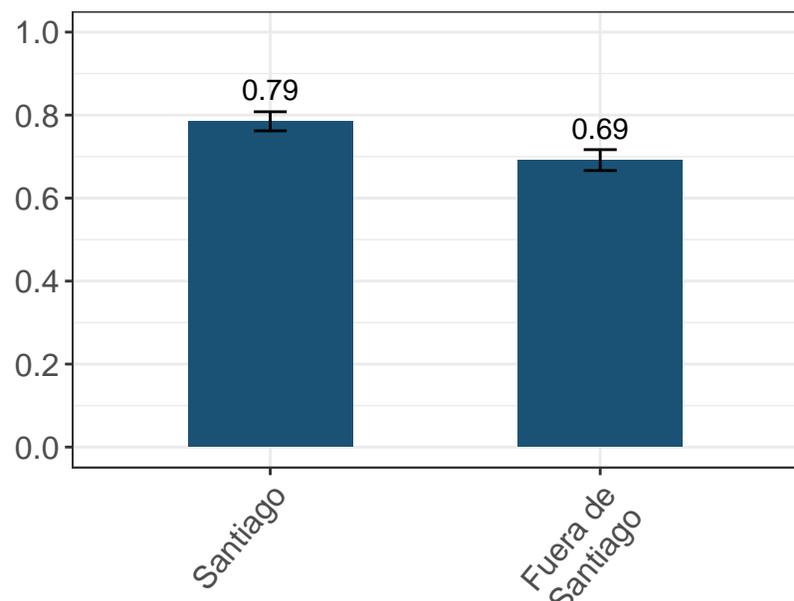
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

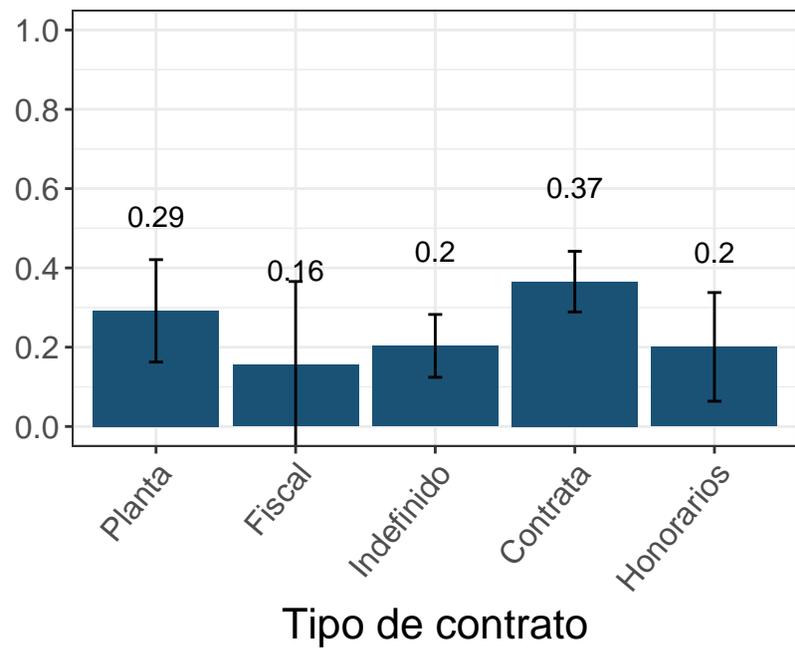
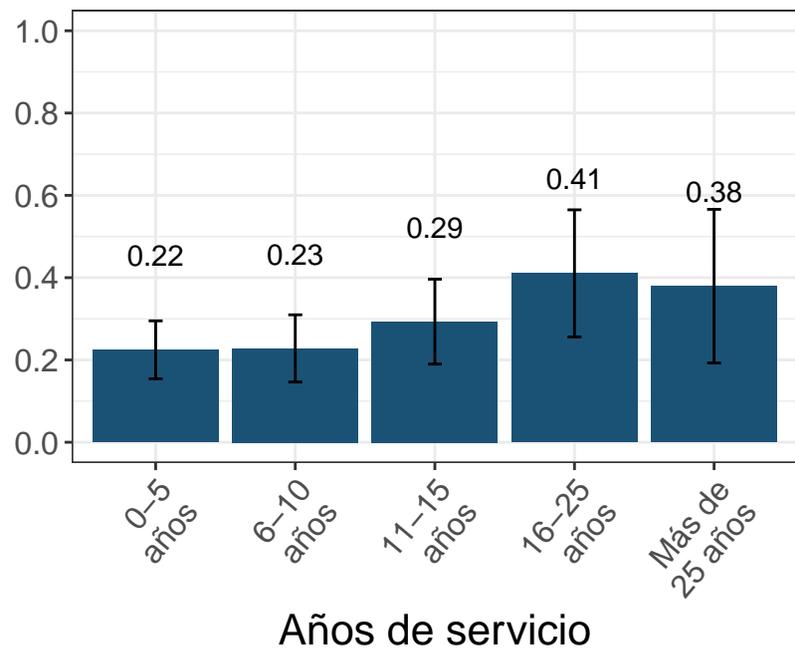


Tipo de contrato

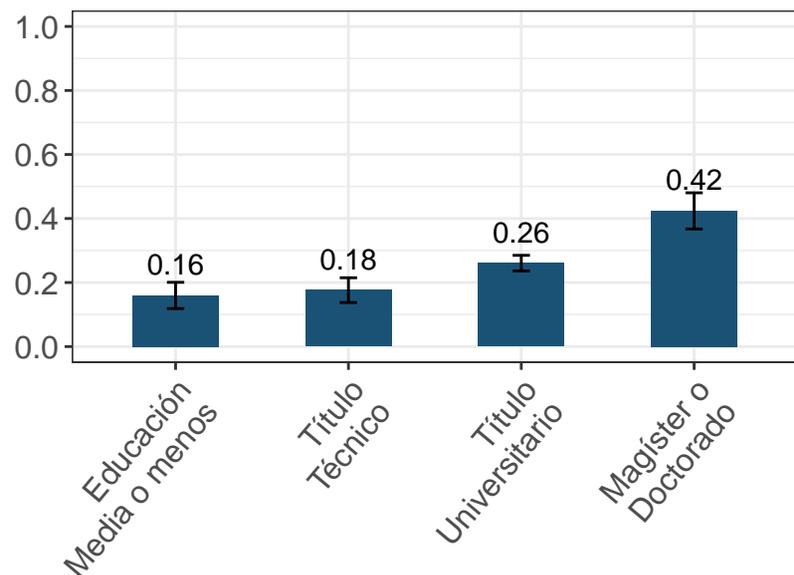


Lugar de trabajo

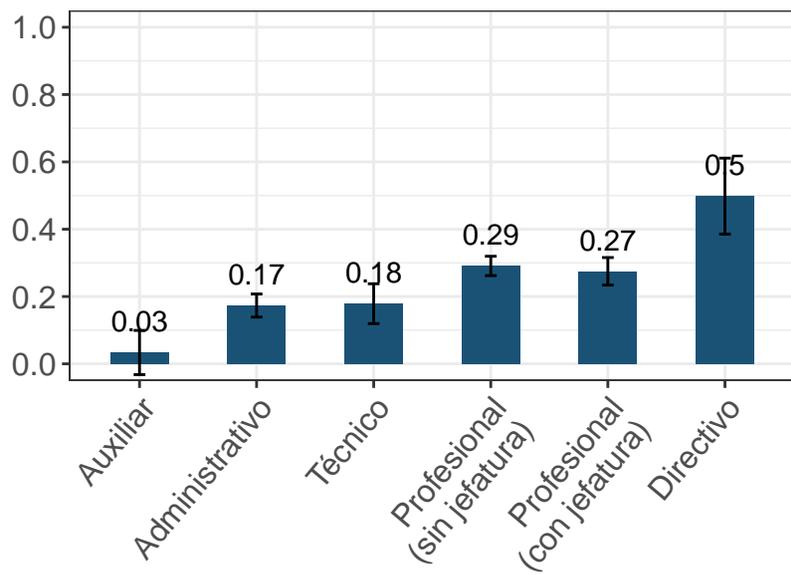
# Selección: Porcentaje de servidores que tuvo apoyo de amigos o familiares en la institución para obtener el primer trabajo en el sector público, por subgrupos



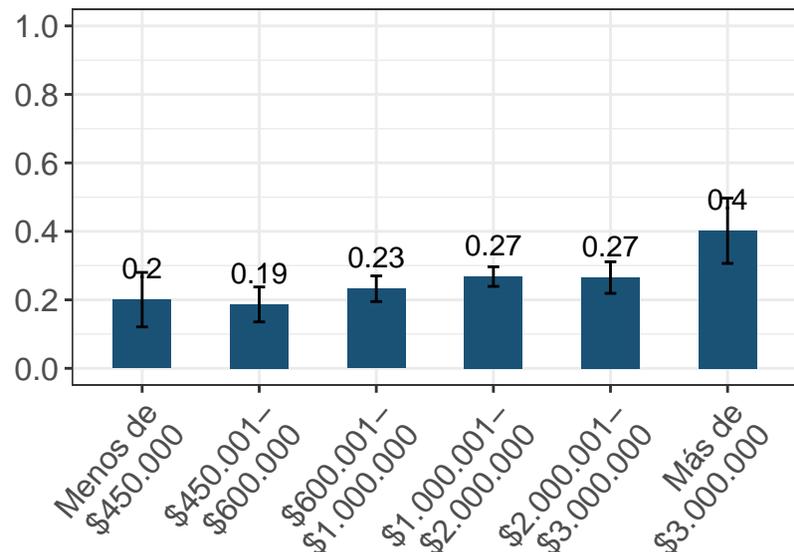
# Selección: Porcentaje de servidores para el cual fue al menos algo importante conocer a alguien con vínculos políticos para obtener su primer trabajo en sector público, por subgrupos



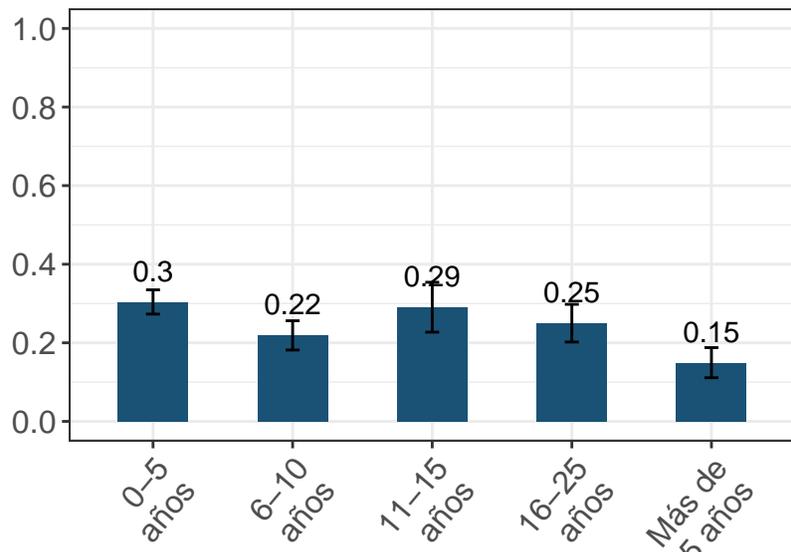
Nivel educacional



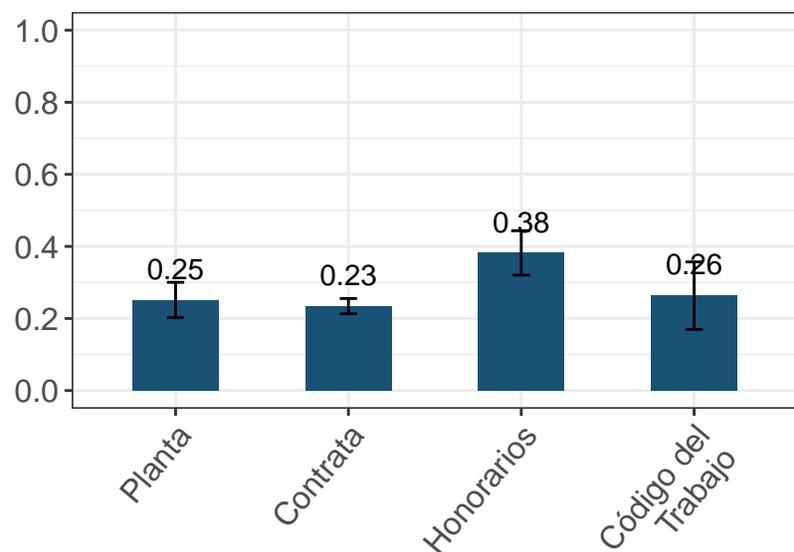
Jerarquía laboral



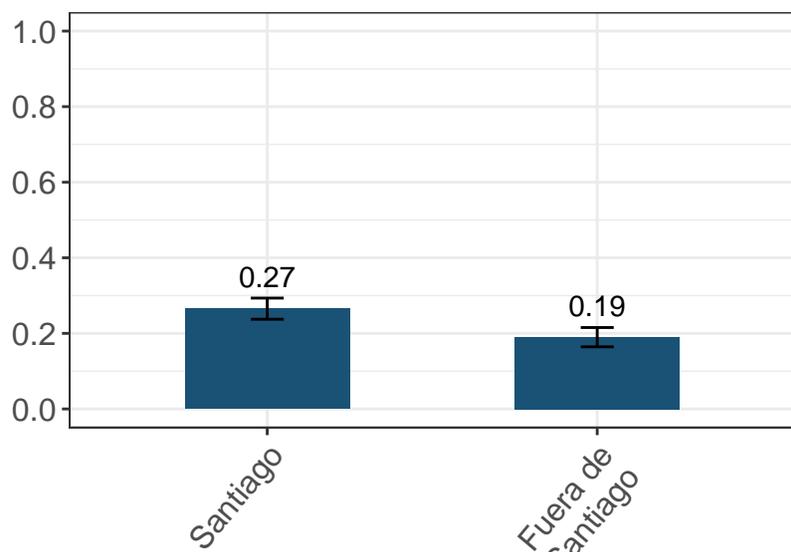
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

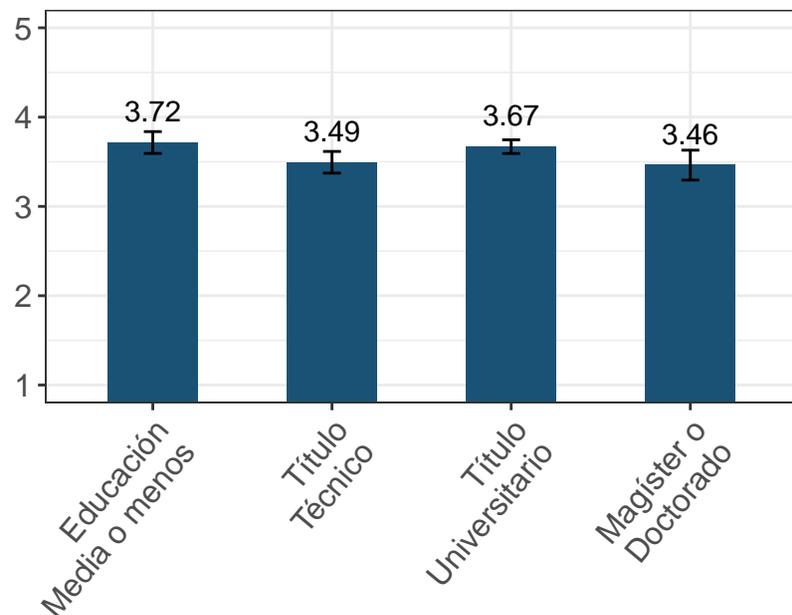


Tipo de contrato

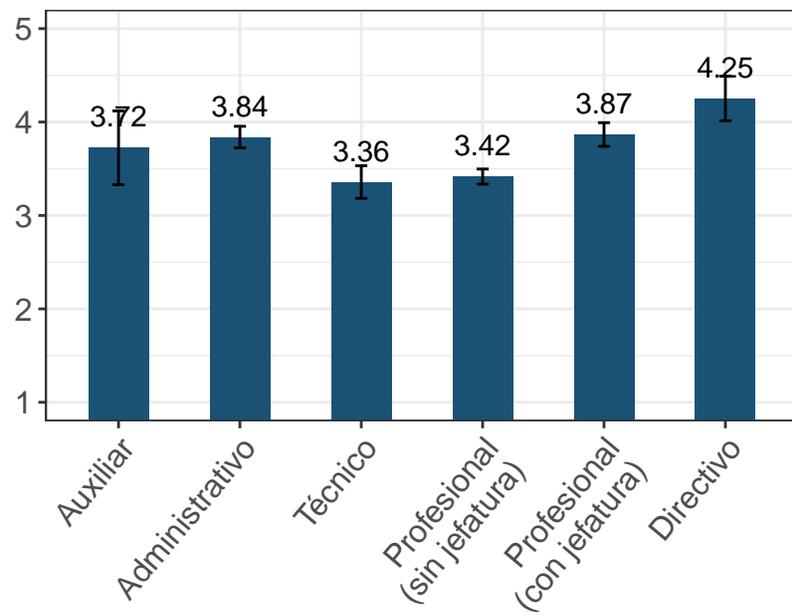


Lugar de trabajo

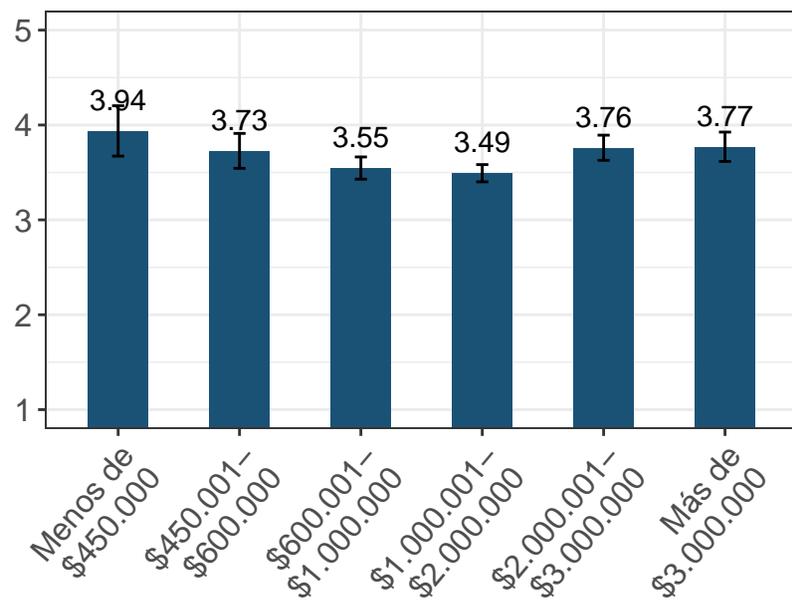
# Ascenso: Importancia del desempeño laboral en el cargo actual, por subgrupos



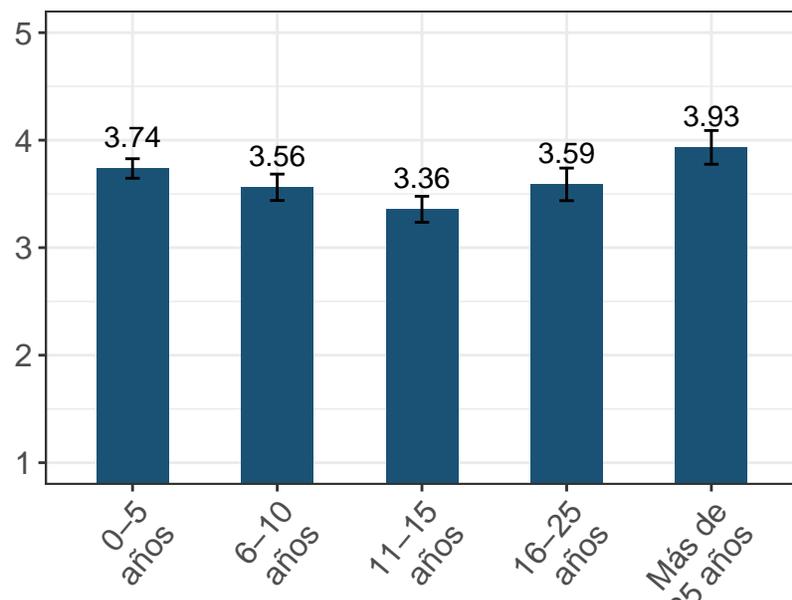
Nivel educacional



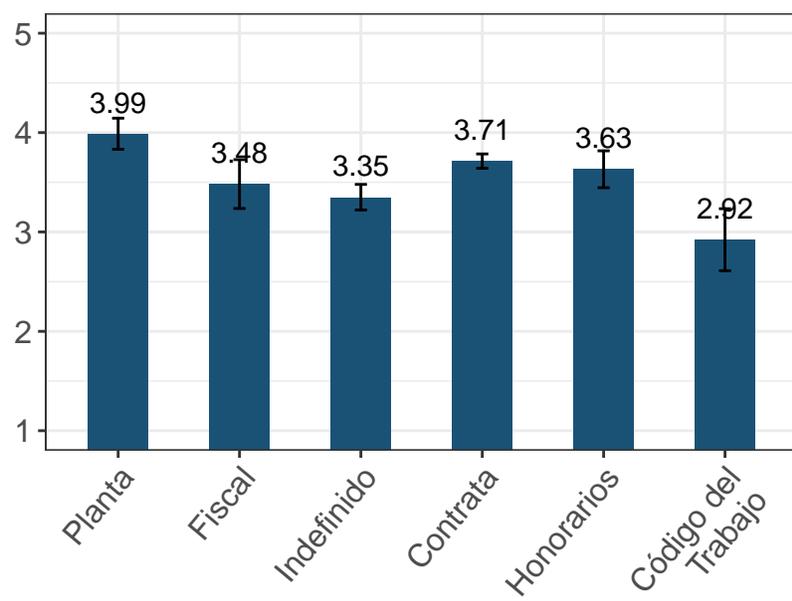
Jerarquía laboral



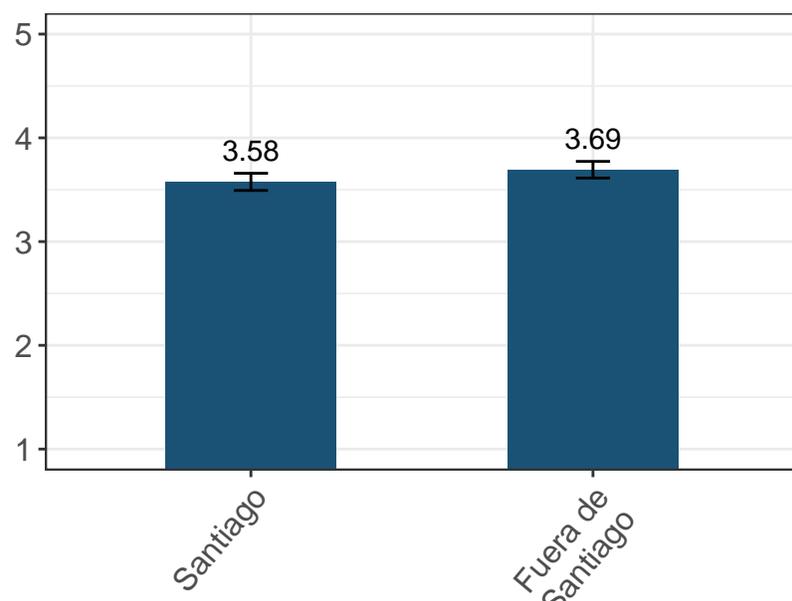
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

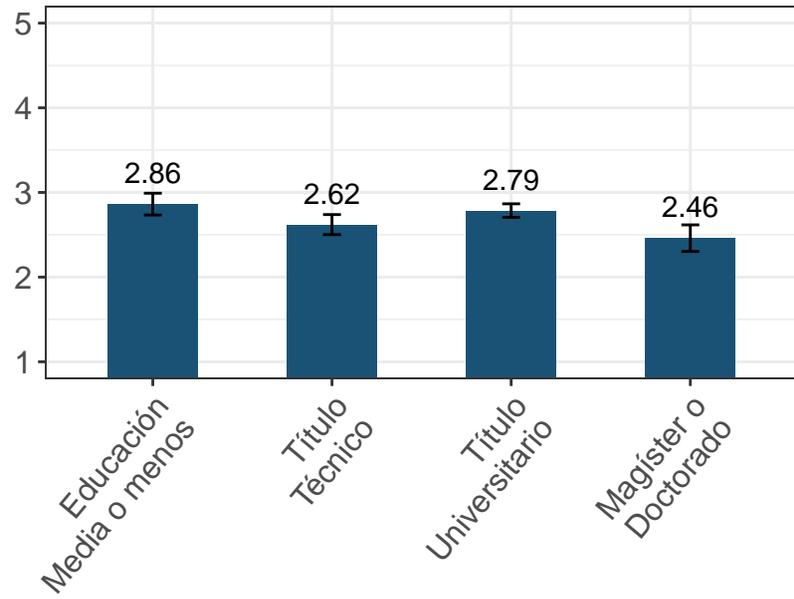


Tipo de contrato

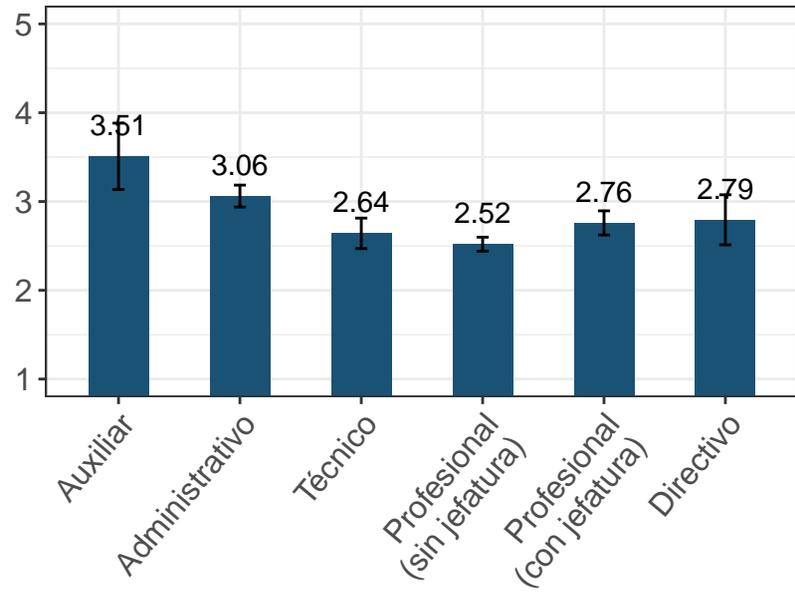


Lugar de trabajo

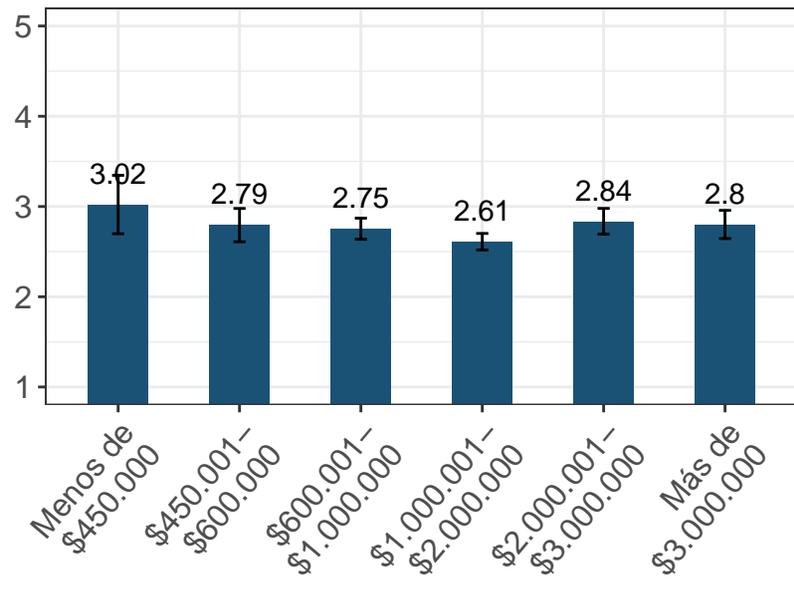
# Ascenso: Importancia de la cantidad de años de experiencia profesional, por subgrupos



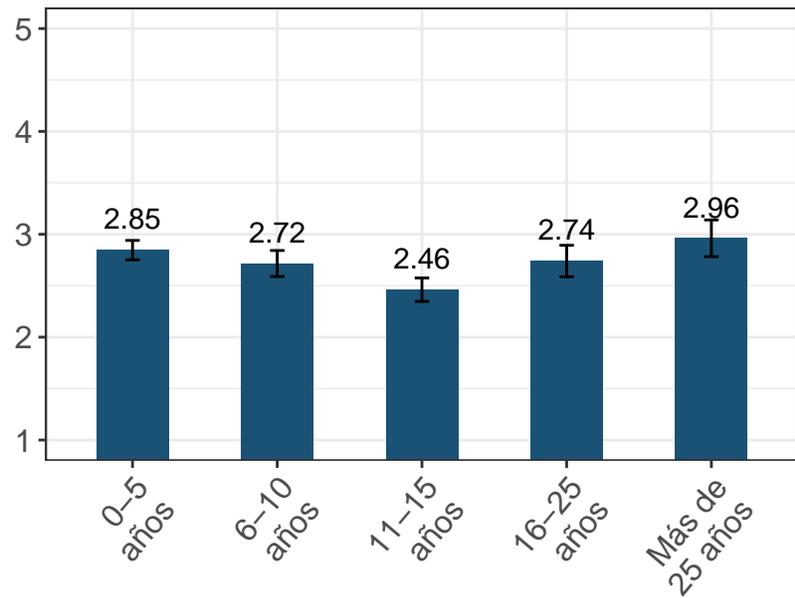
Nivel educacional



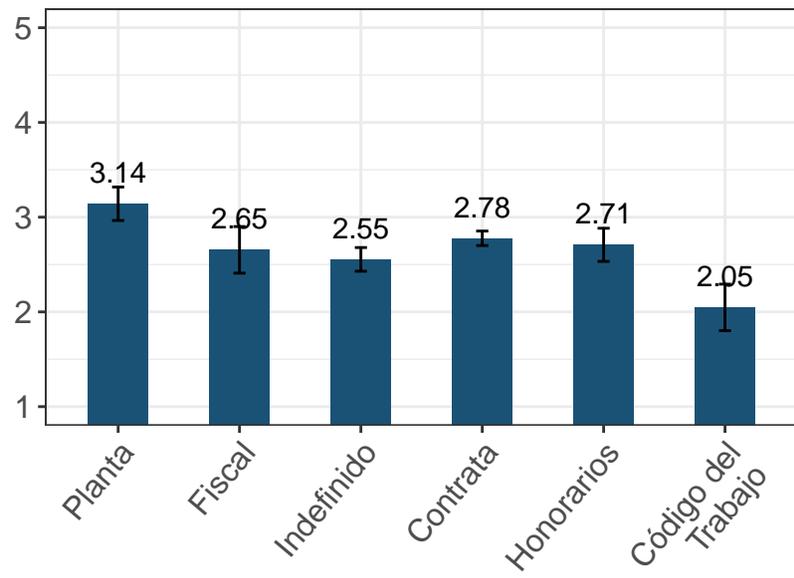
Jerarquía laboral



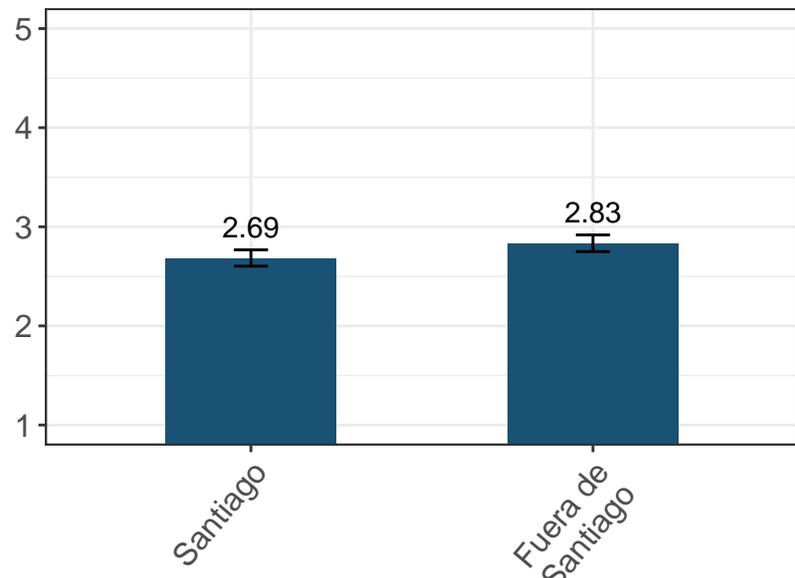
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

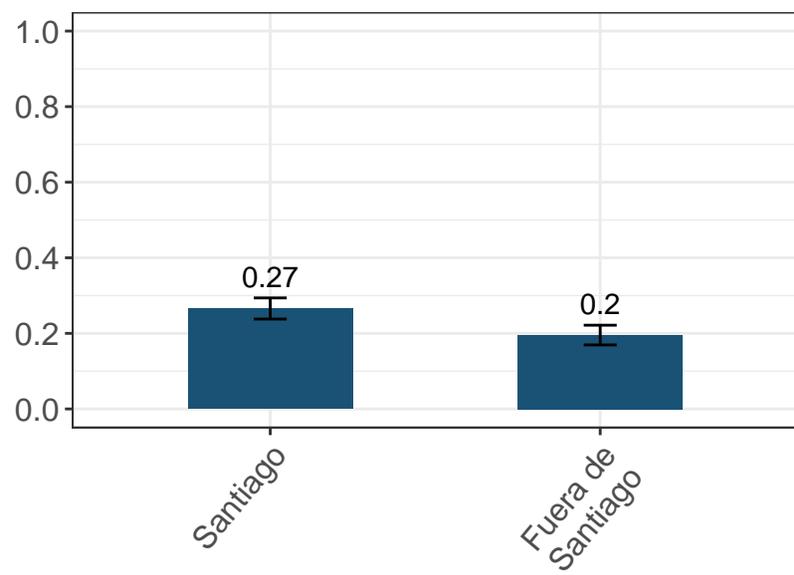
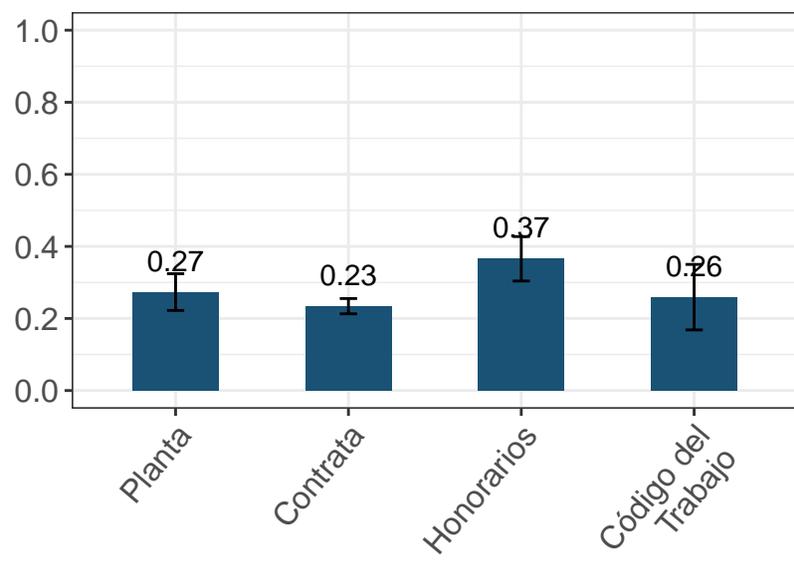
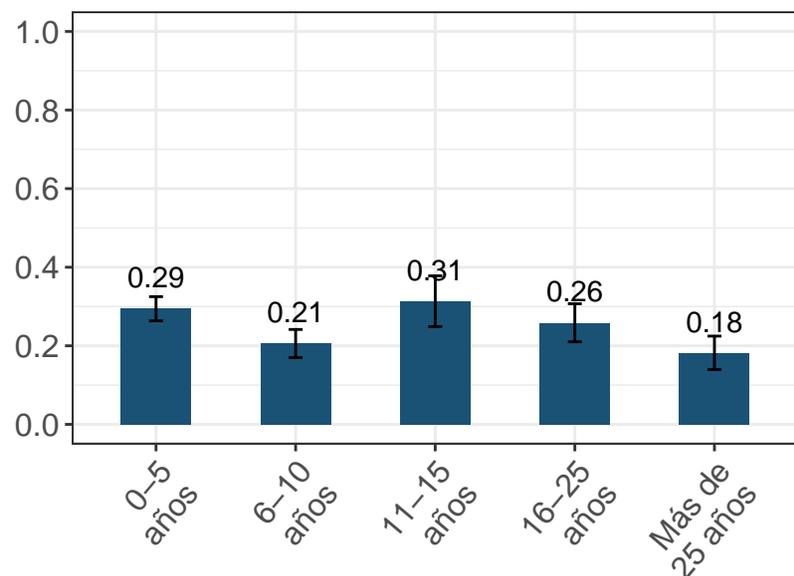
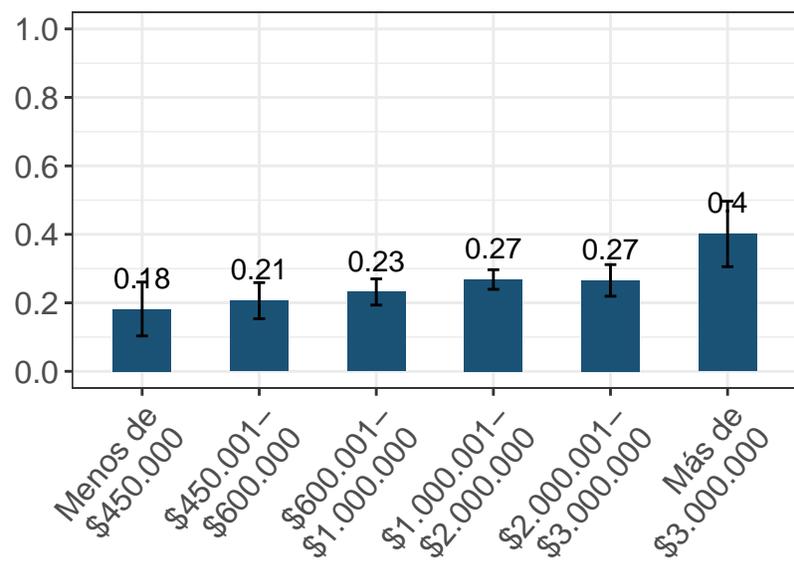
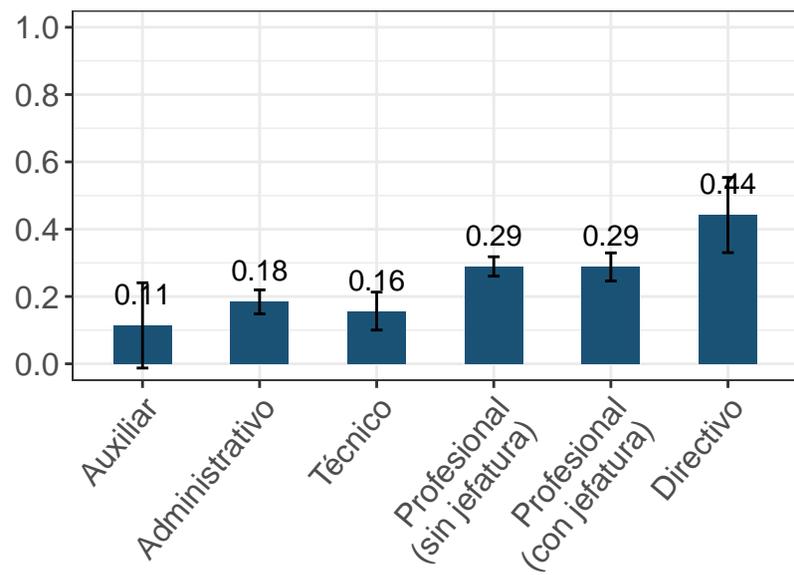
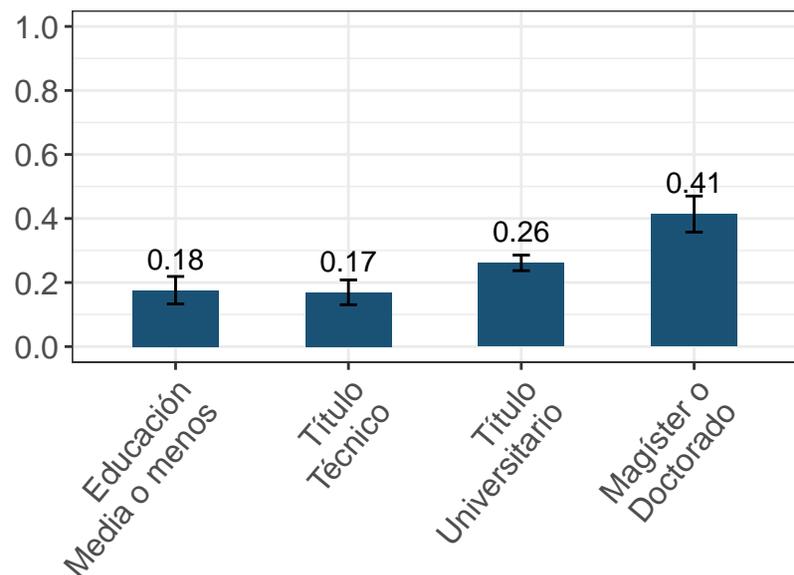


Tipo de contrato

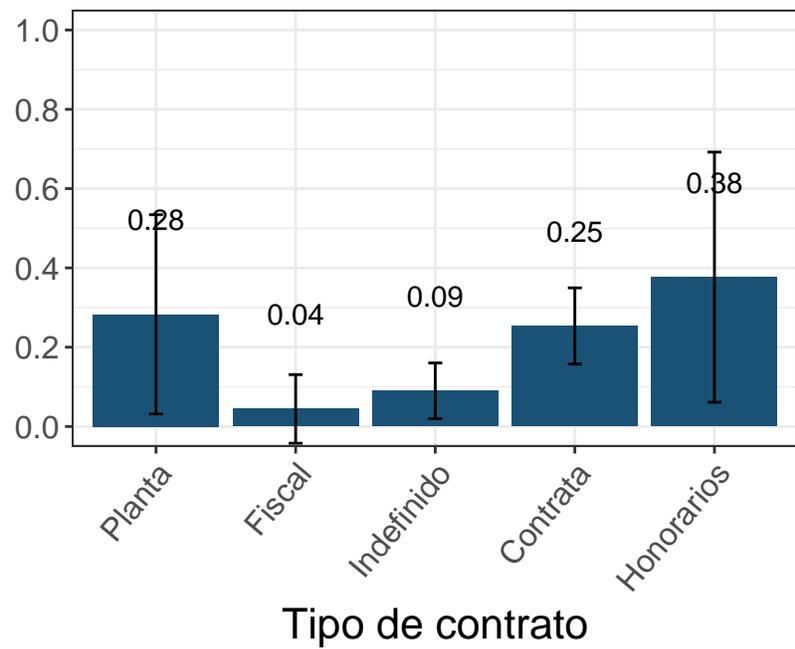
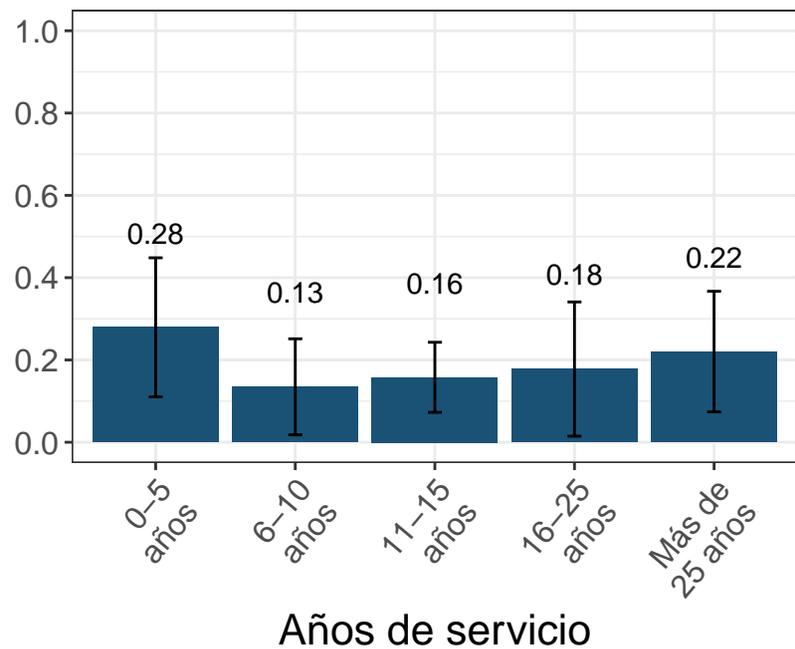


Lugar de trabajo

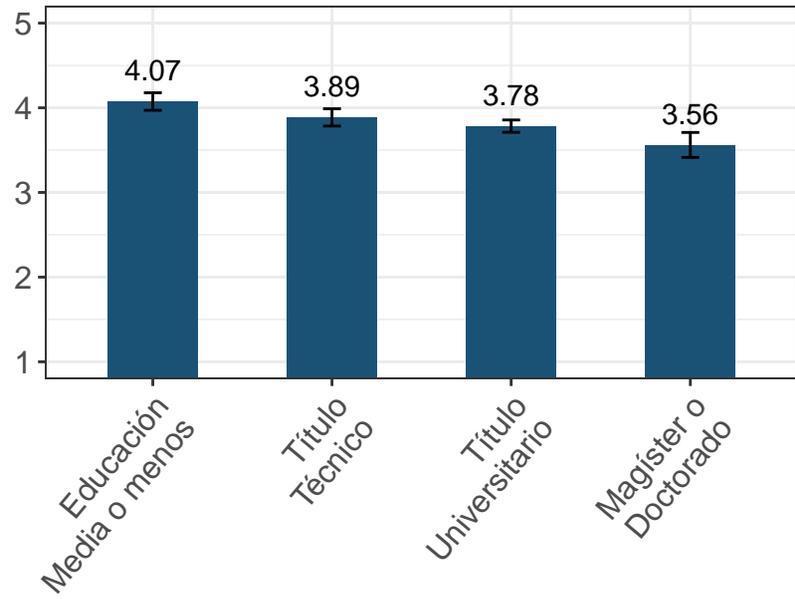
# Ascenso: Porcentaje de servidores que considera al menos algo importante conocer a alguien con vínculos políticos para el desarrollo de carrera en la administración central del Estado, por subgrupos



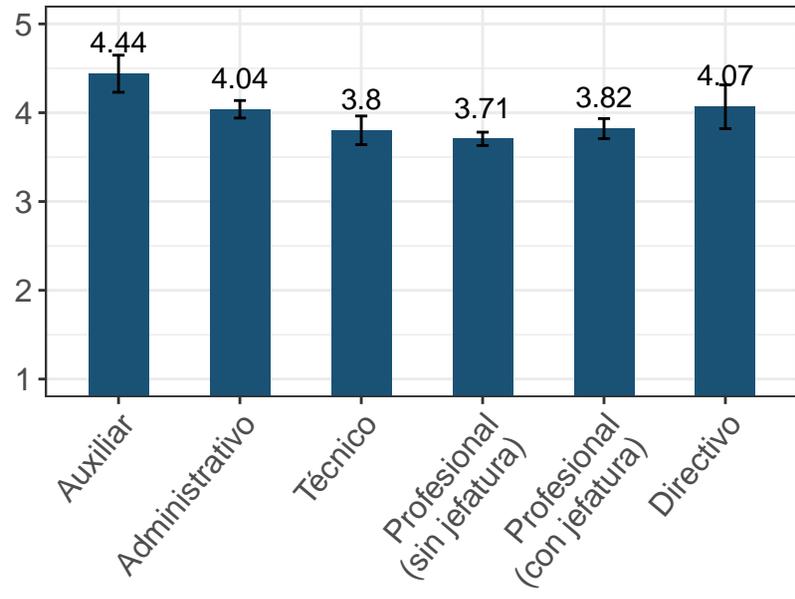
# Ascenso: Porcentaje de servidores que tuvo apoyo de amigos o familiares trabajando en la institución para su último ascenso, por subgrupos



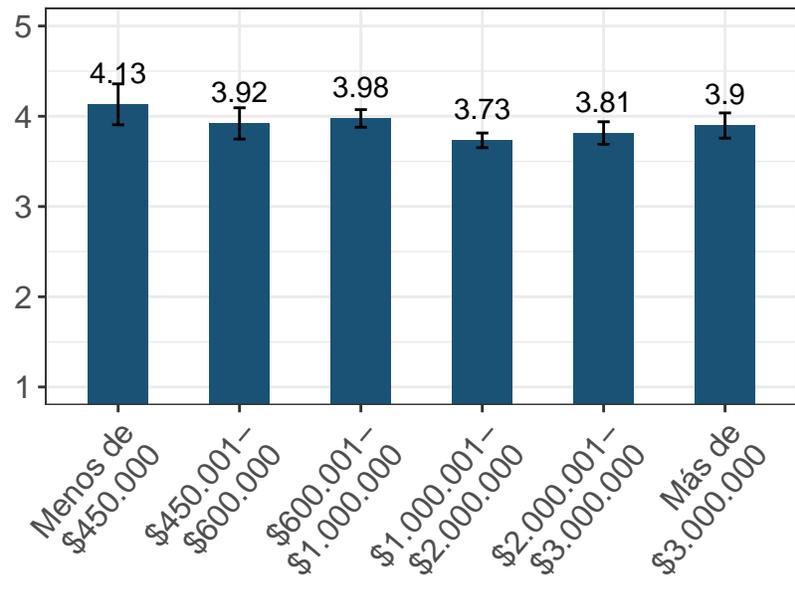
# Un mayor esfuerzo en las labores lleva a una mejor evaluación de desempeño, por subgrupos



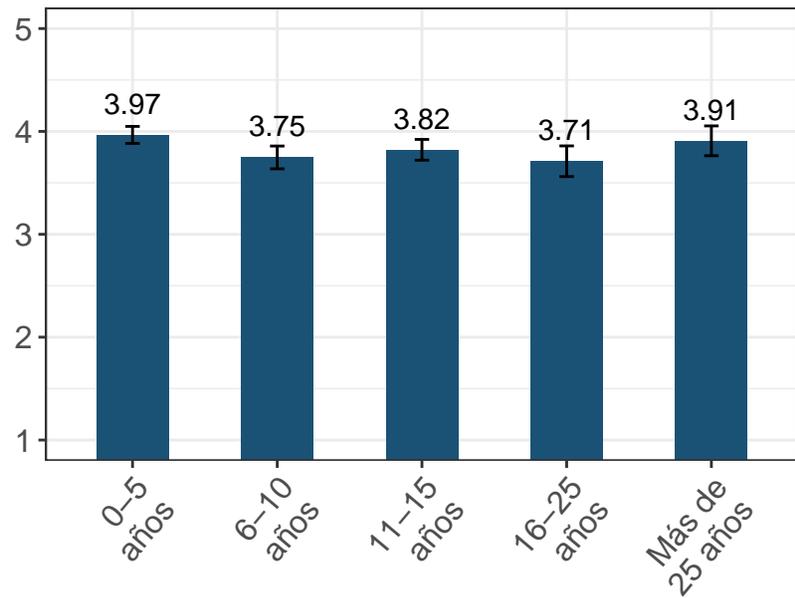
Nivel educacional



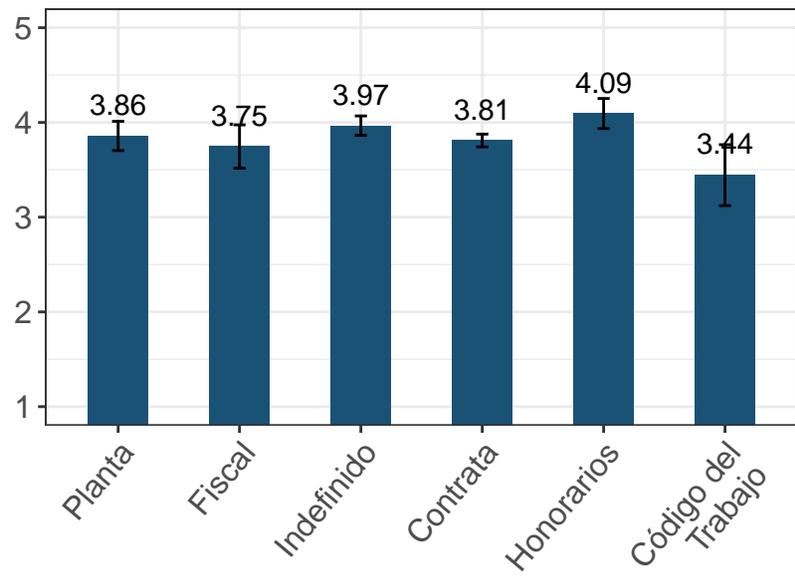
Jerarquía laboral



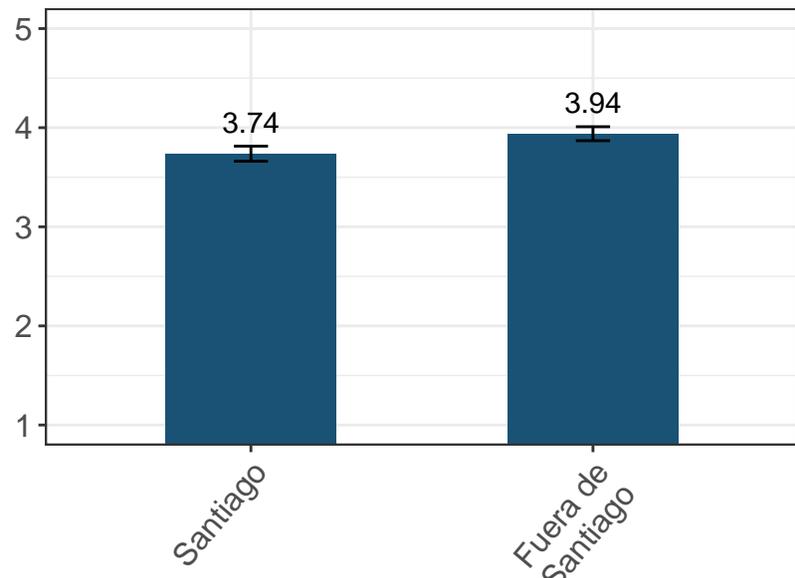
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

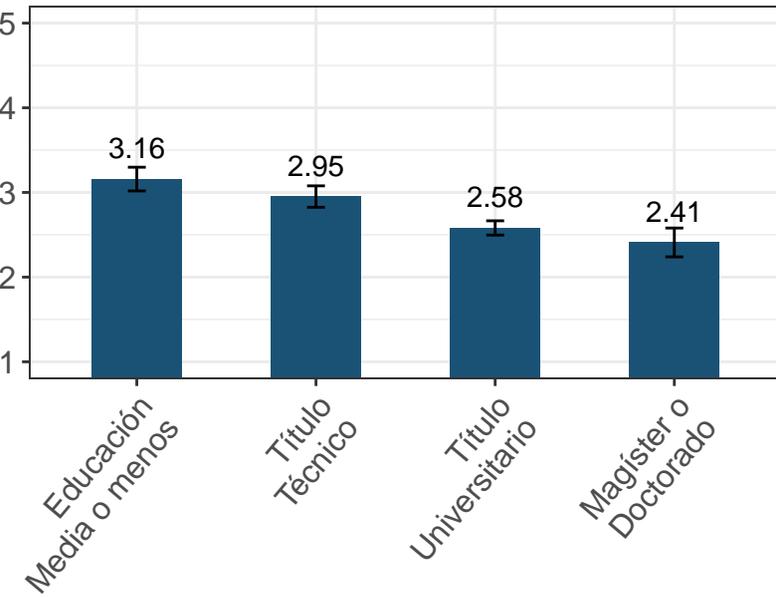


Tipo de contrato

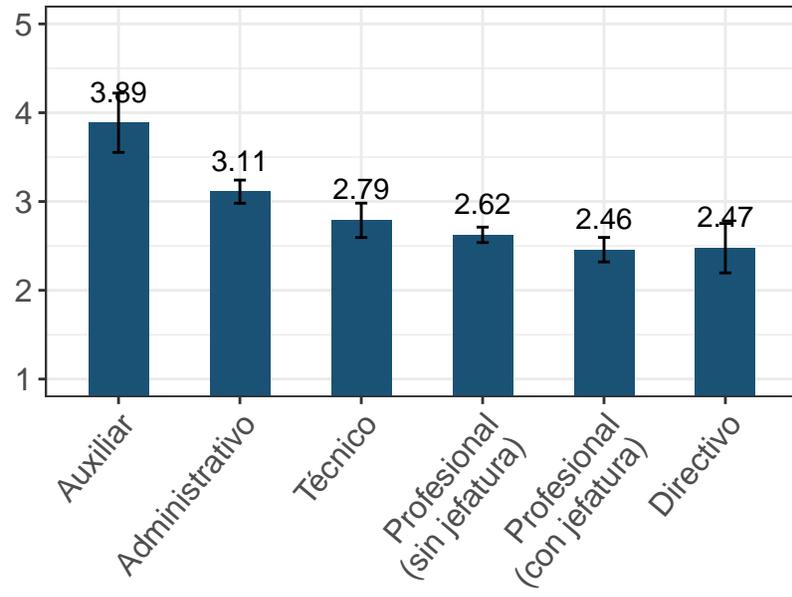


Lugar de trabajo

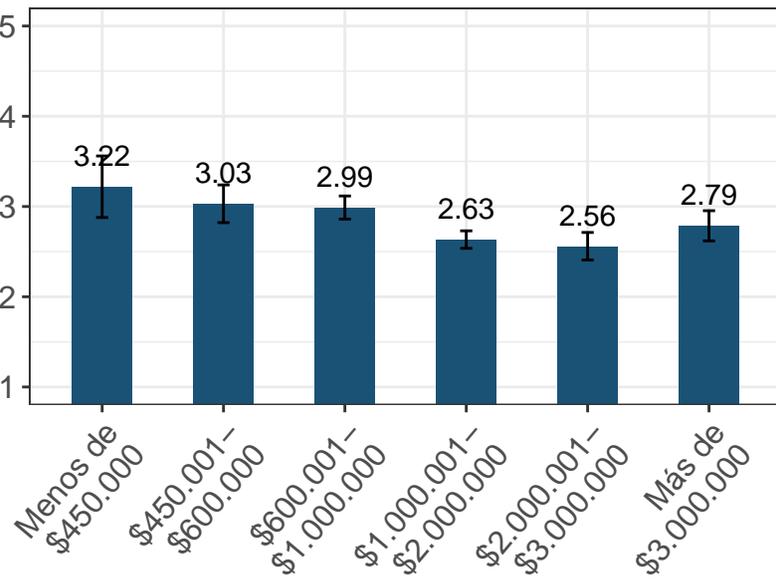
# Una evaluación de desempeño positiva podría llevar a un aumento de salario, por subgrupos



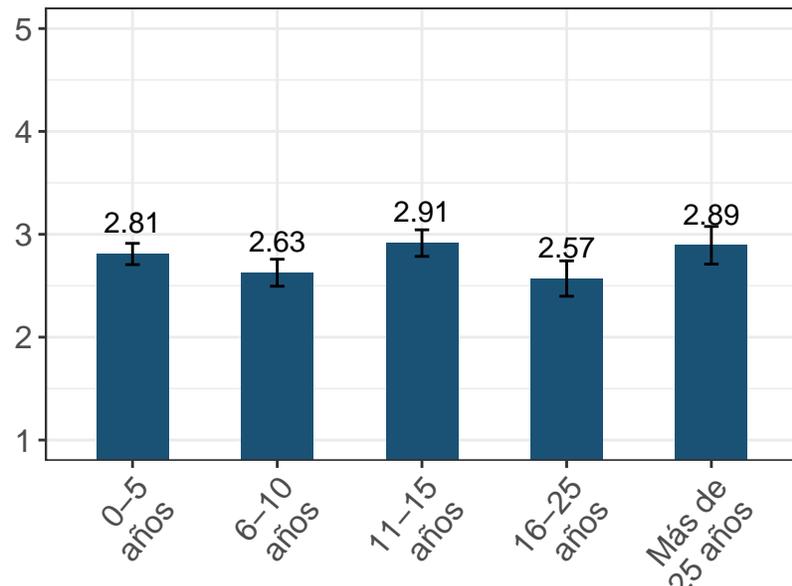
Nivel educacional



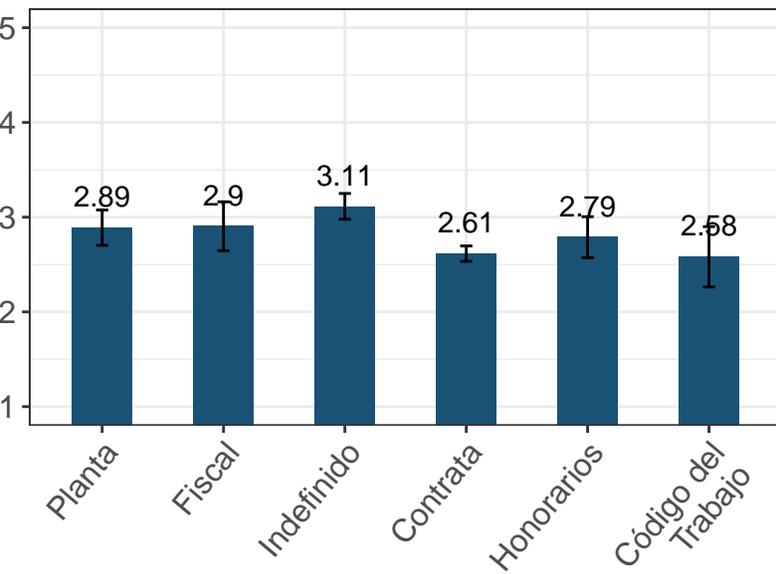
Jerarquía laboral



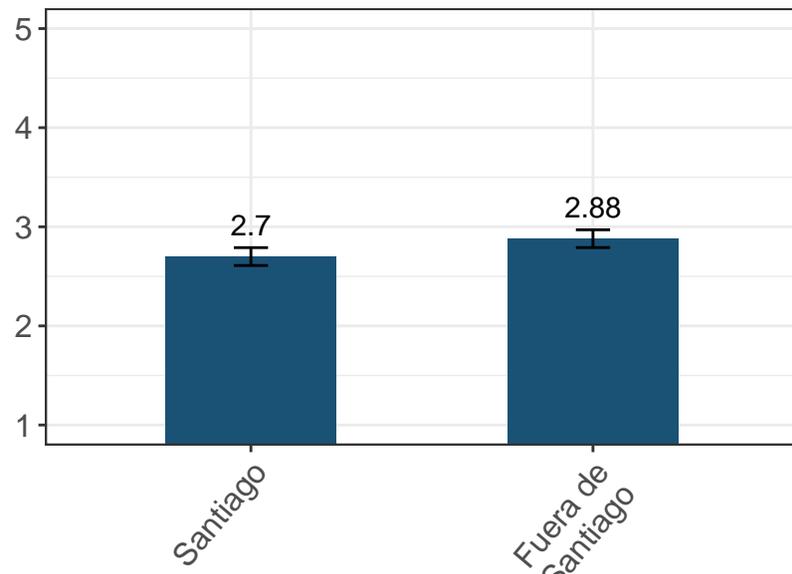
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

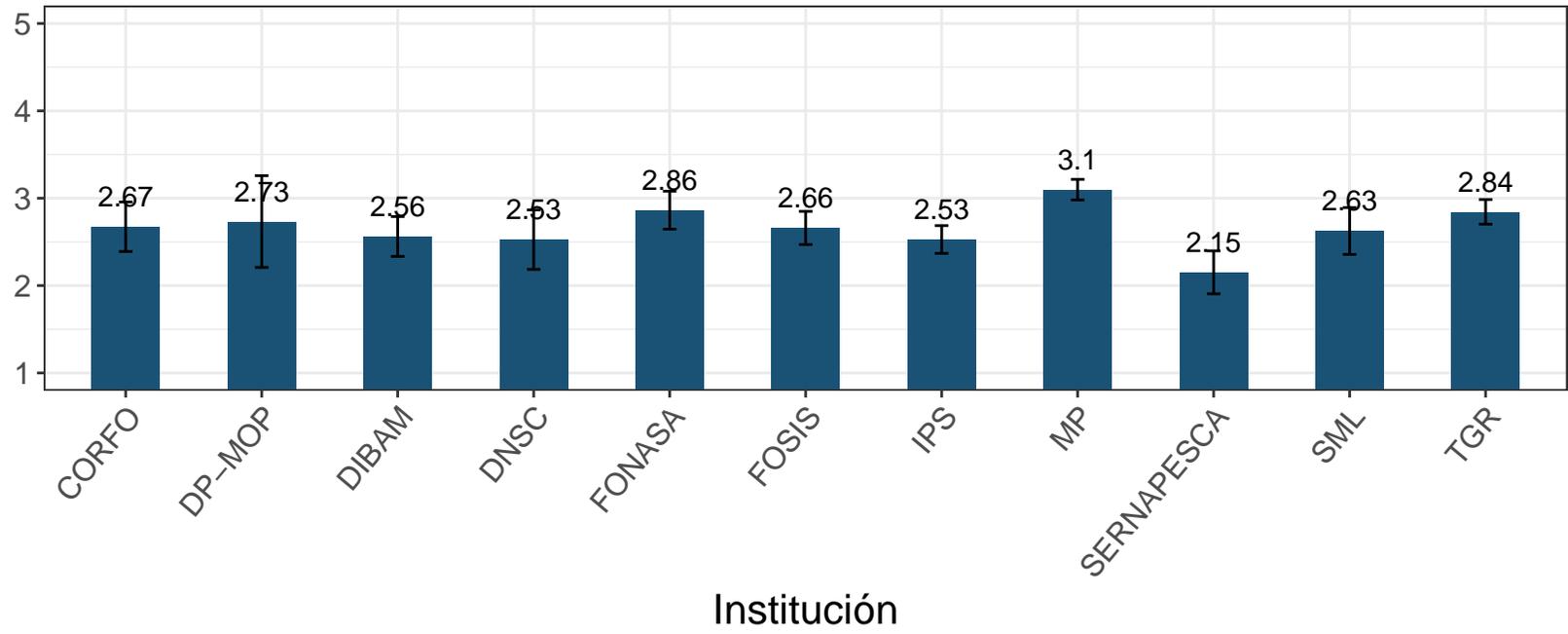


Tipo de contrato

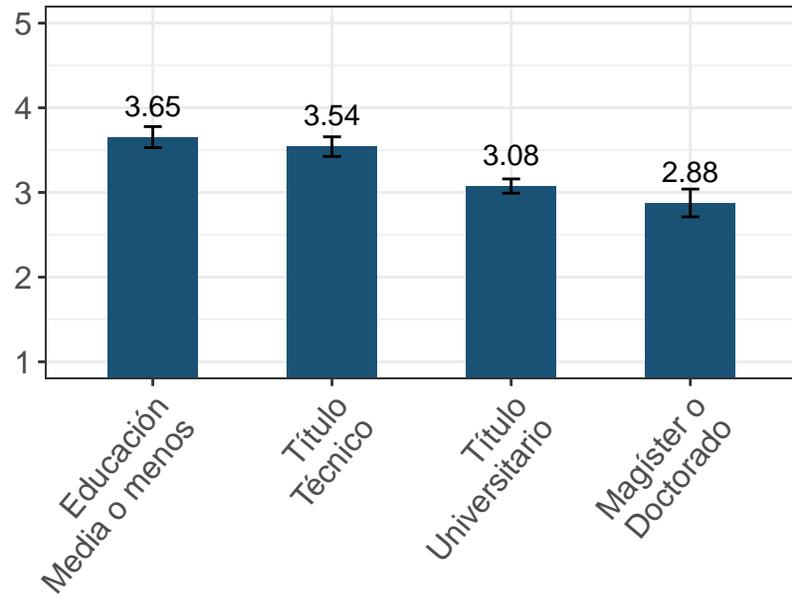


Lugar de trabajo

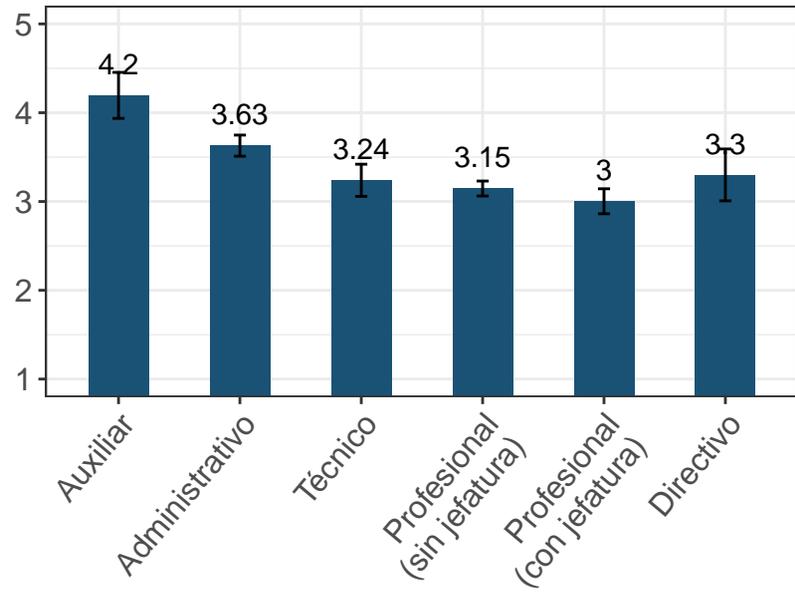
# Una evaluación de desempeño positiva podría llevar a un aumento de salario, por subgrupos



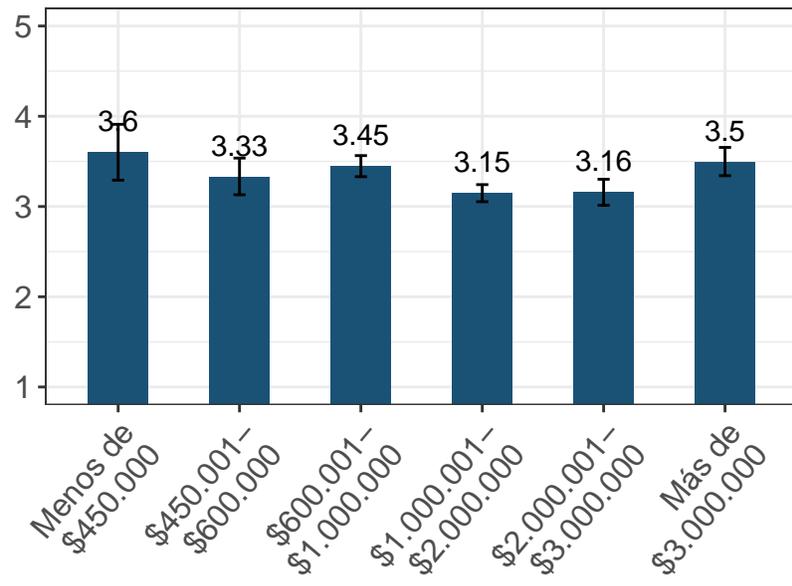
# Una evaluación de desempeño positiva podría llevar a un ascenso, por subgrupos



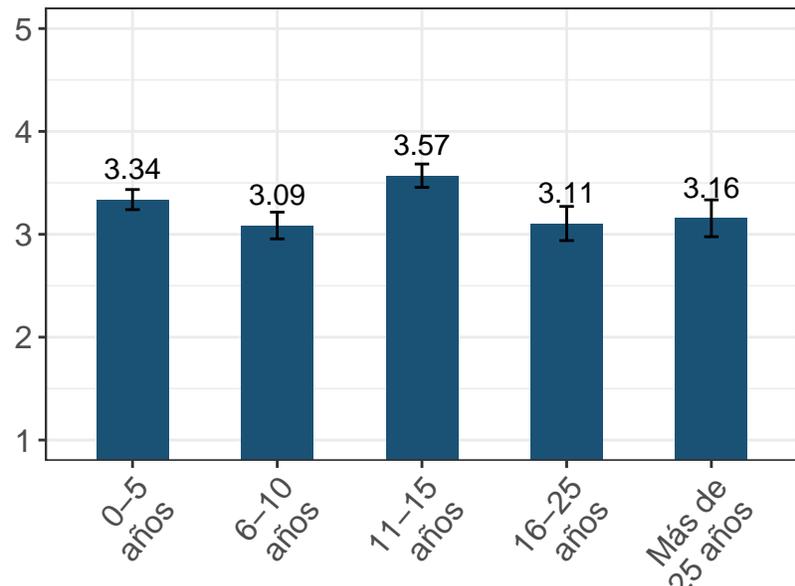
Nivel educativo



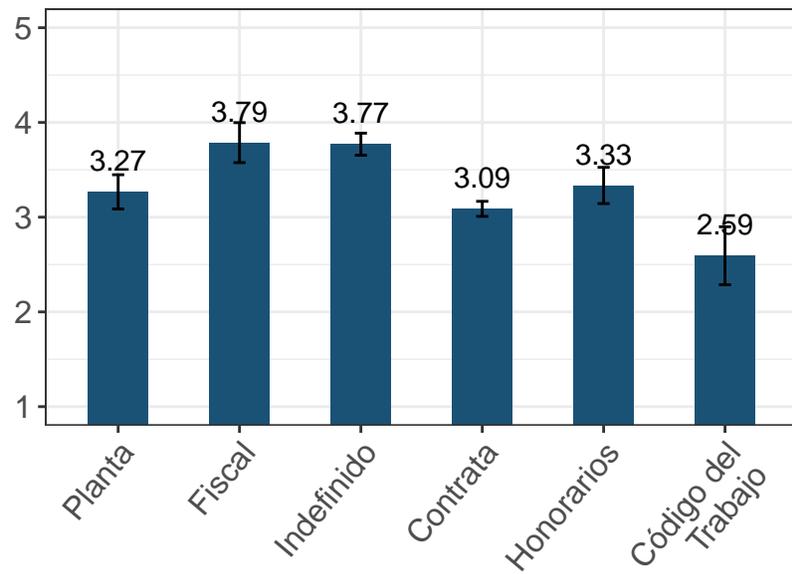
Jerarquía laboral



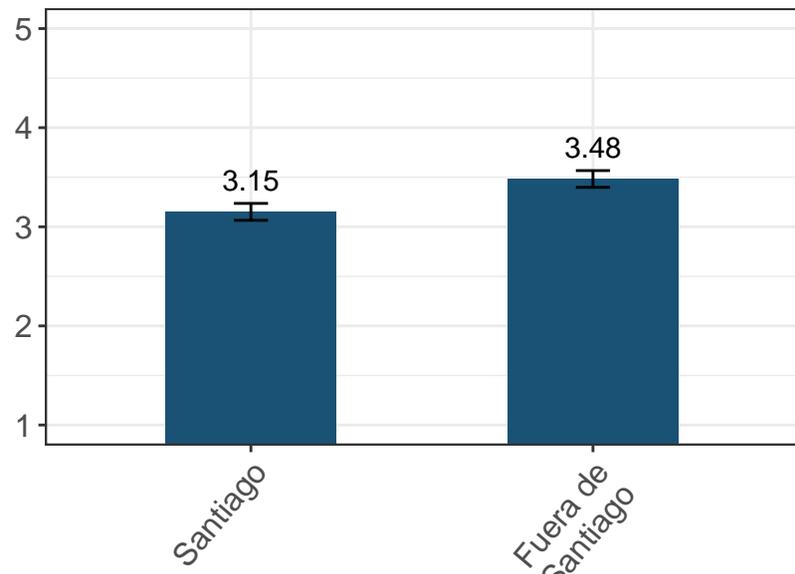
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

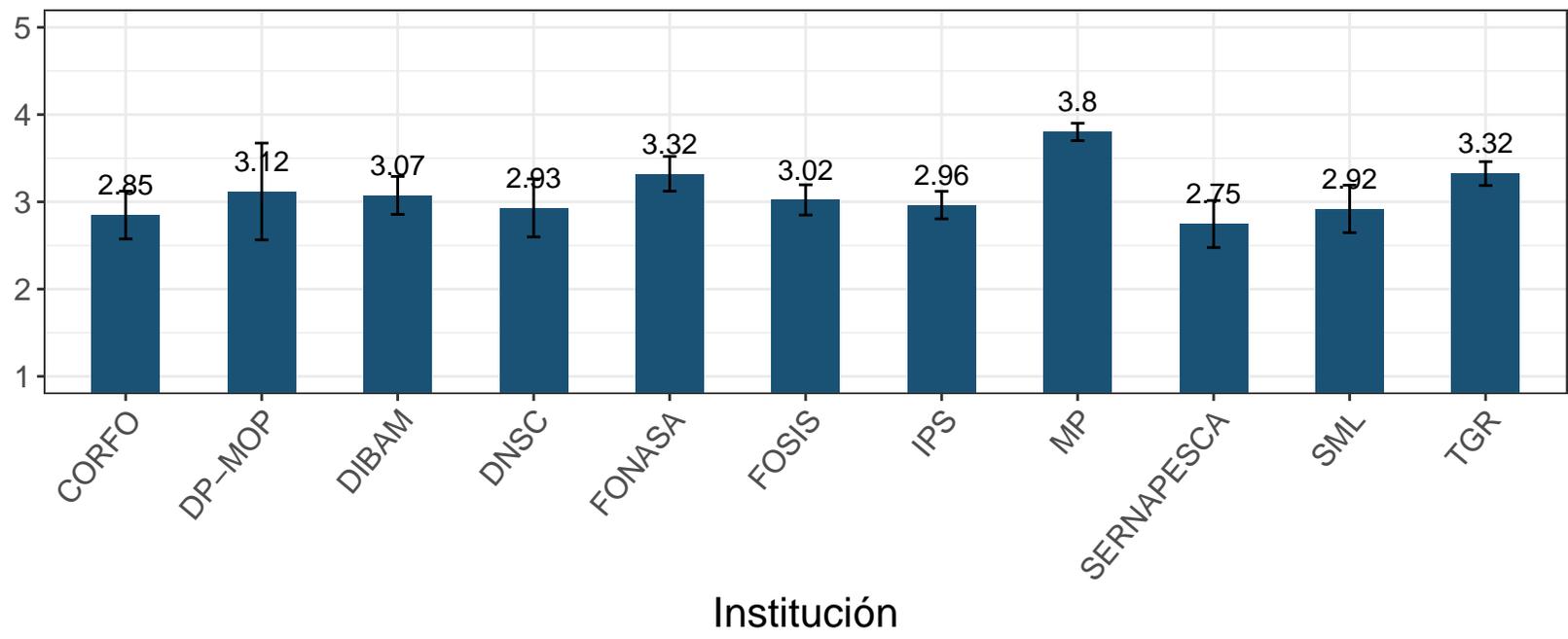


Tipo de contrato

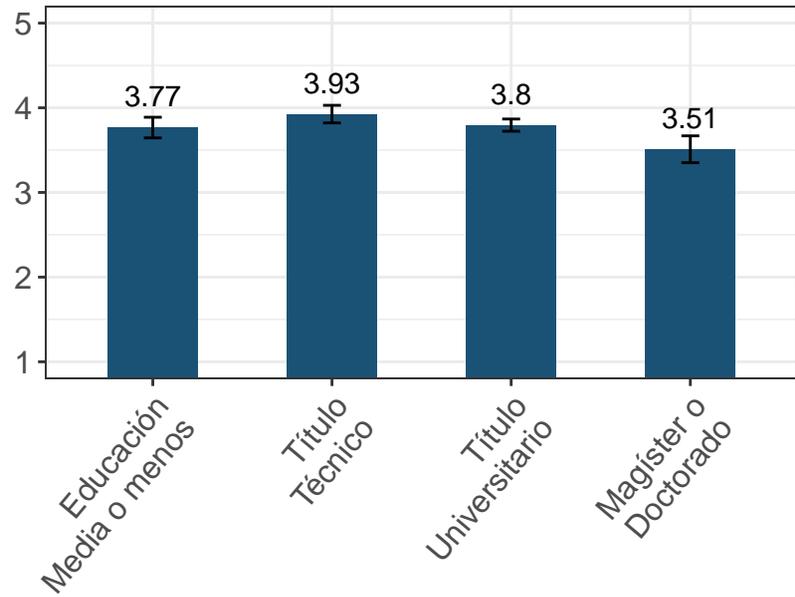


Lugar de trabajo

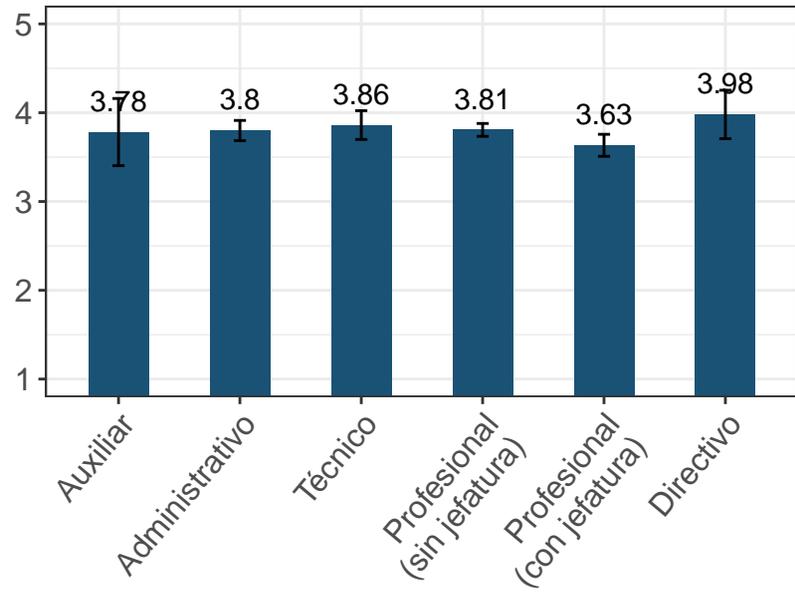
# Una evaluación de desempeño positiva podría llevar a un ascenso, por subgrupos



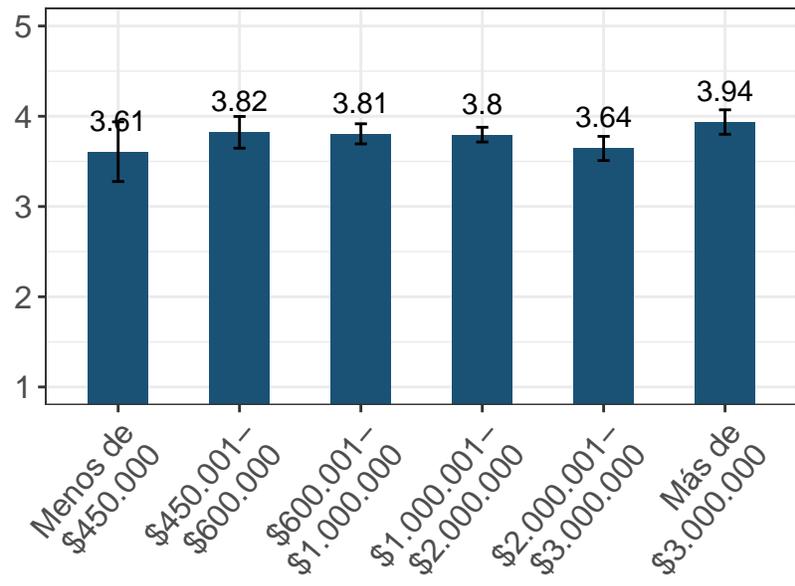
# Una evaluación de desempeño negativa podría ser causal de desvinculación, por subgrupos



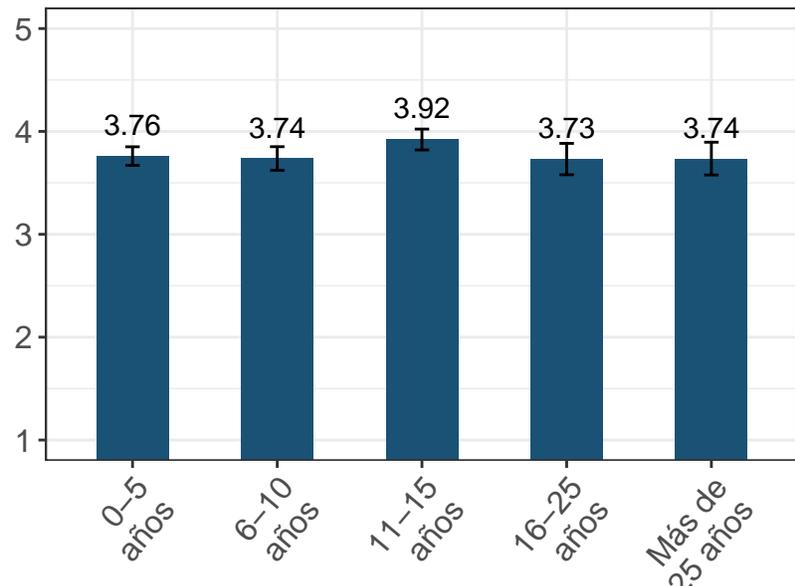
Nivel educacional



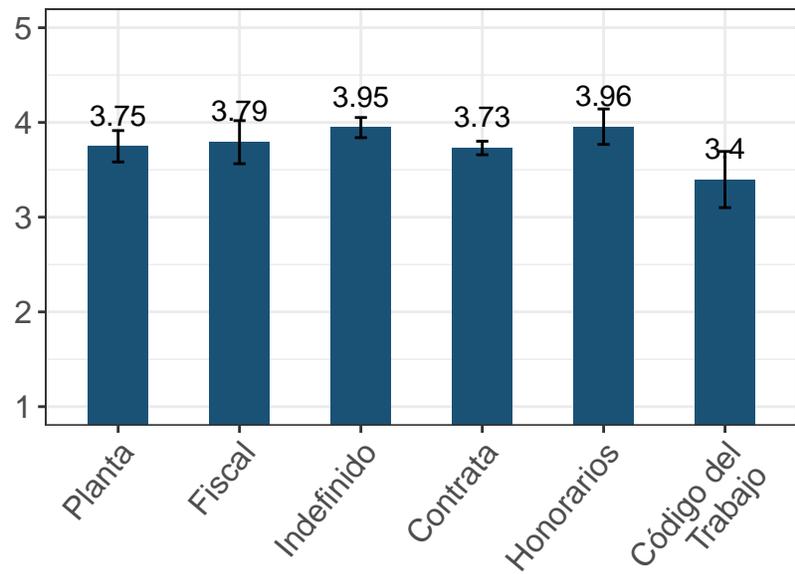
Jerarquía laboral



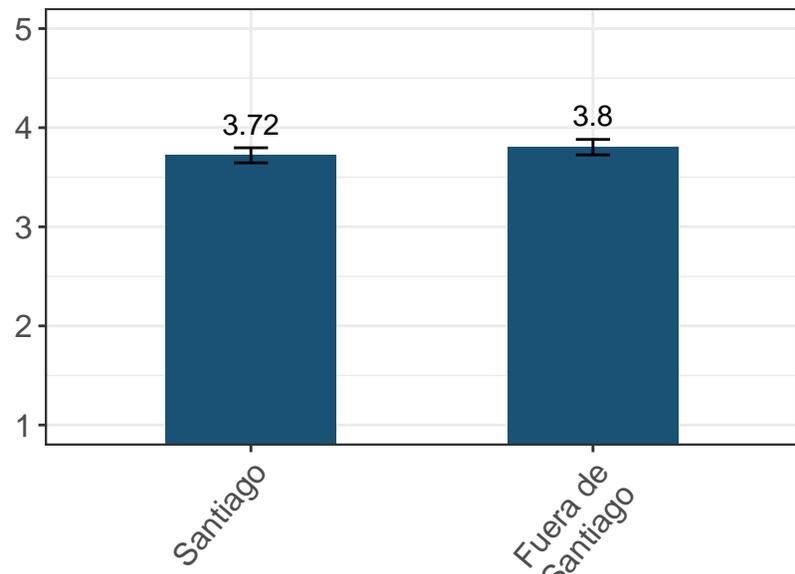
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

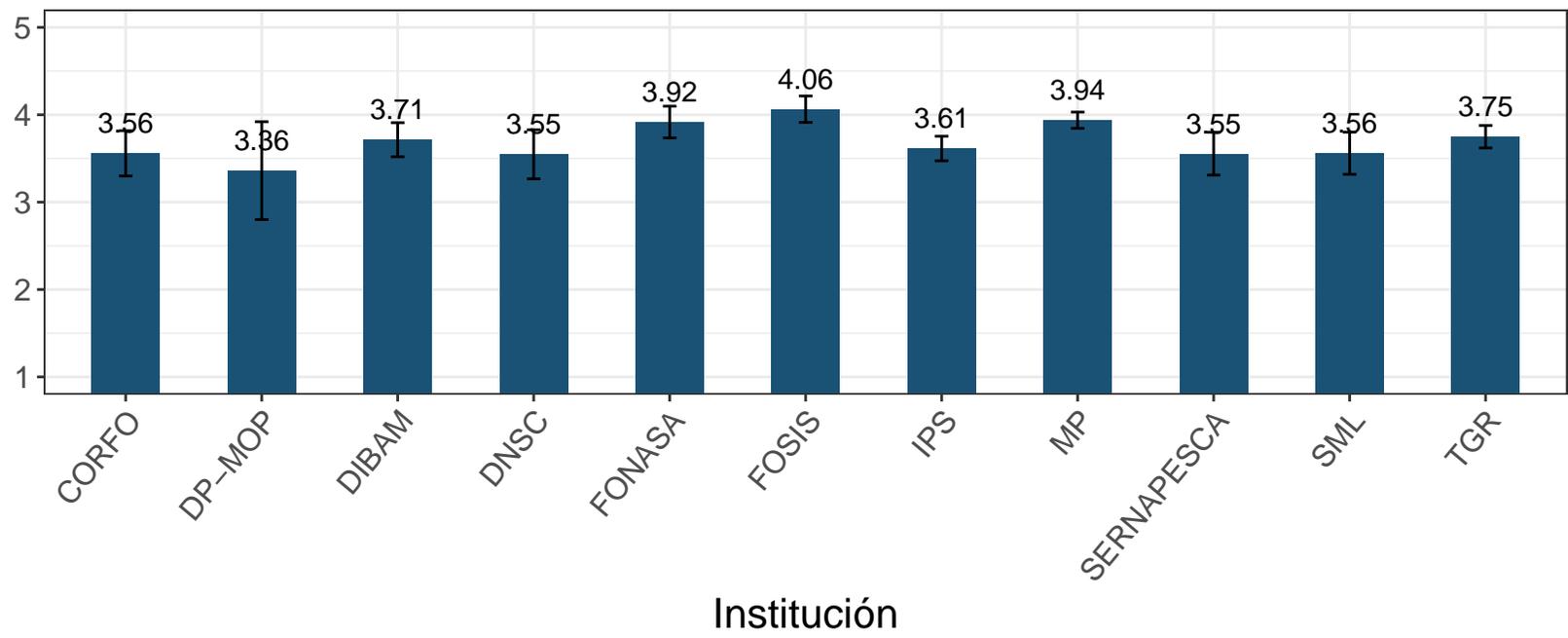


Tipo de contrato

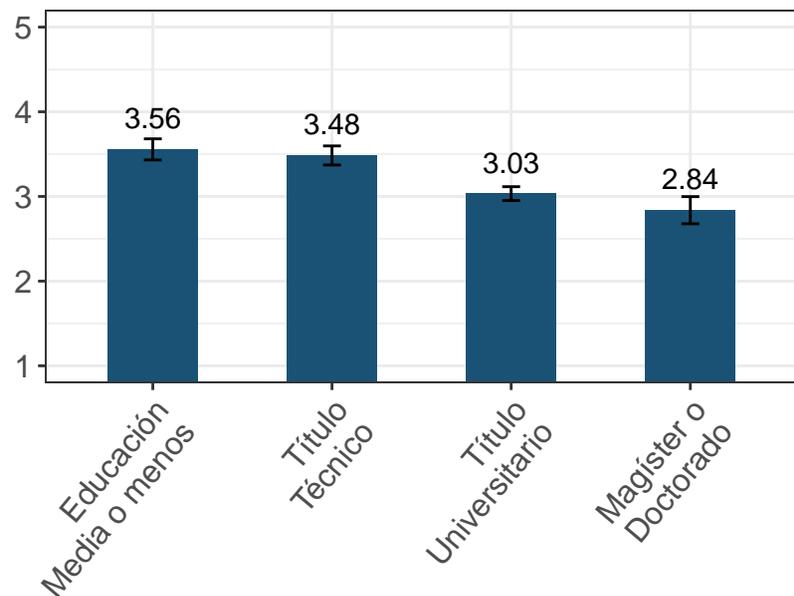


Lugar de trabajo

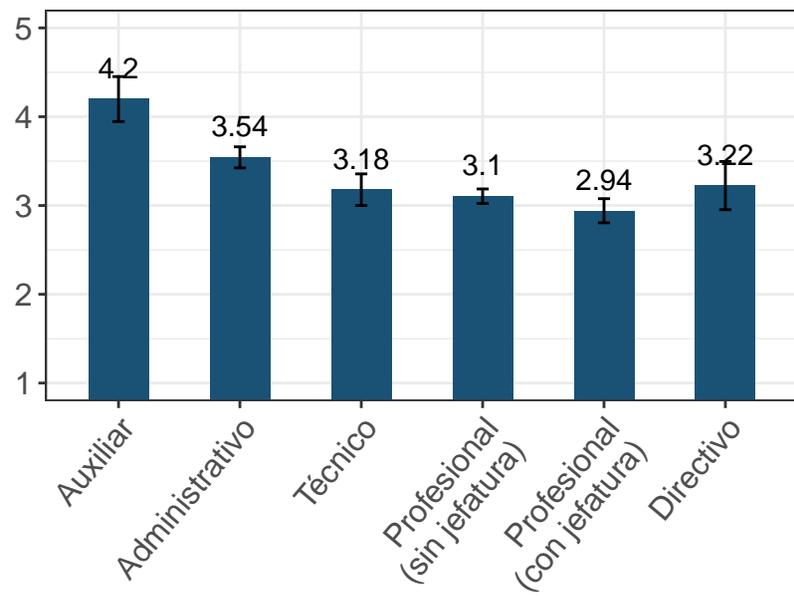
# Una evaluación de desempeño negativa podría ser causal de desvinculación, por subgrupos



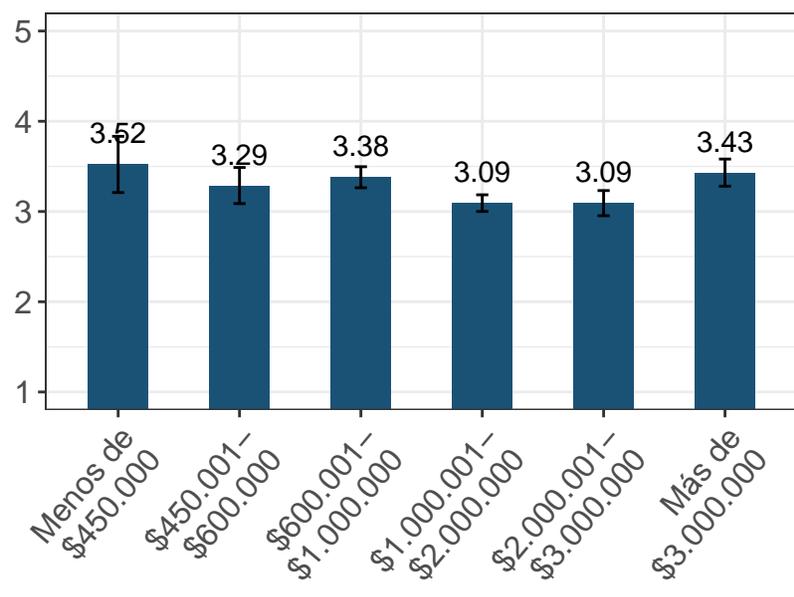
# Las evaluaciones de desempeño podrían llevar a un aumento de salario, llevar a un ascenso, y ser causal de desvinculación, por subgrupos



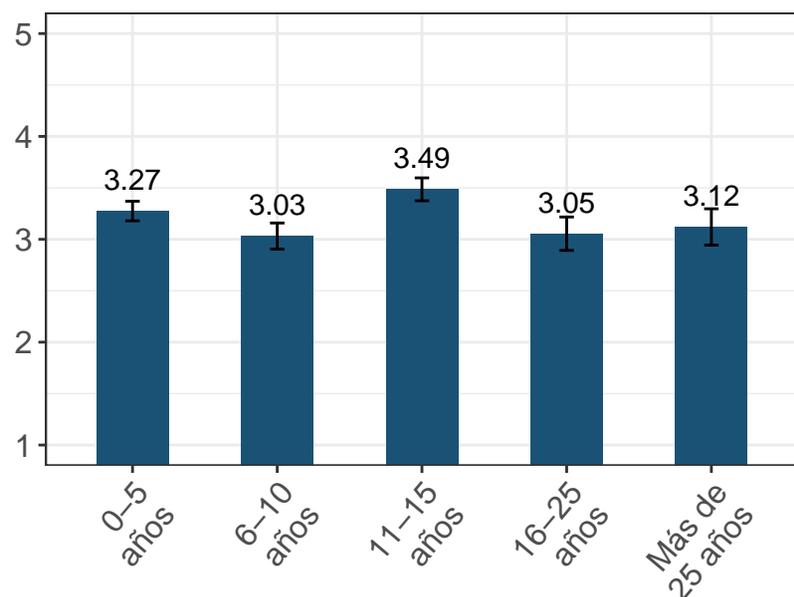
Nivel educativo



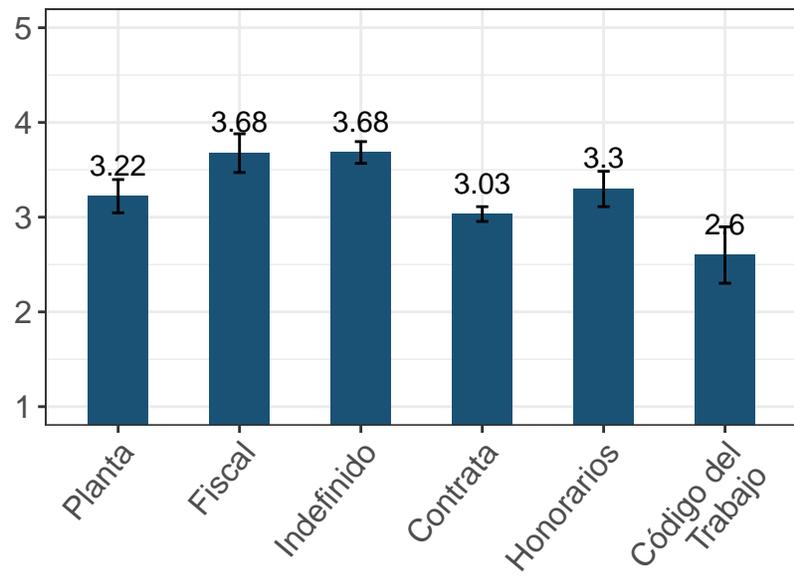
Jerarquía laboral



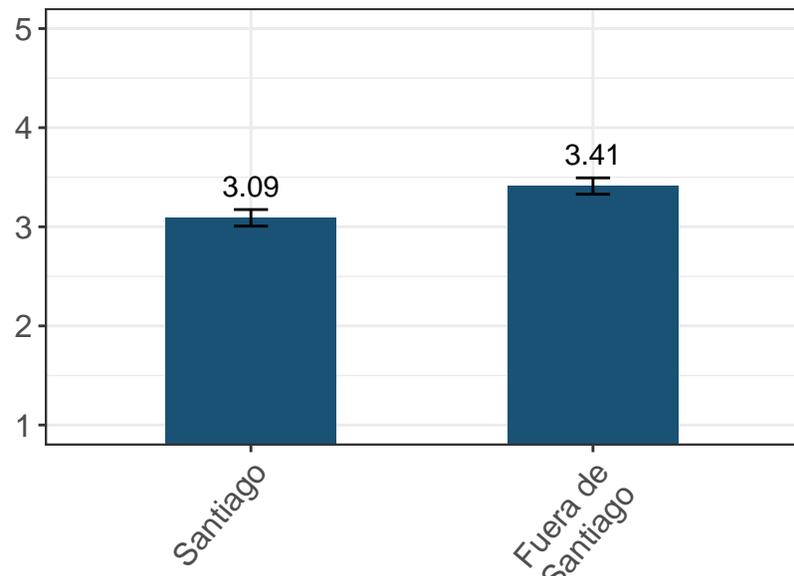
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

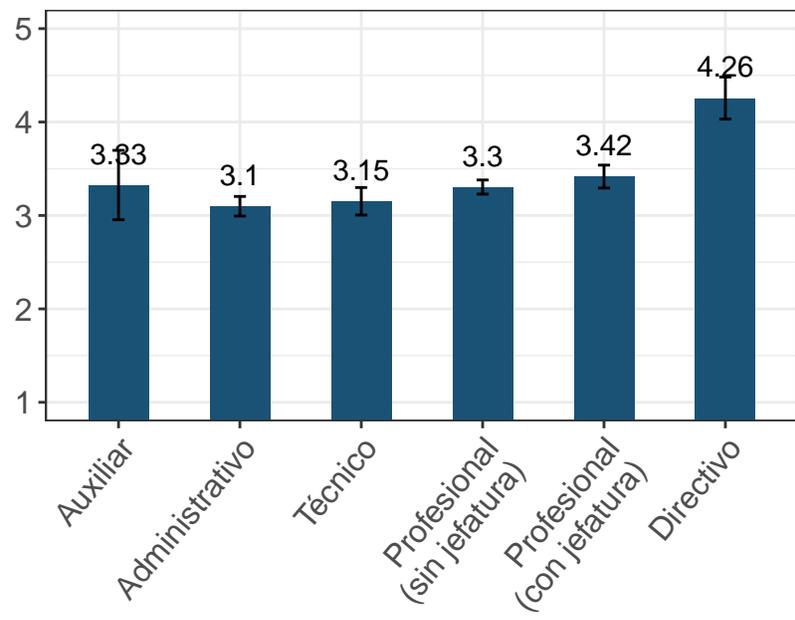
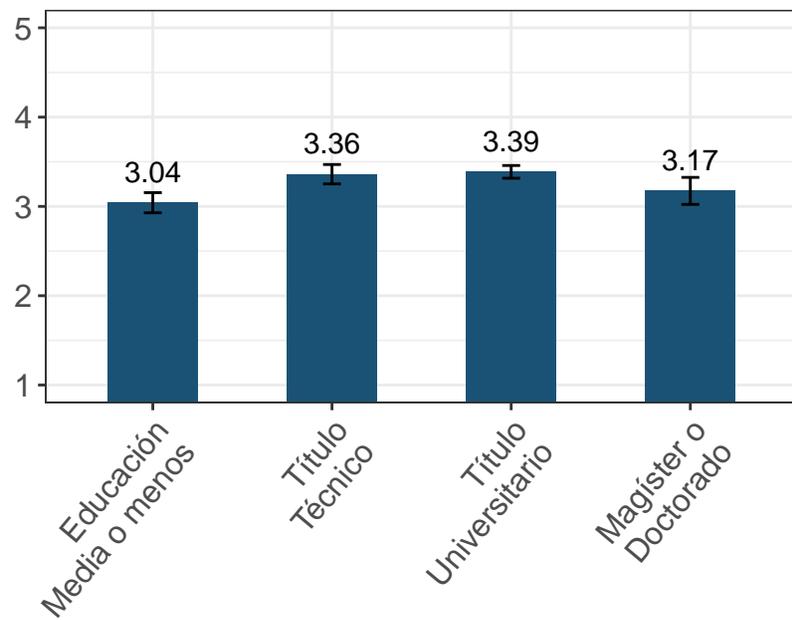


Tipo de contrato

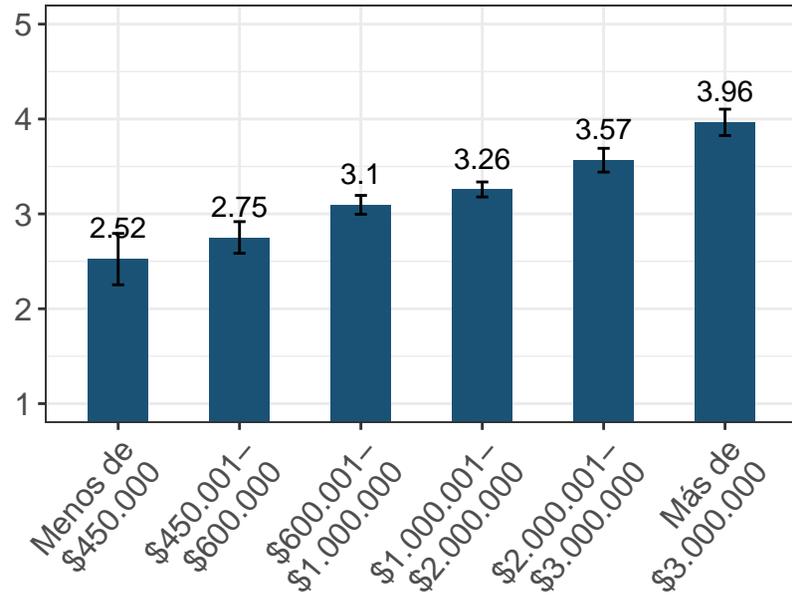


Lugar de trabajo

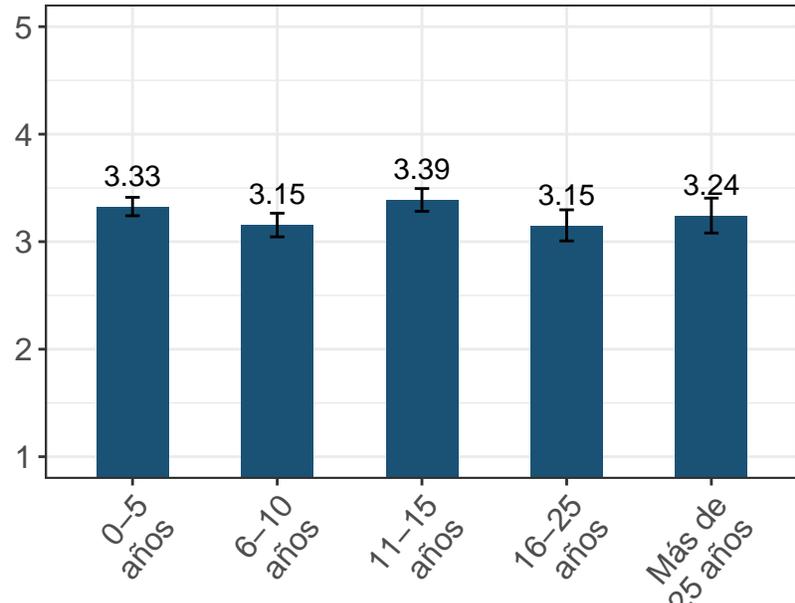
# Satisfacción con la remuneración actual, por subgrupos



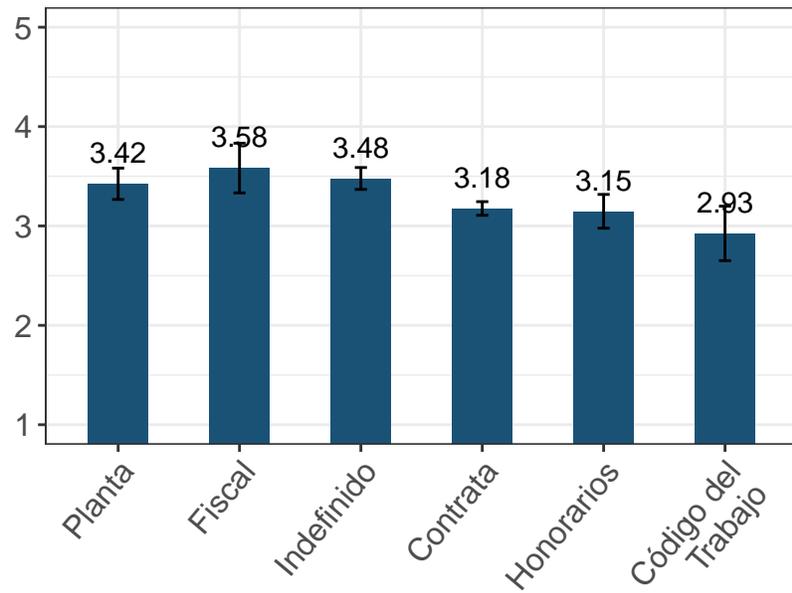
## Nivel educativo



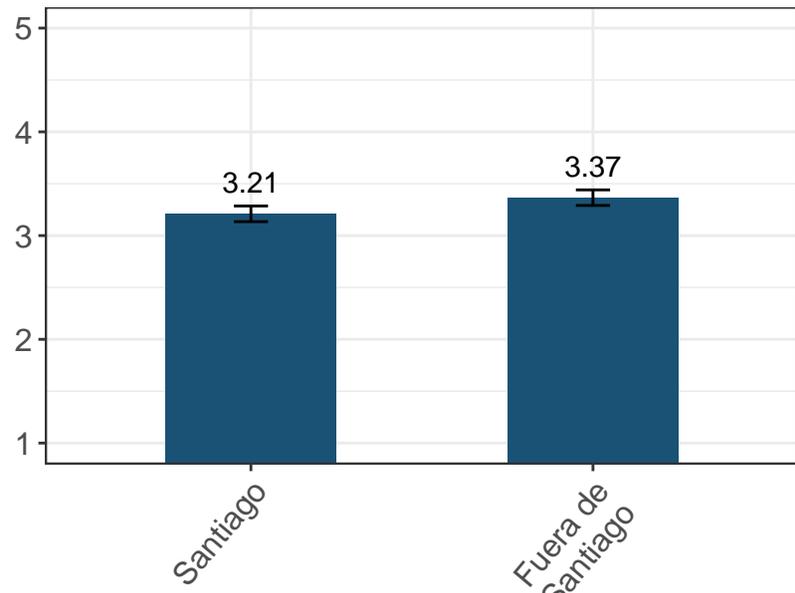
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



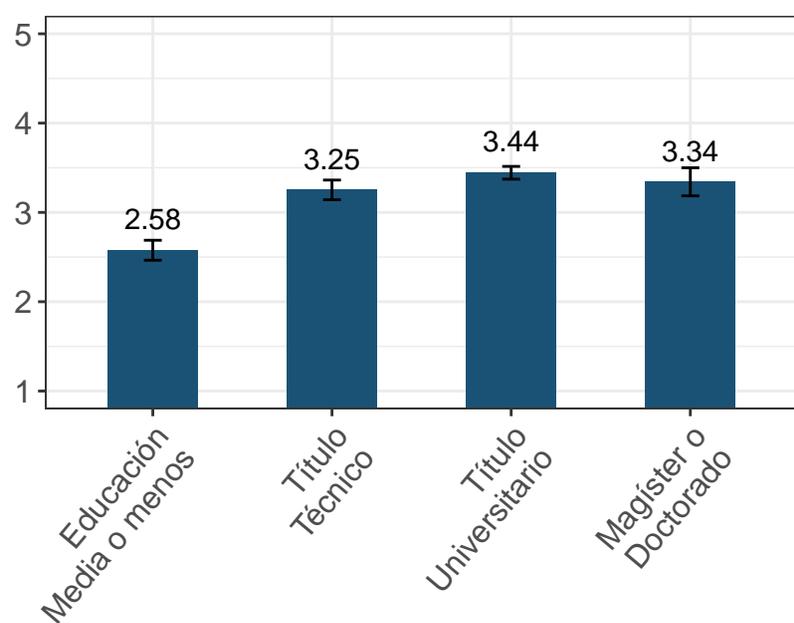
## Años de servicio



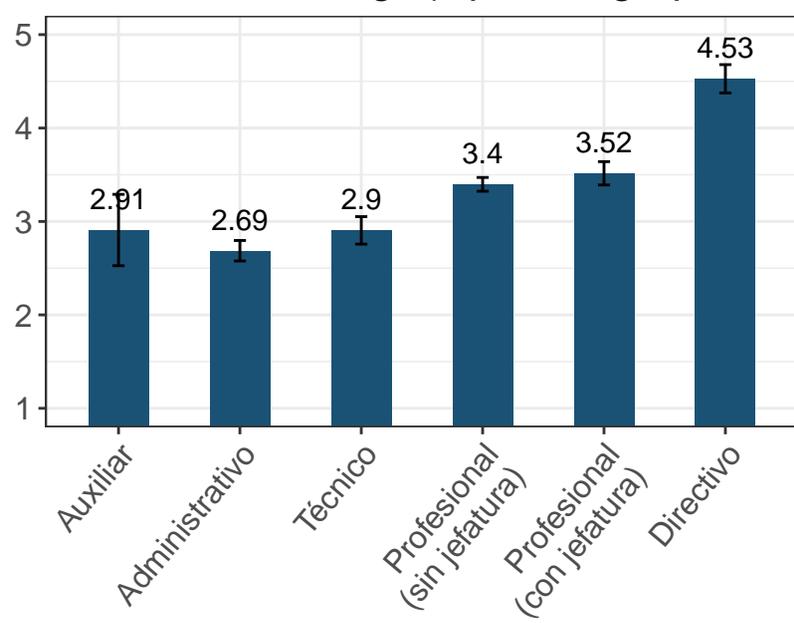
## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo

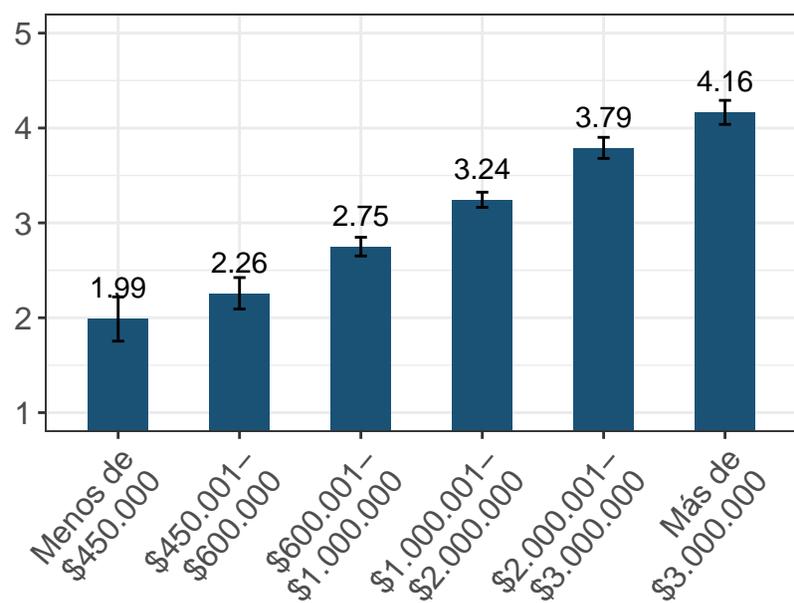
# Suficiencia de la remuneración actual (para mantener el hogar), por subgrupos



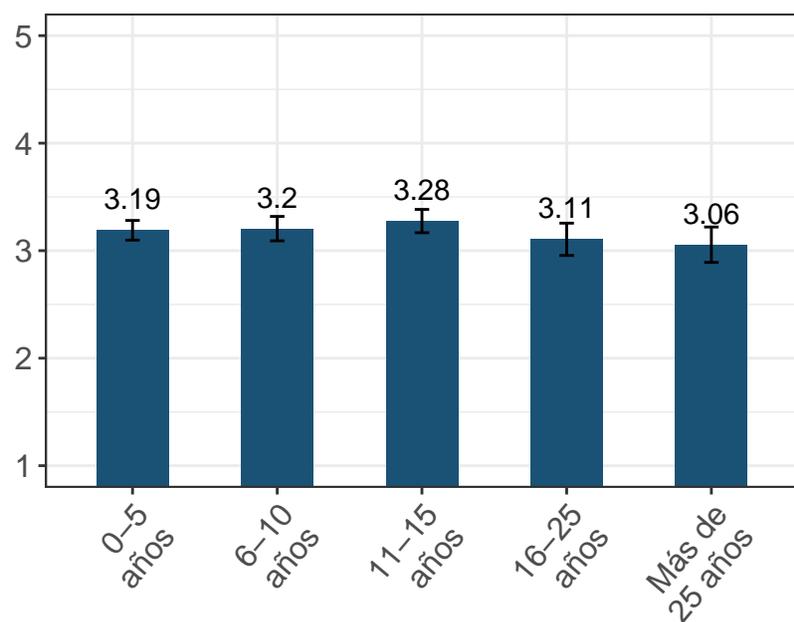
Nivel educacional



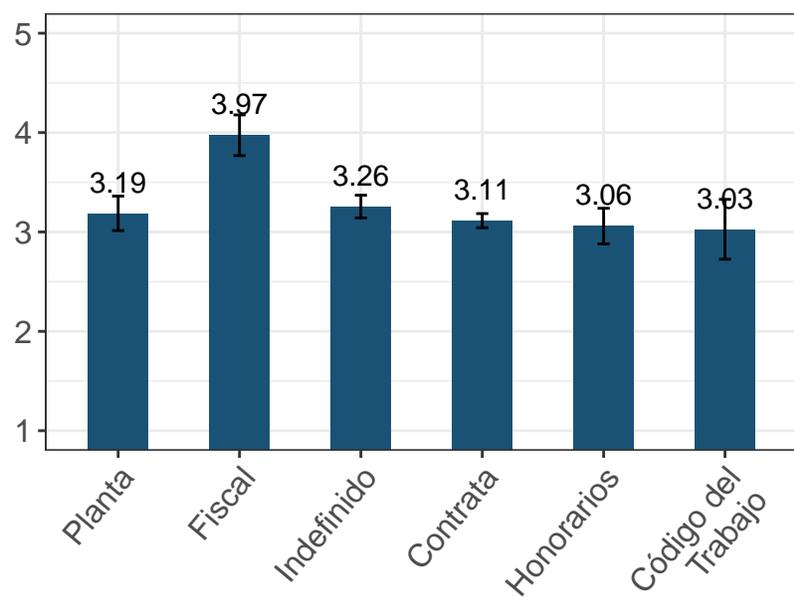
Jerarquía laboral



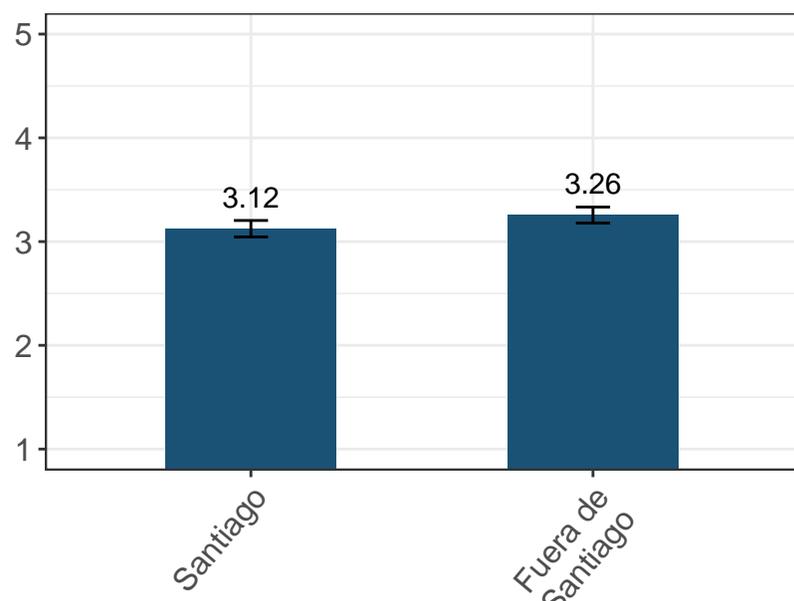
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

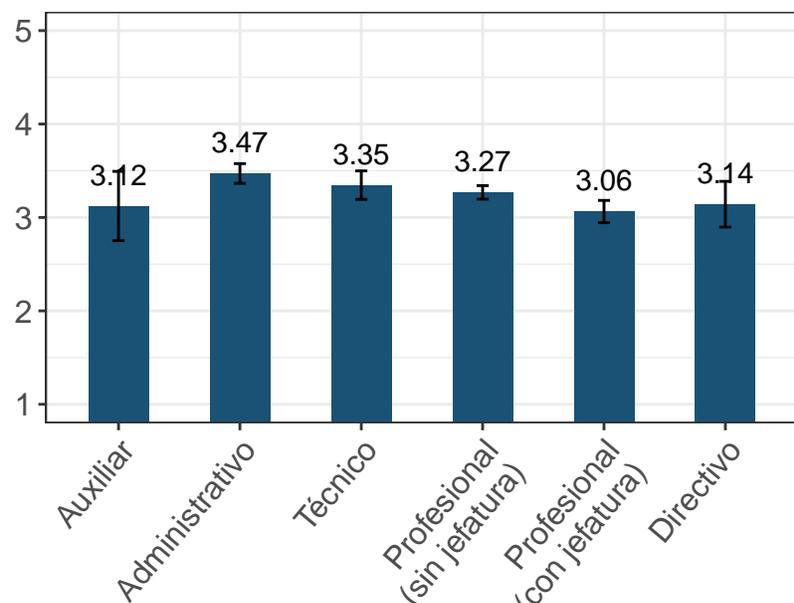
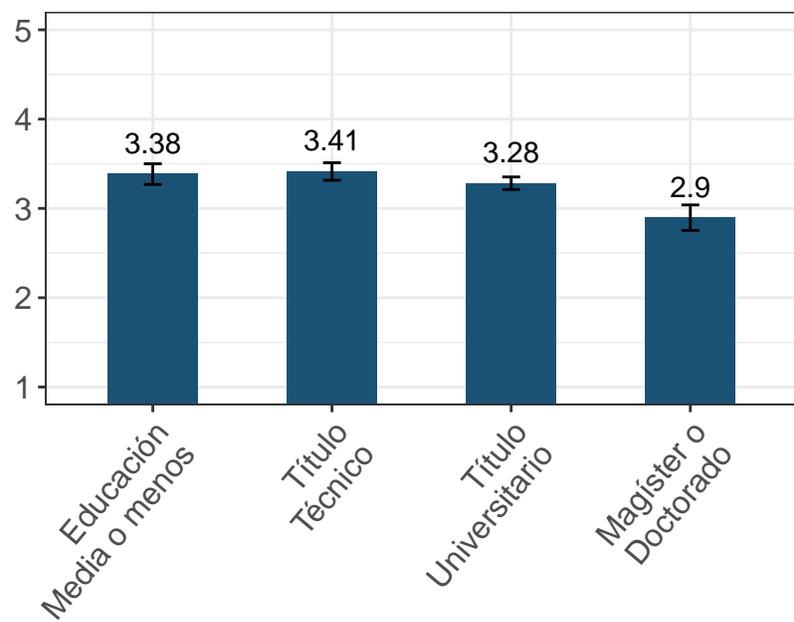


Tipo de contrato

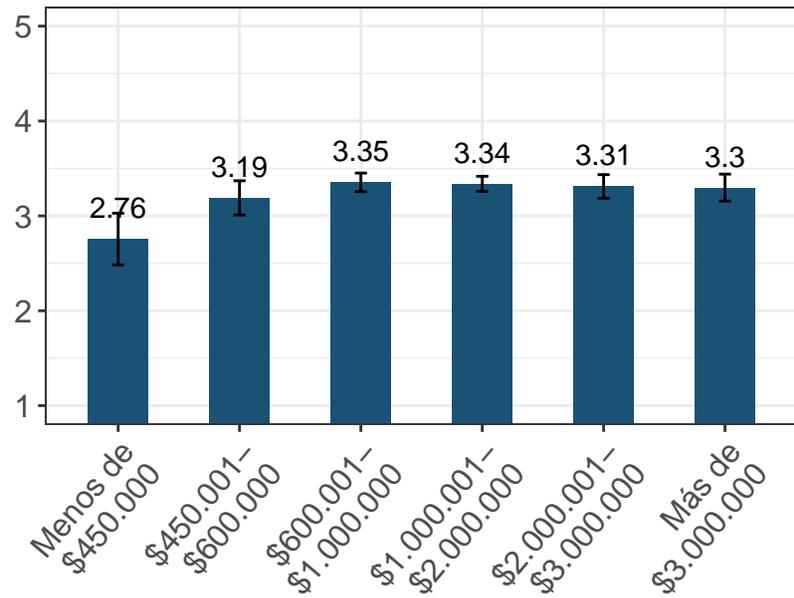


Lugar de trabajo

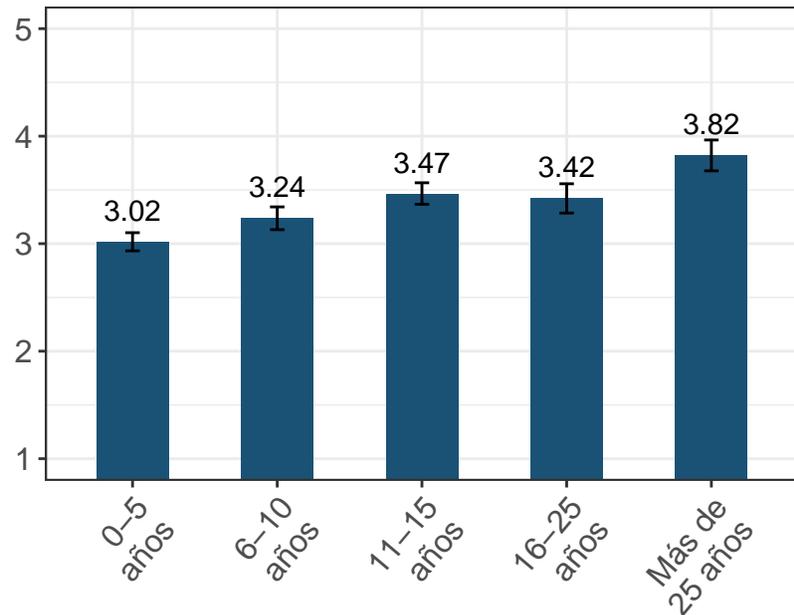
## Competitividad de la remuneración actual, por subgrupos



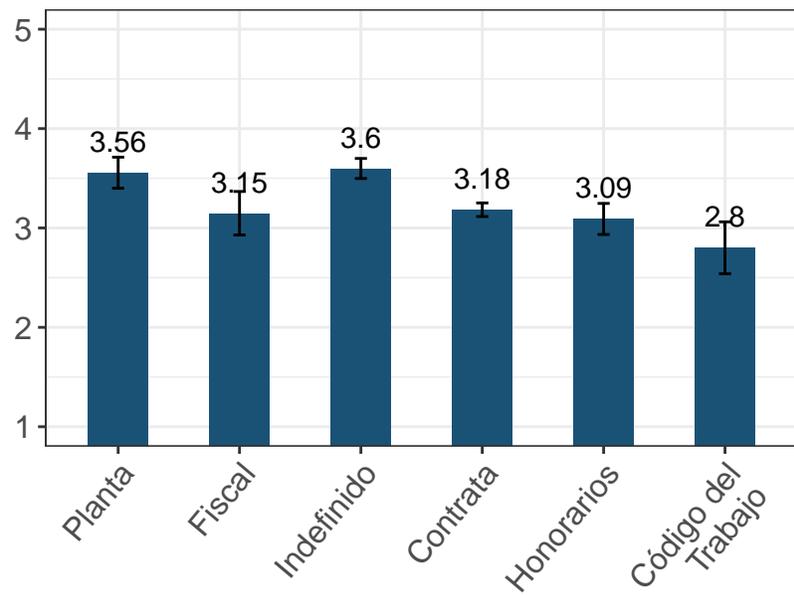
## Nivel educacional



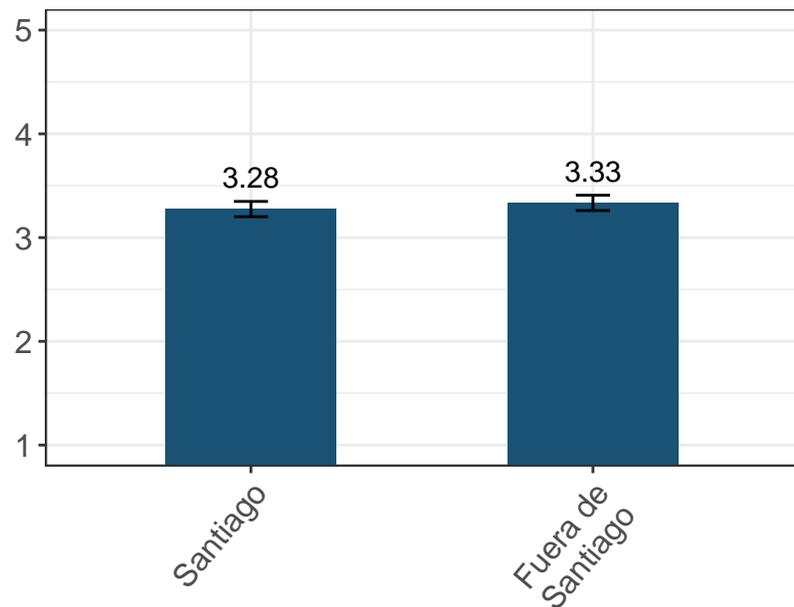
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



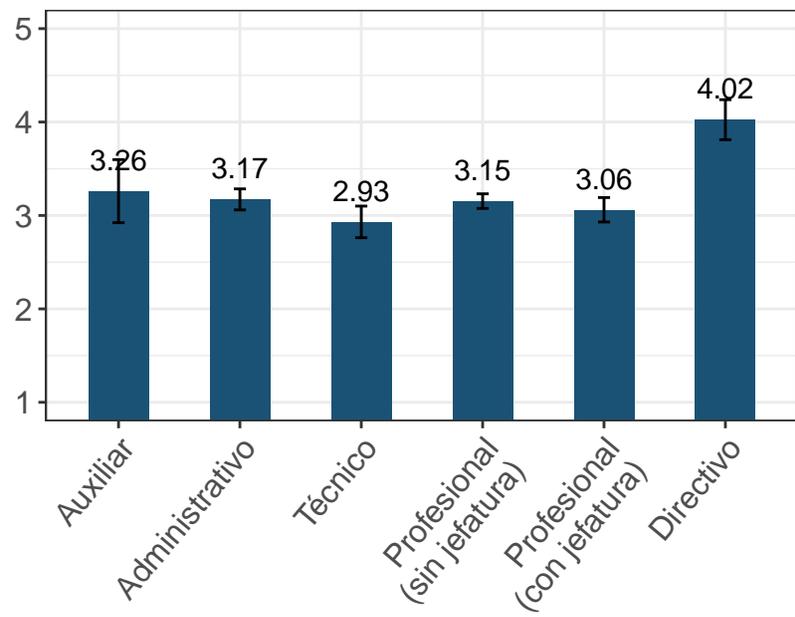
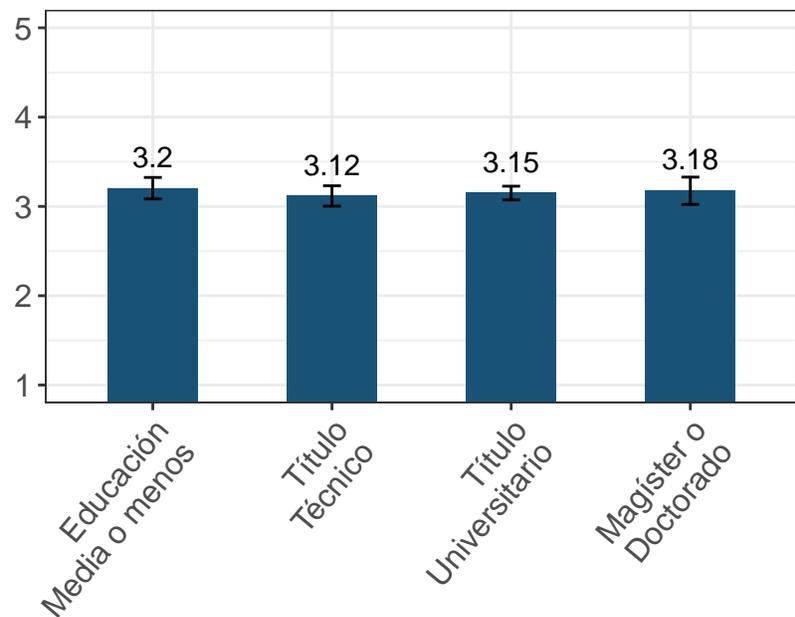
## Años de servicio



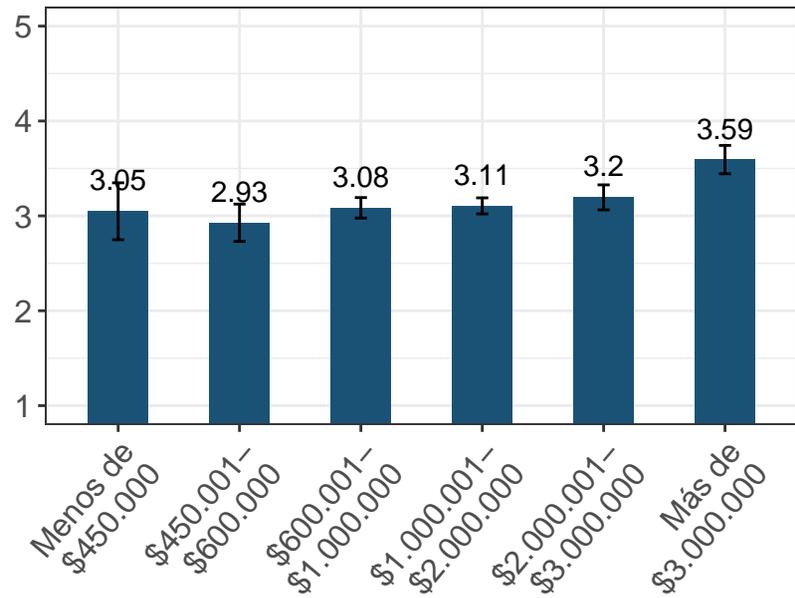
## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo

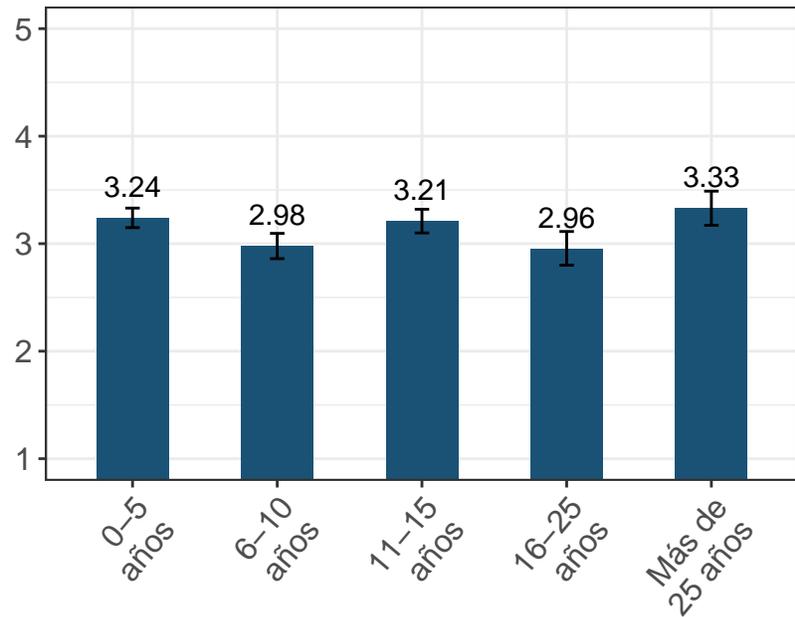
# Equidad de la remuneración actual, por subgrupos



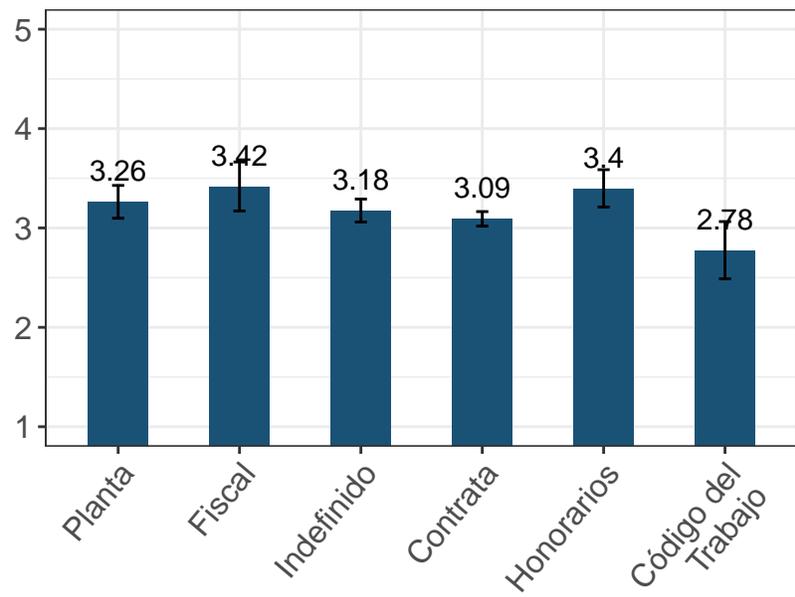
## Nivel educativo



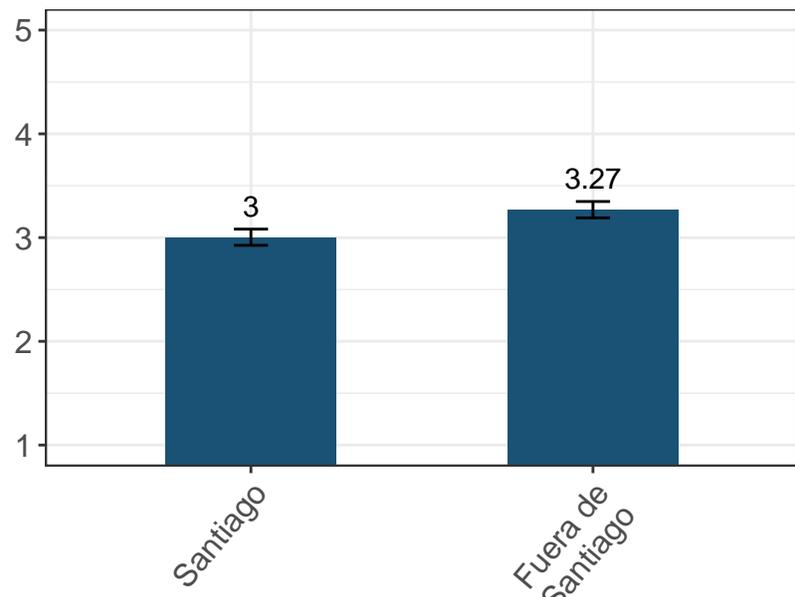
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



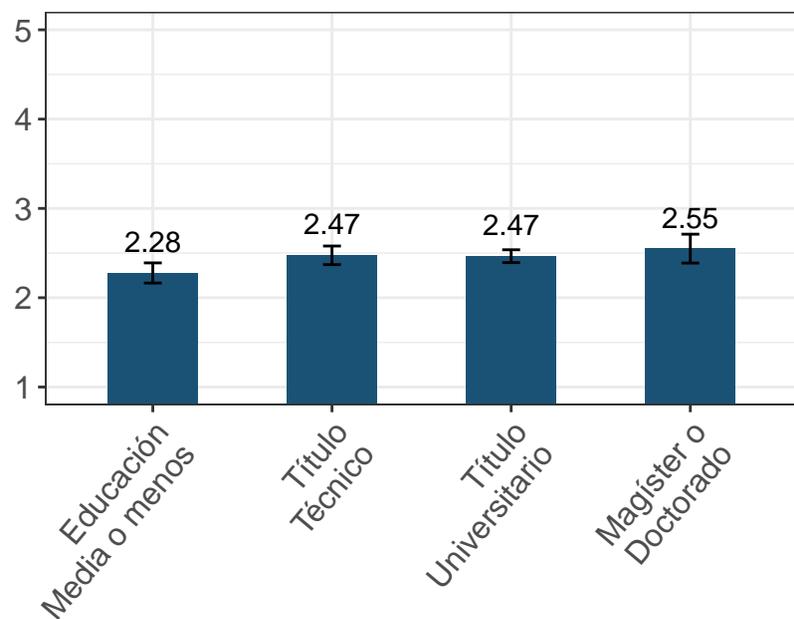
## Años de servicio



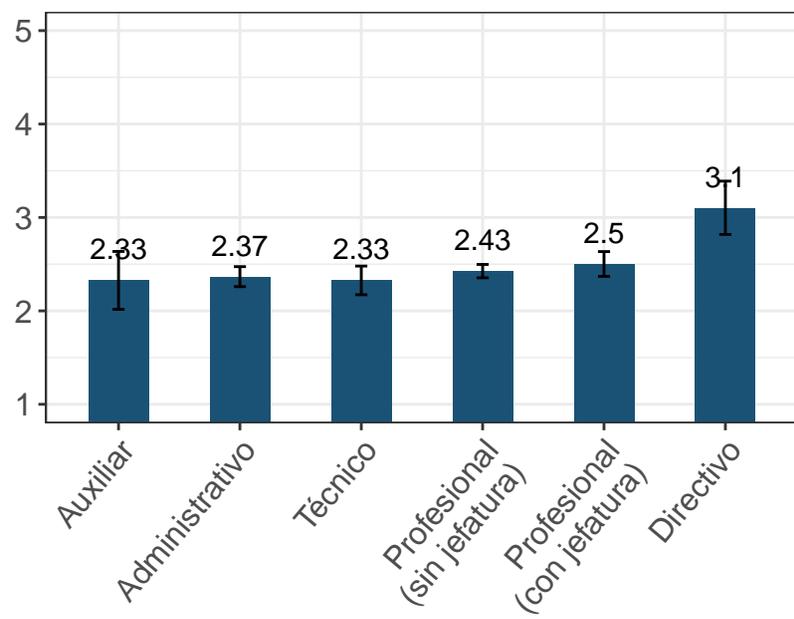
## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo

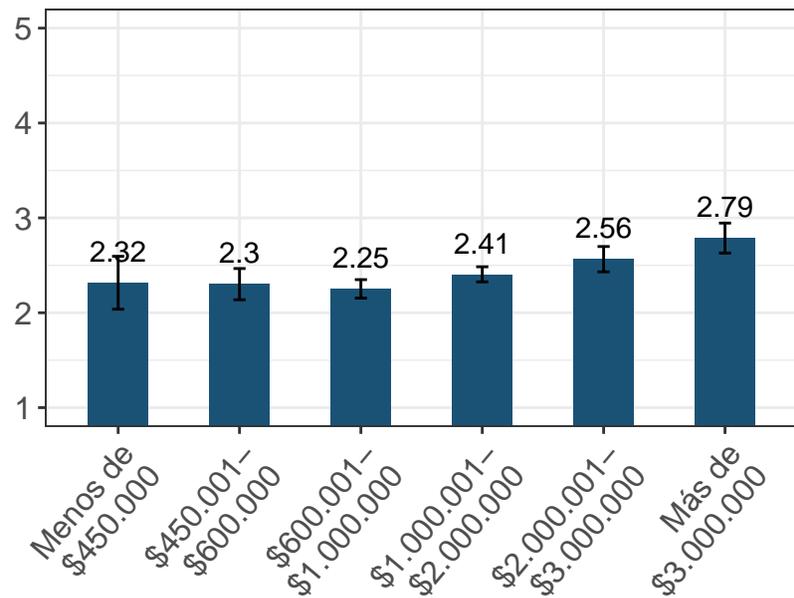
# Relación entre remuneración y desempeño laboral, por subgrupos



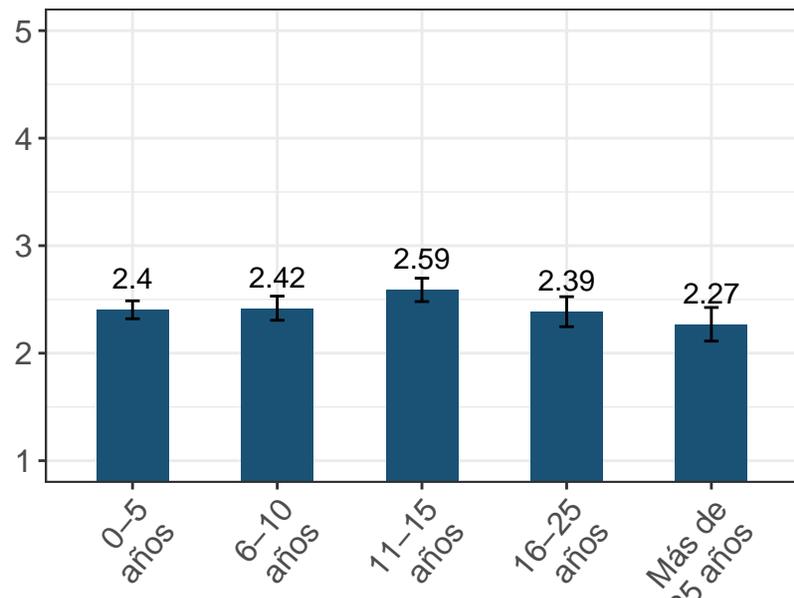
Nivel educacional



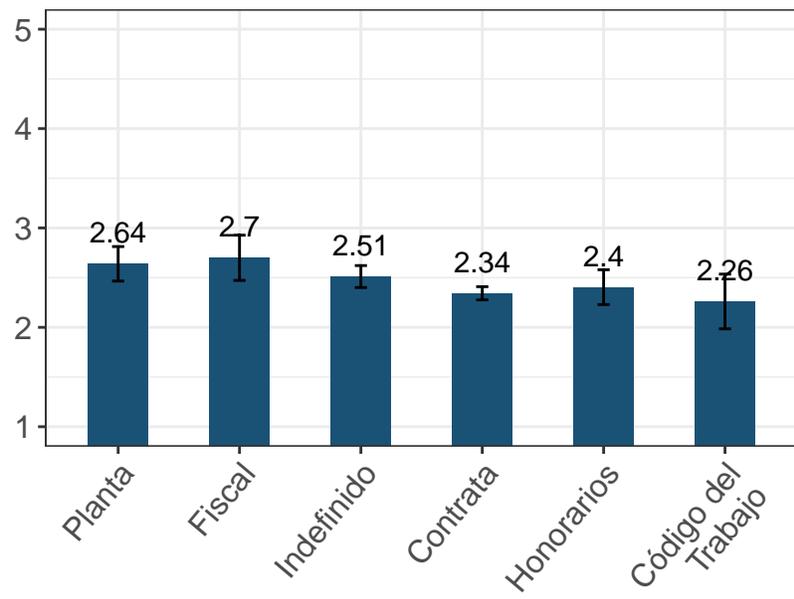
Jerarquía laboral



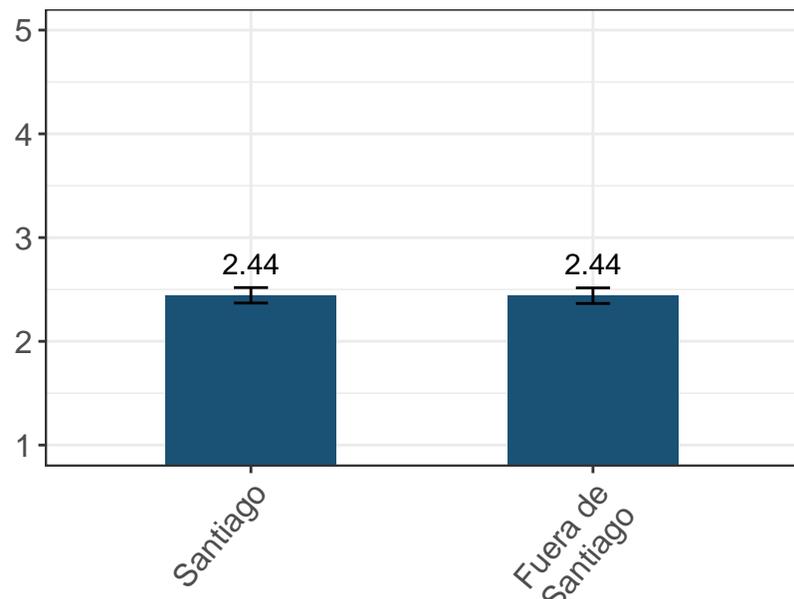
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

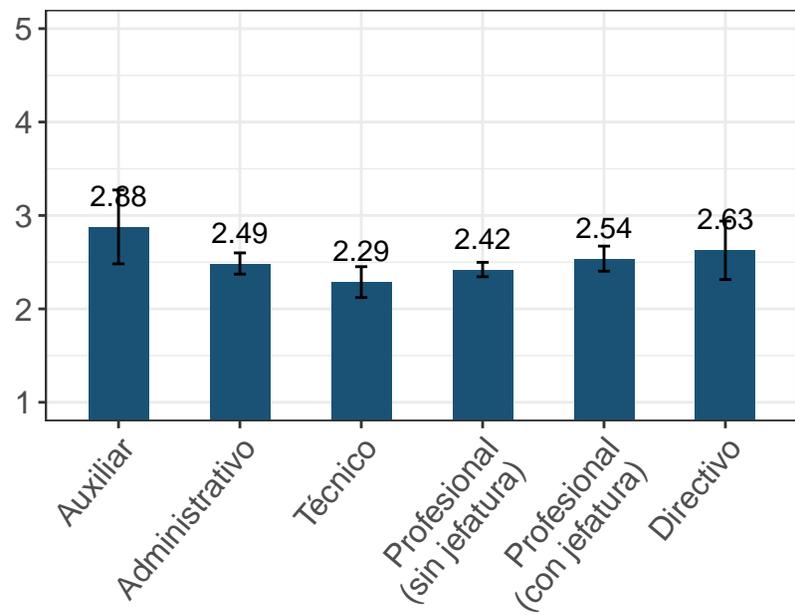
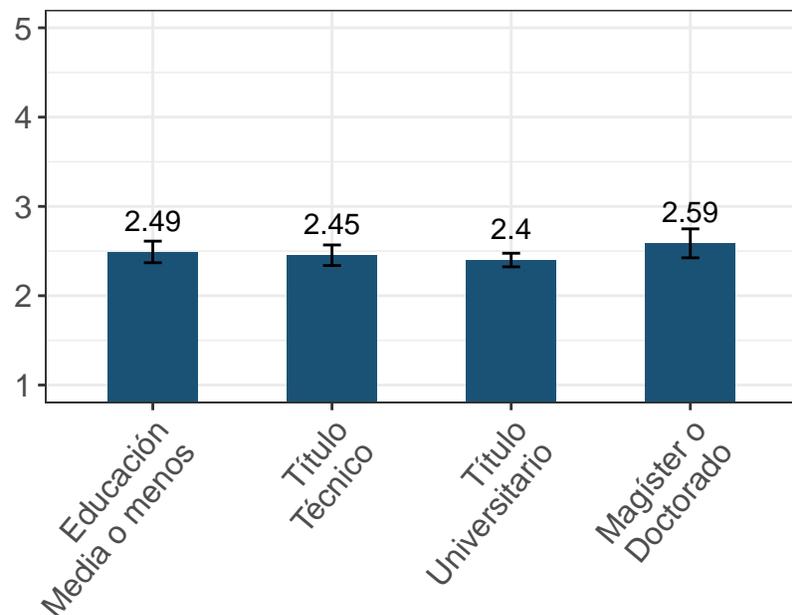


Tipo de contrato

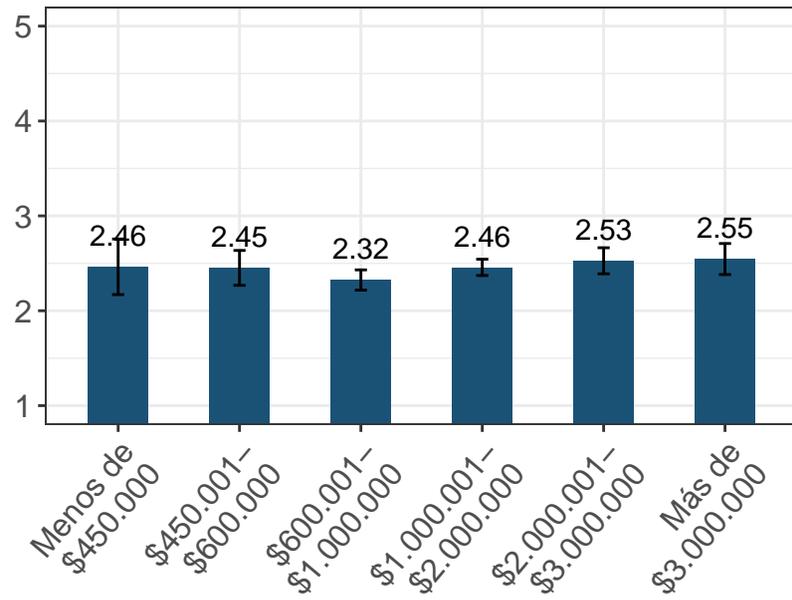


Lugar de trabajo

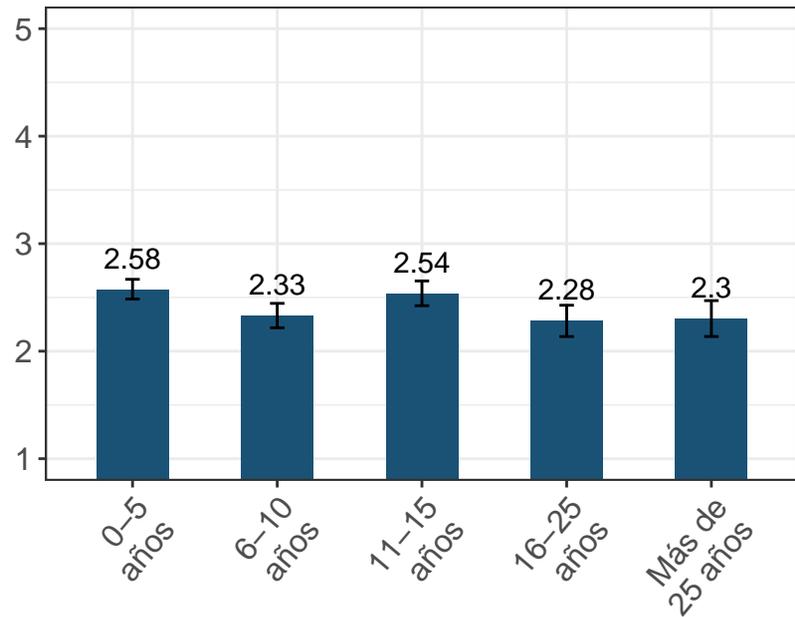
# Relación entre remuneración y antigüedad, por subgrupos



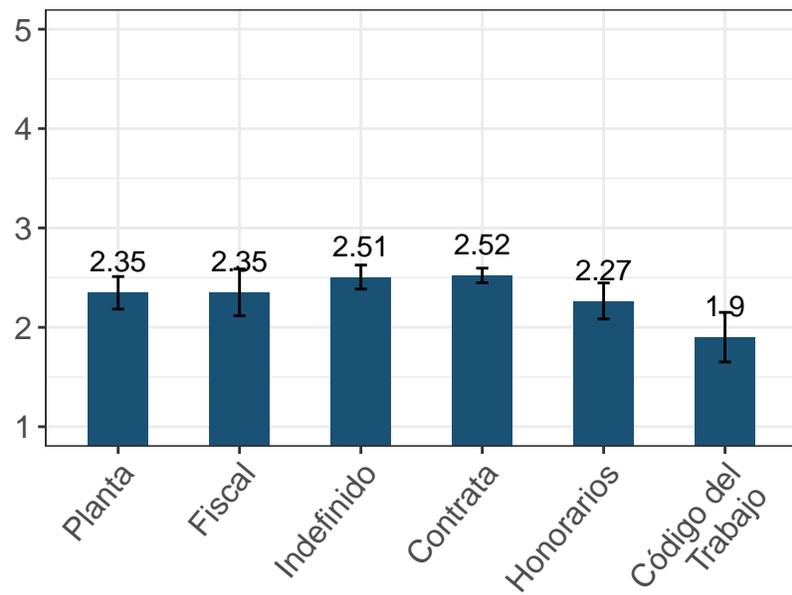
## Nivel educacional



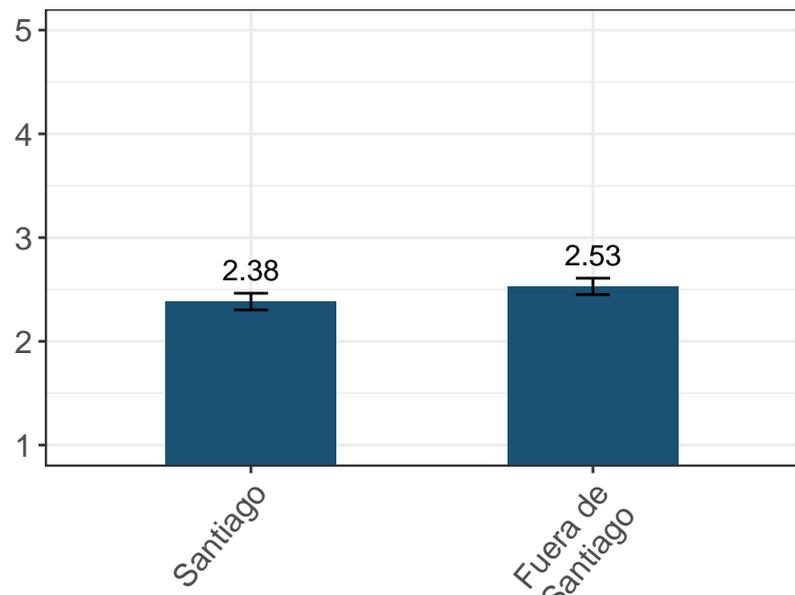
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



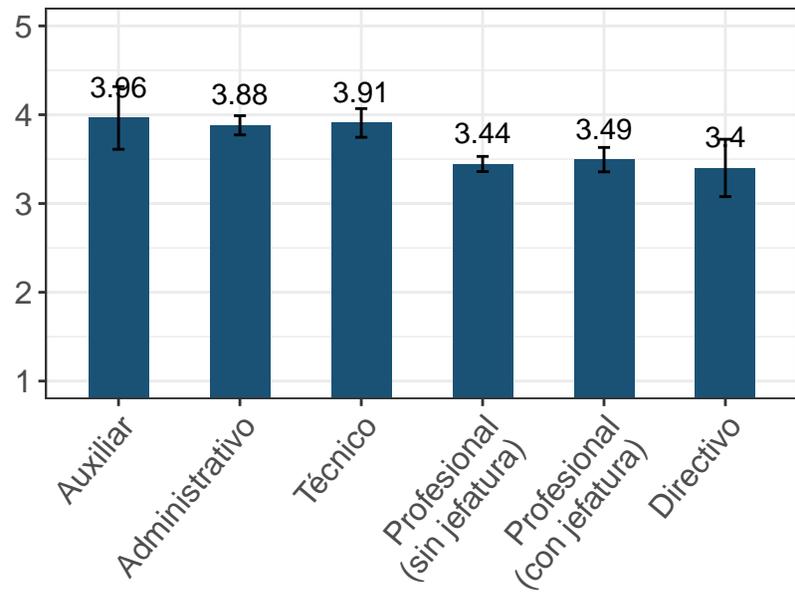
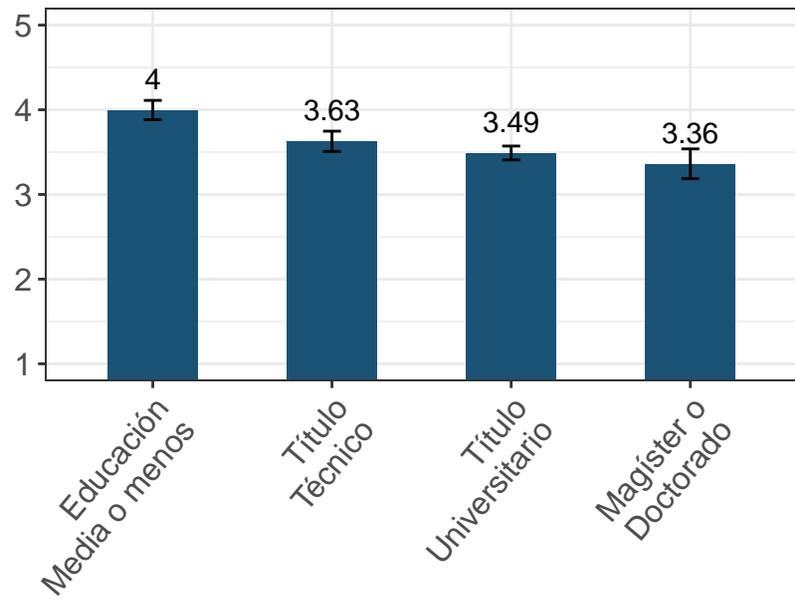
## Años de servicio



## Tipo de contrato

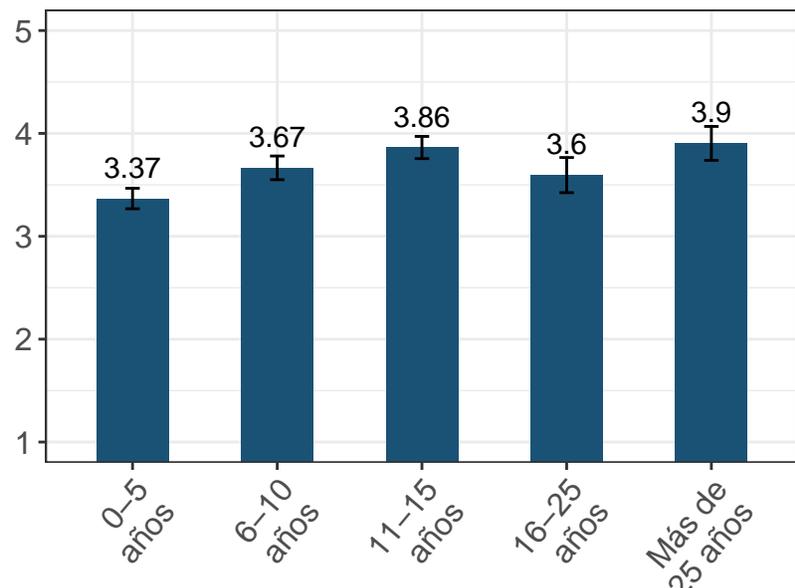
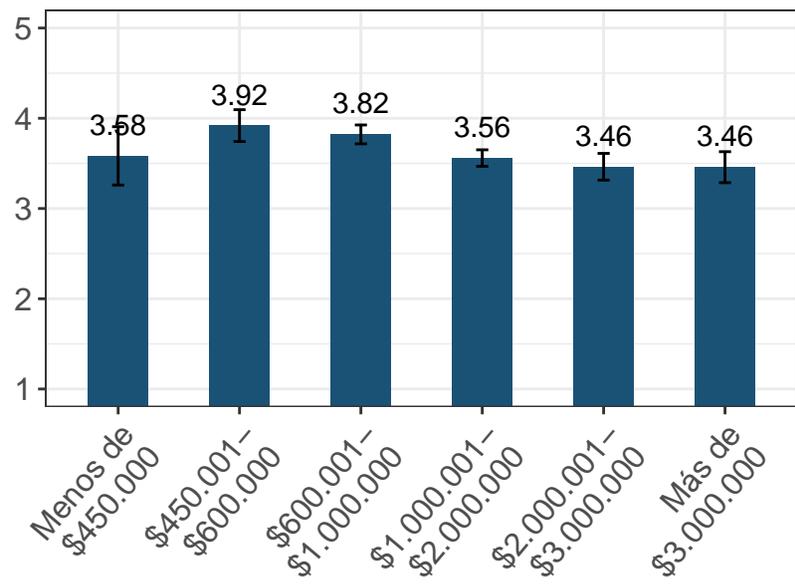
## Lugar de trabajo

# Relación entre remuneración y negociación de reajuste del sector público, por subgrupos



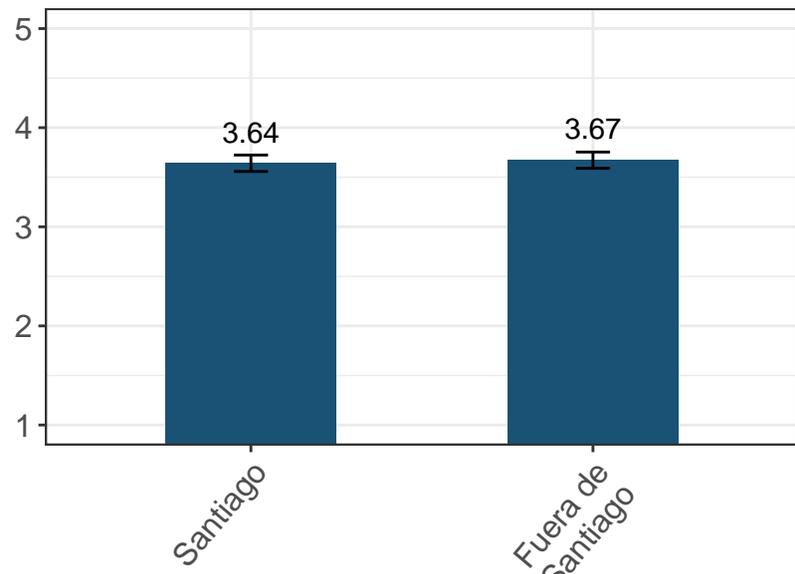
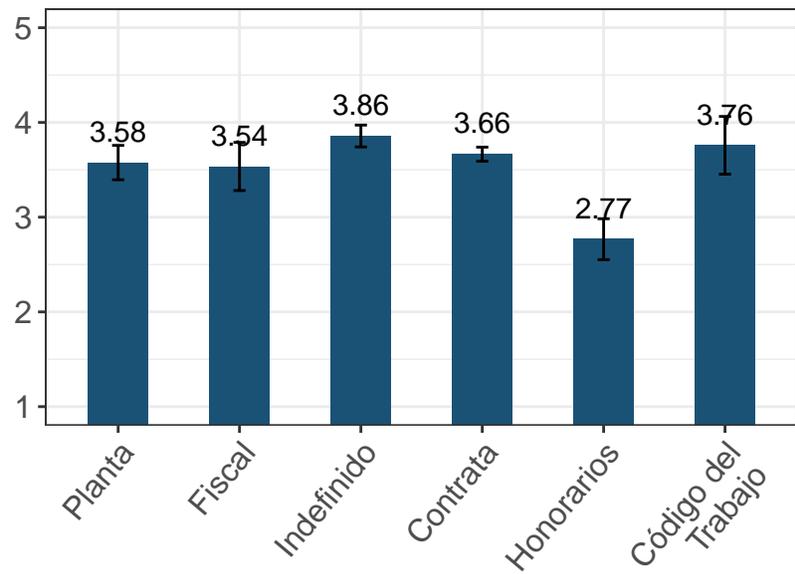
Nivel educacional

Jerarquía laboral



Nivel de ingresos agrupados (en pesos)

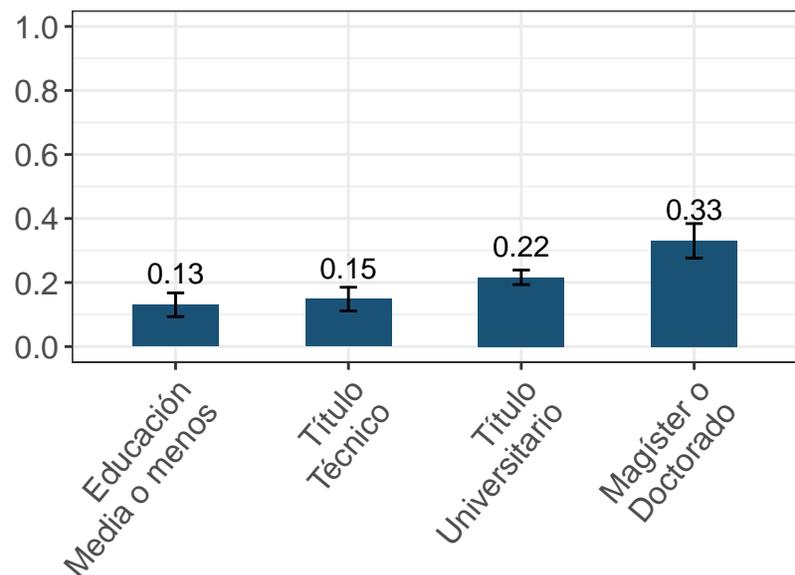
Años de servicio



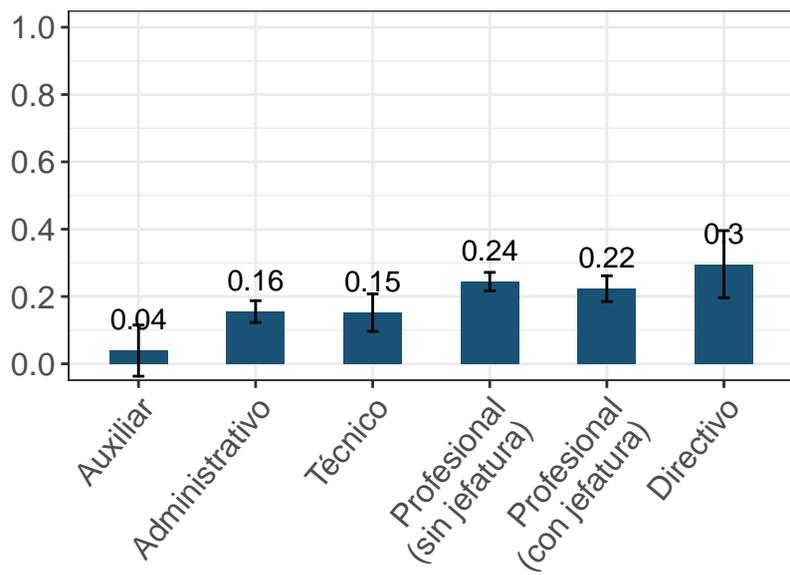
Tipo de contrato

Lugar de trabajo

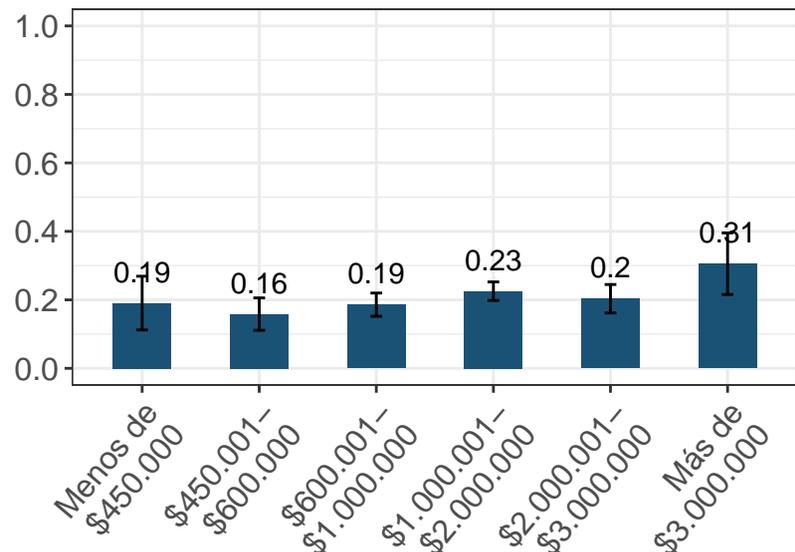
# Remuneración: Porcentaje de servidores que considera al menos algo importante conocer a alguien con vínculos políticos para obtener aumentos remuneracionales, por subgrupos



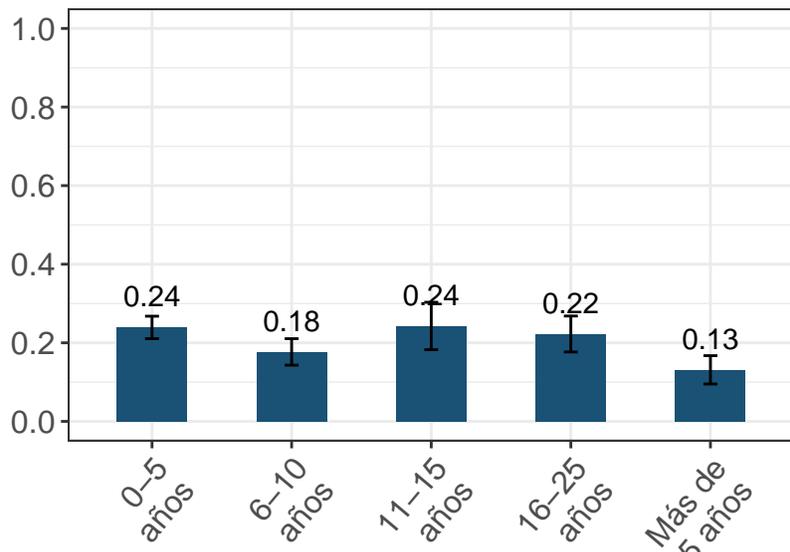
Nivel educacional



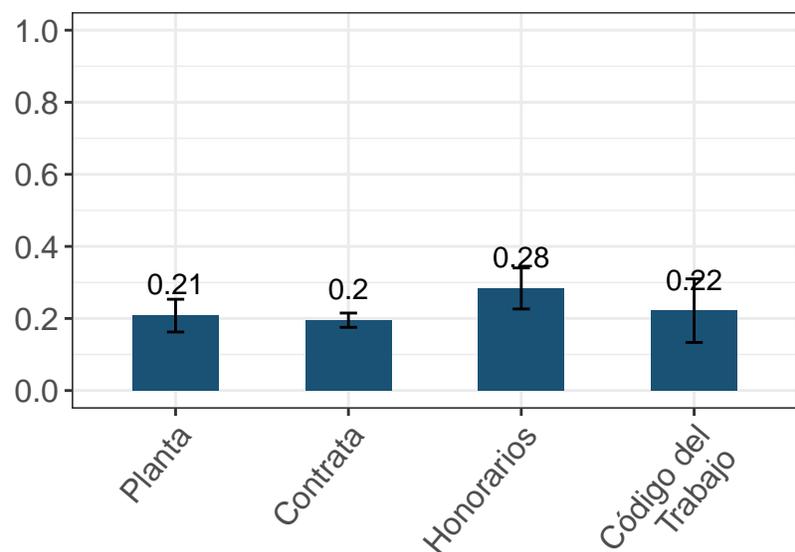
Jerarquía laboral



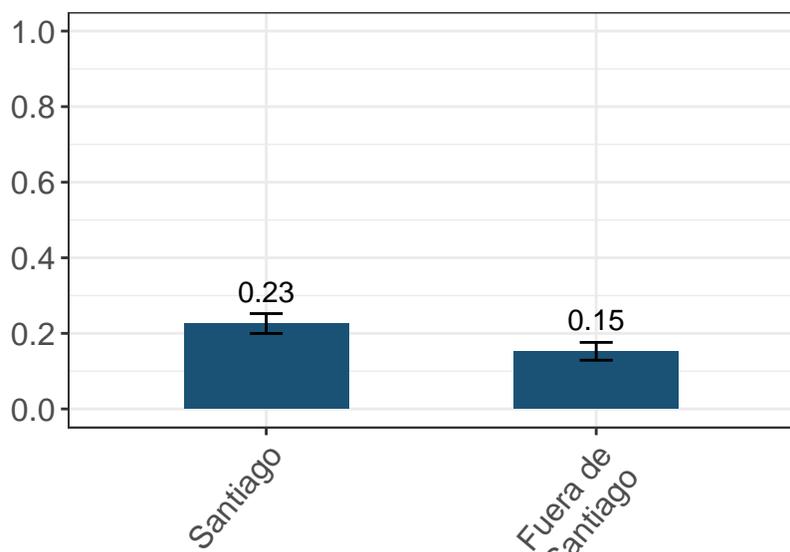
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

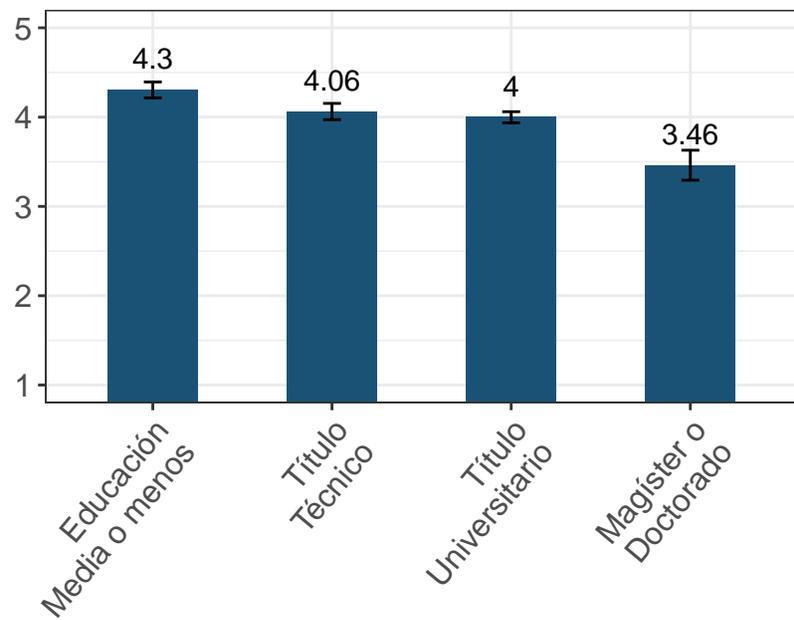


Tipo de contrato

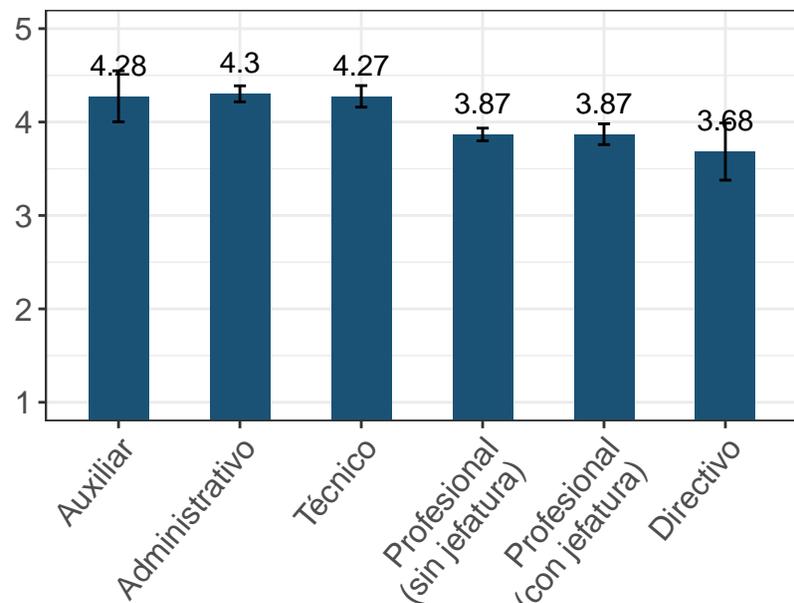


Lugar de trabajo

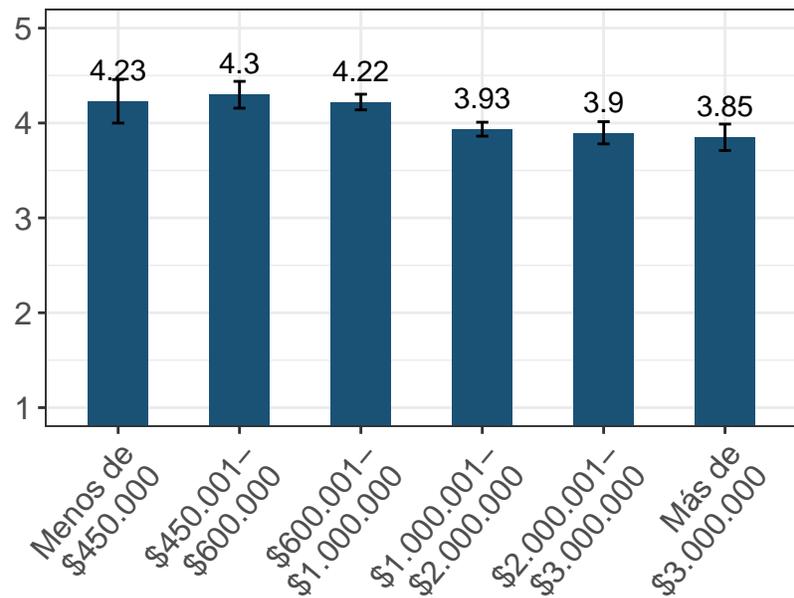
# Estabilidad laboral: Intención de permanecer en el sector público, por subgrupos



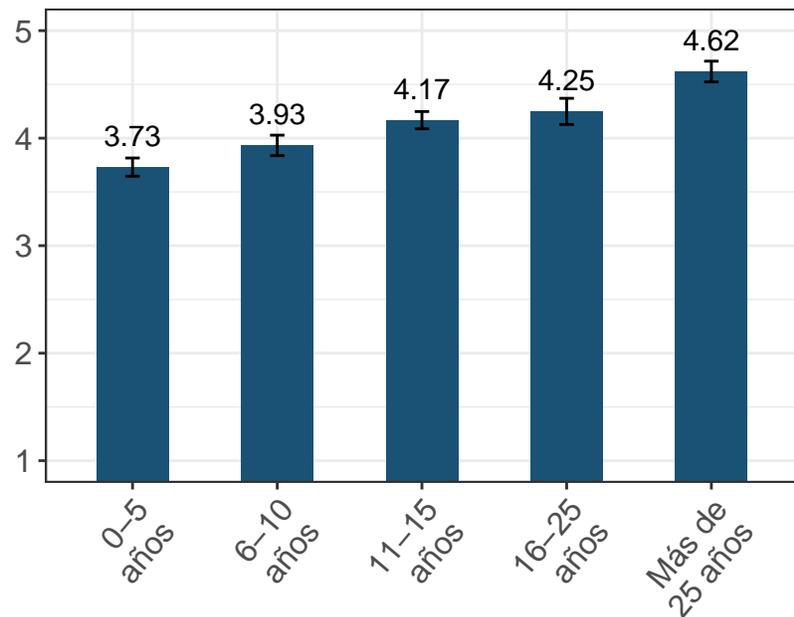
Nivel educacional



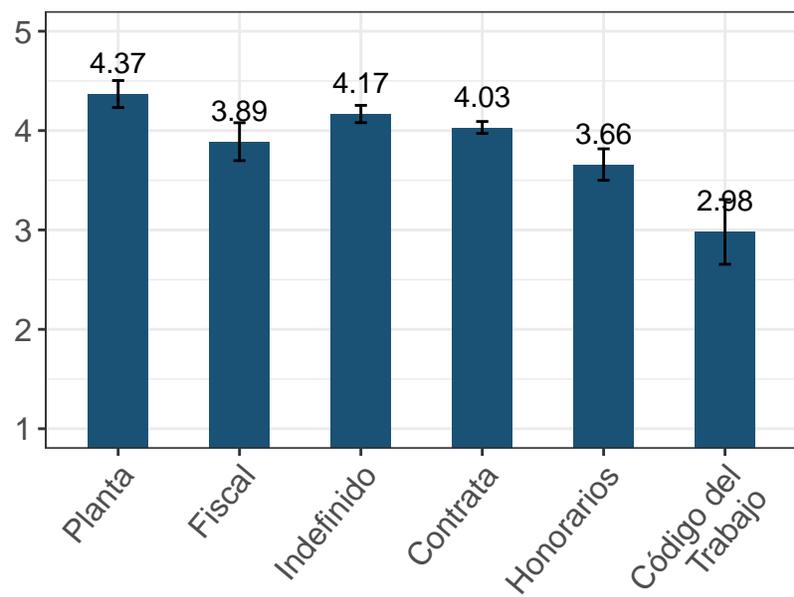
Jerarquía laboral



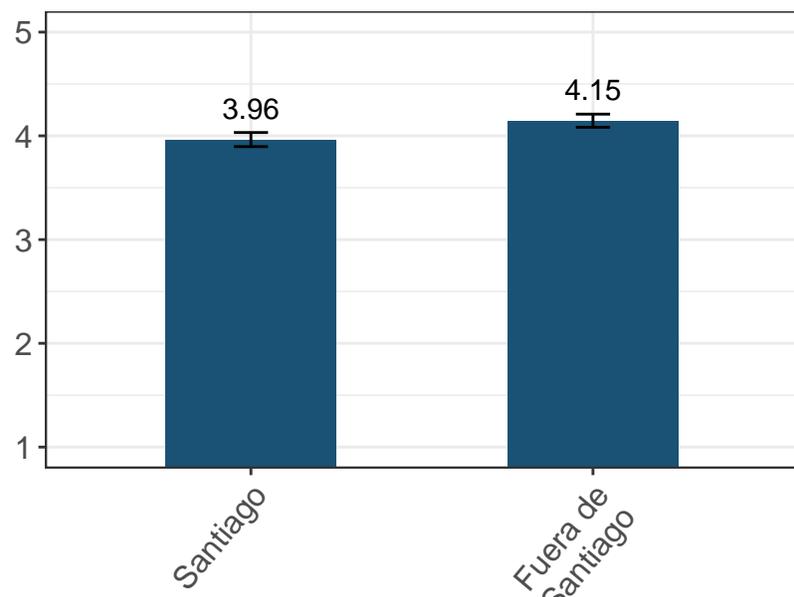
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

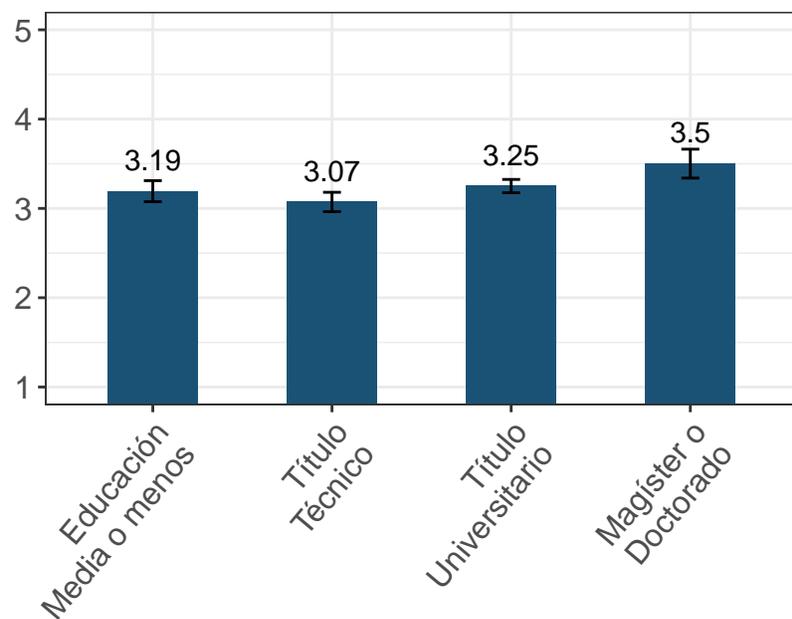


Tipo de contrato

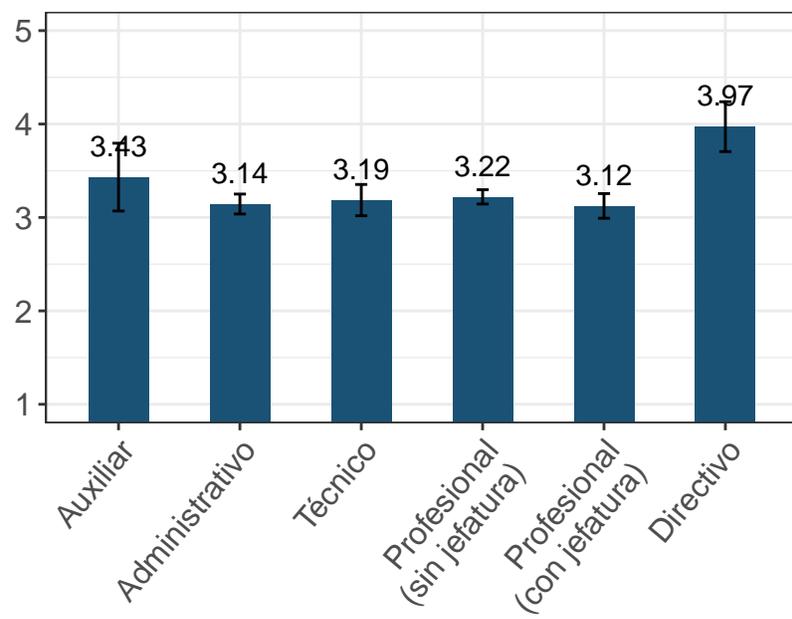


Lugar de trabajo

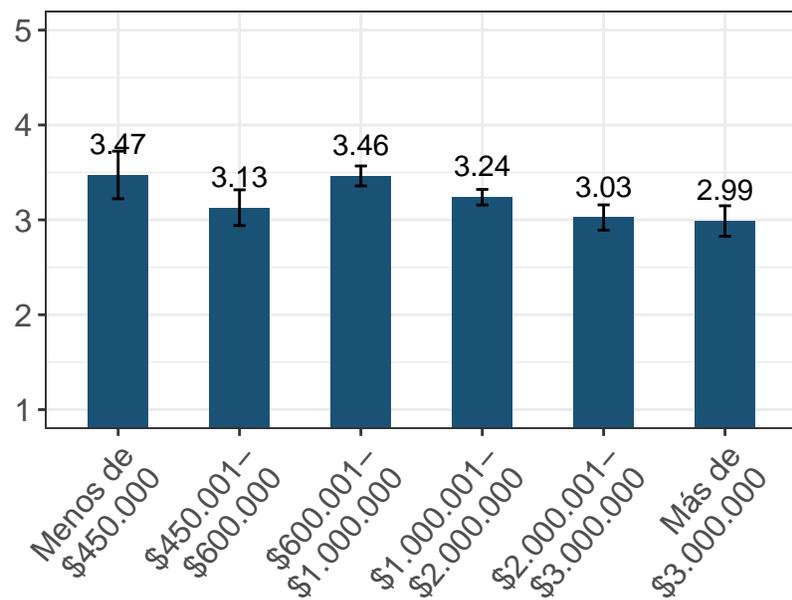
# Percepción de estabilidad laboral: Facilidad de ser despedido, por subgrupos



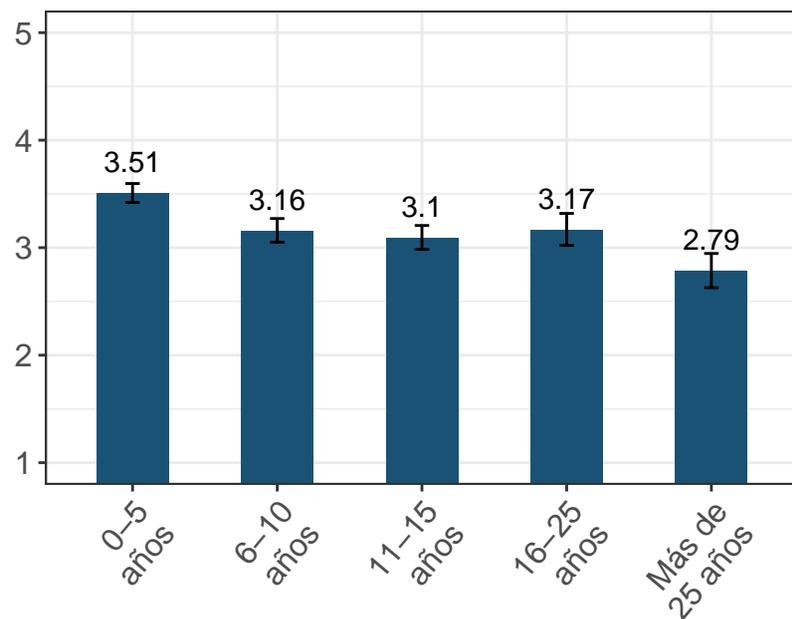
Nivel educacional



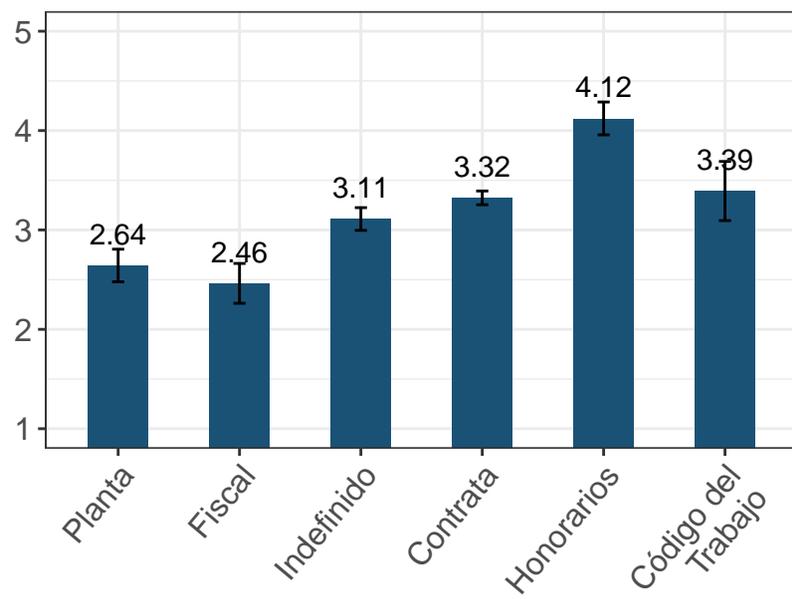
Jerarquía laboral



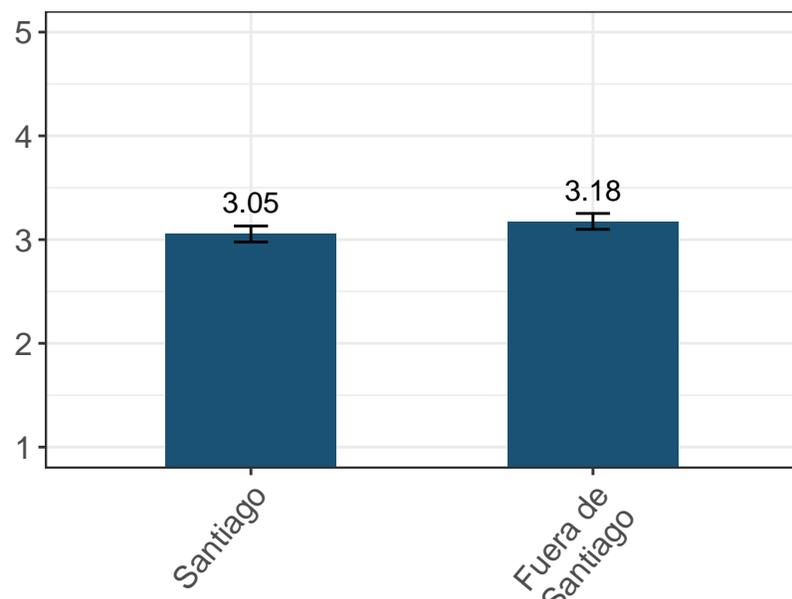
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio



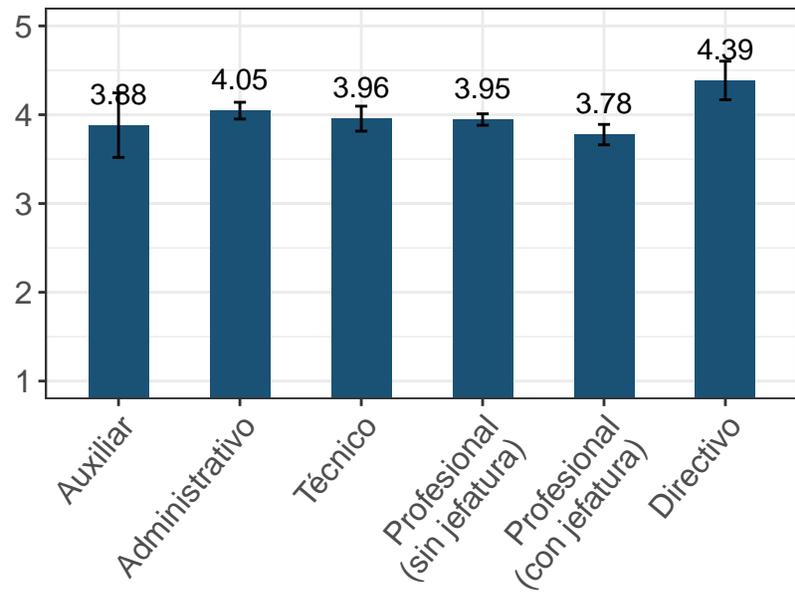
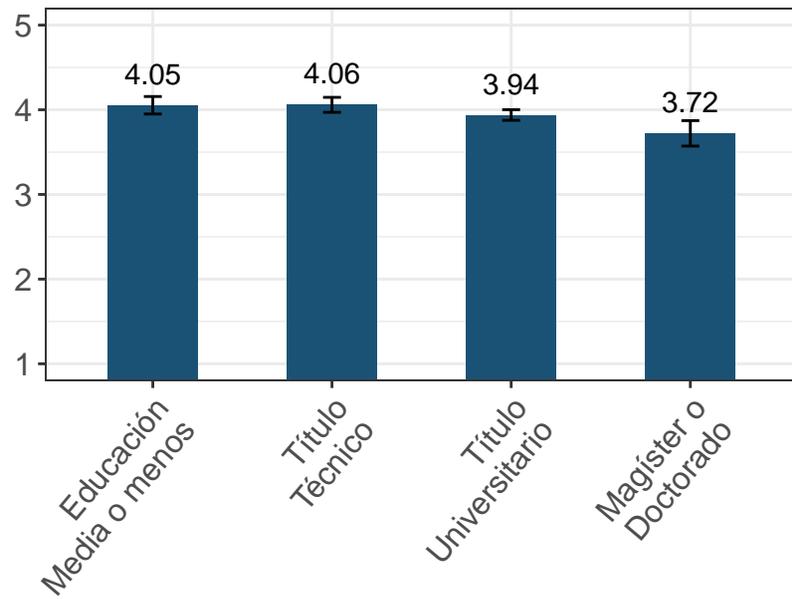
Tipo de contrato



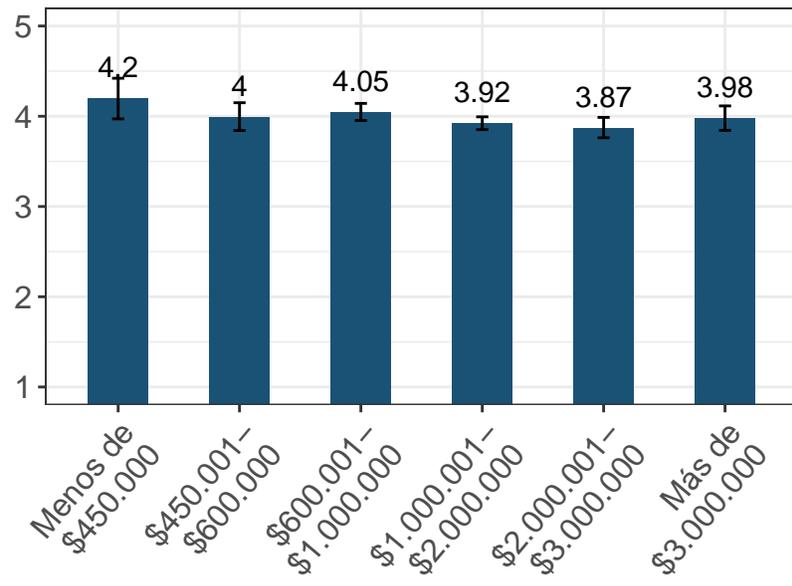
Lugar de trabajo

# Percepción de estabilidad laboral:

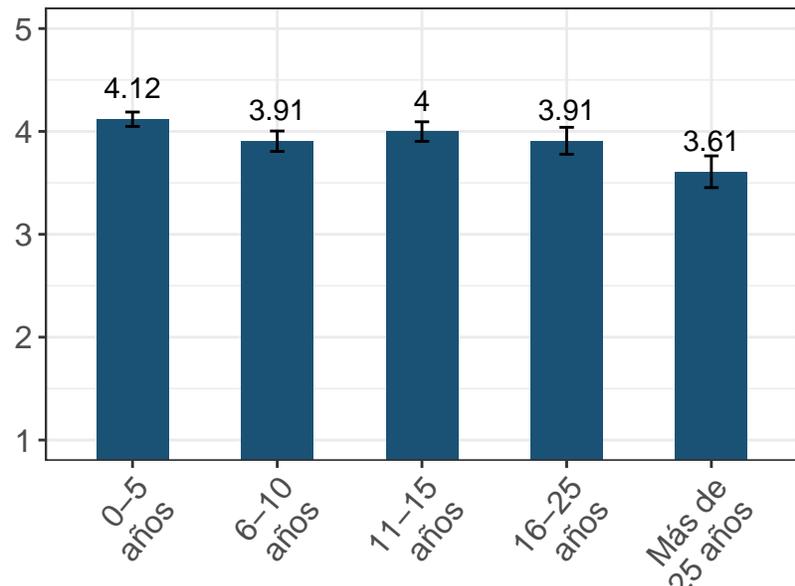
## Desvinculación por bajo desempeño laboral, por subgrupos



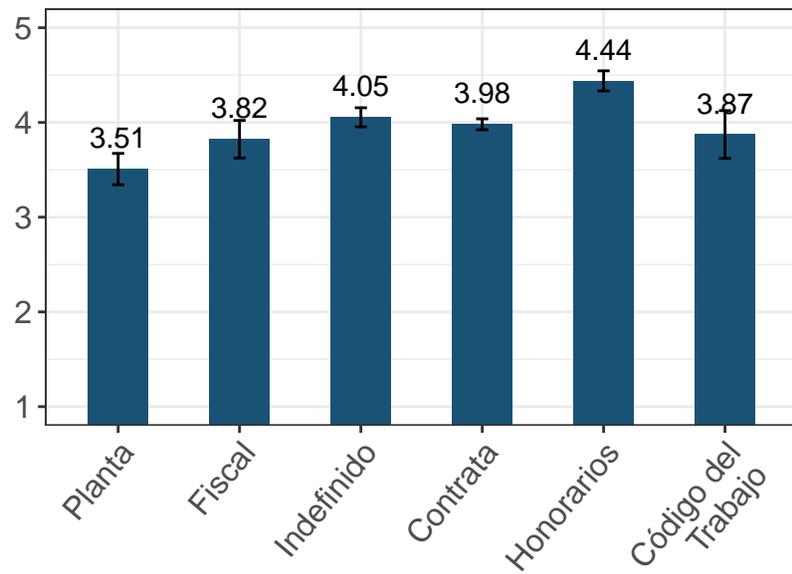
## Nivel educativo



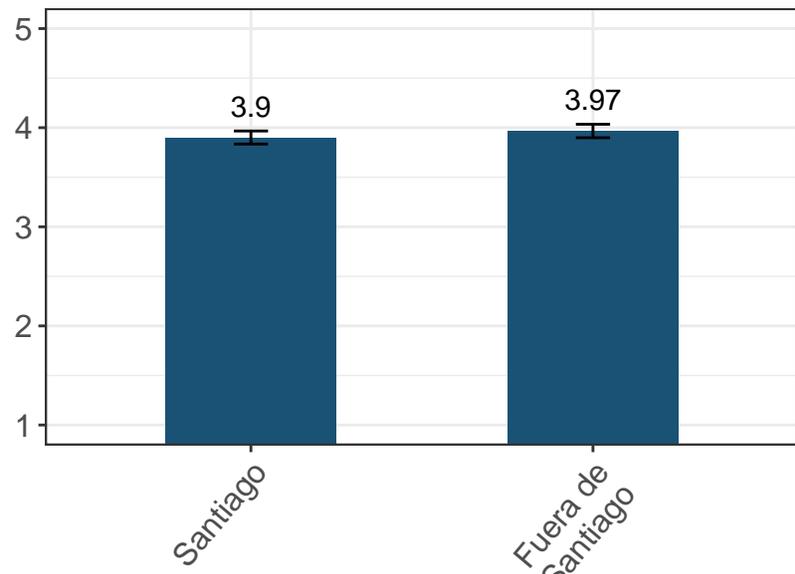
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



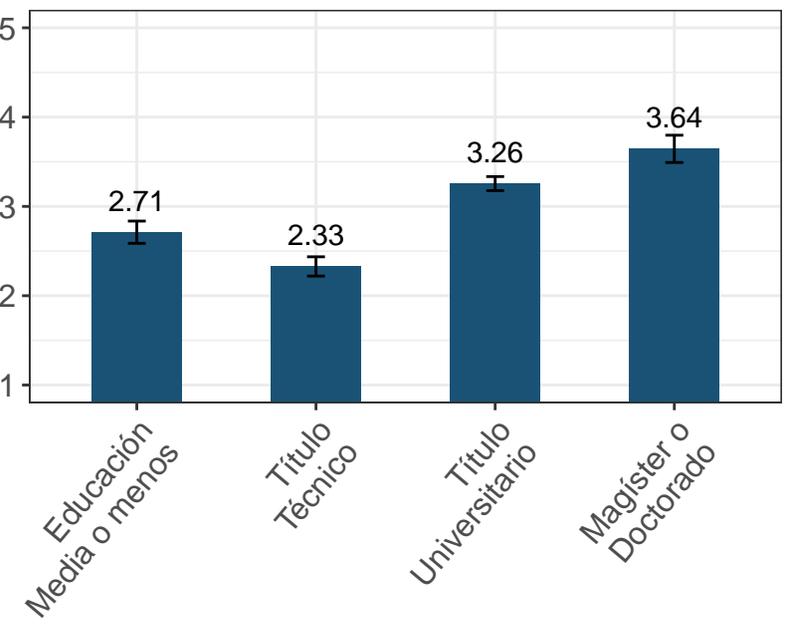
## Años de servicio



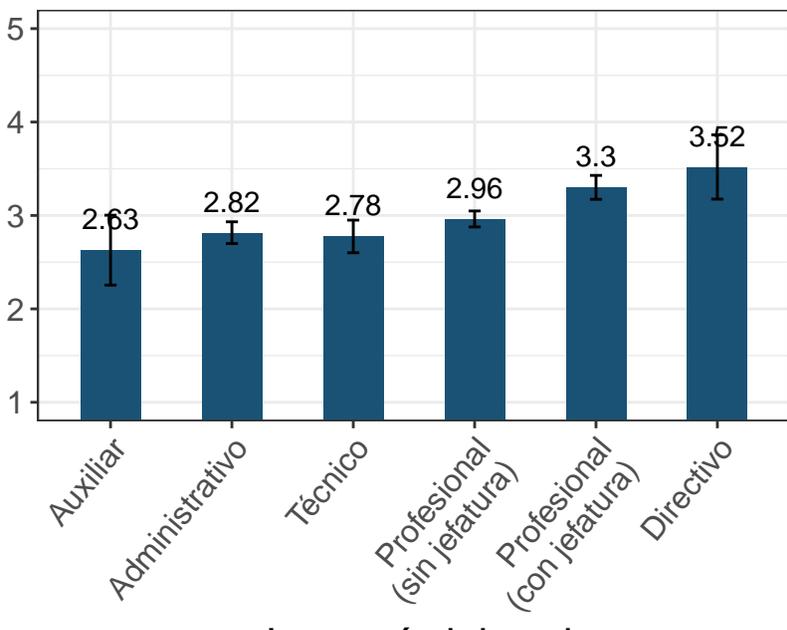
## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo

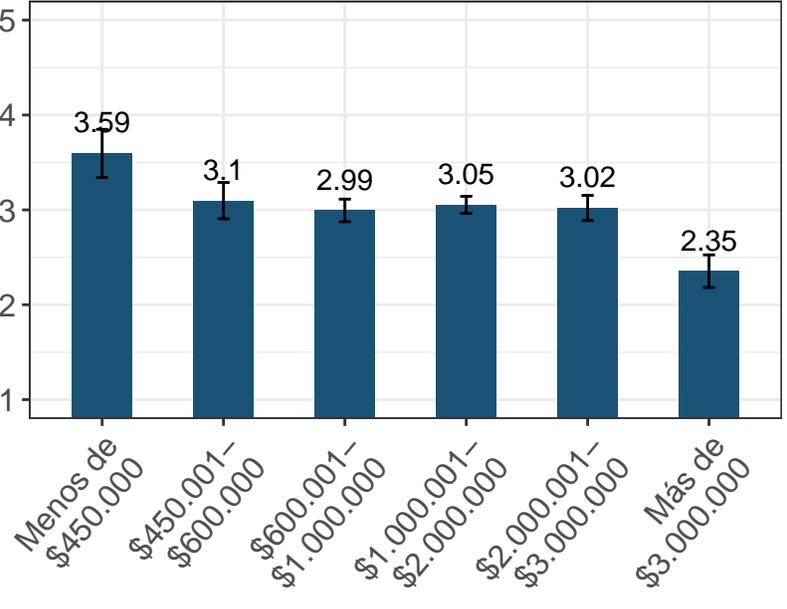
# Percepción de estabilidad laboral: Desvinculación por ciclos políticos, por subgrupos



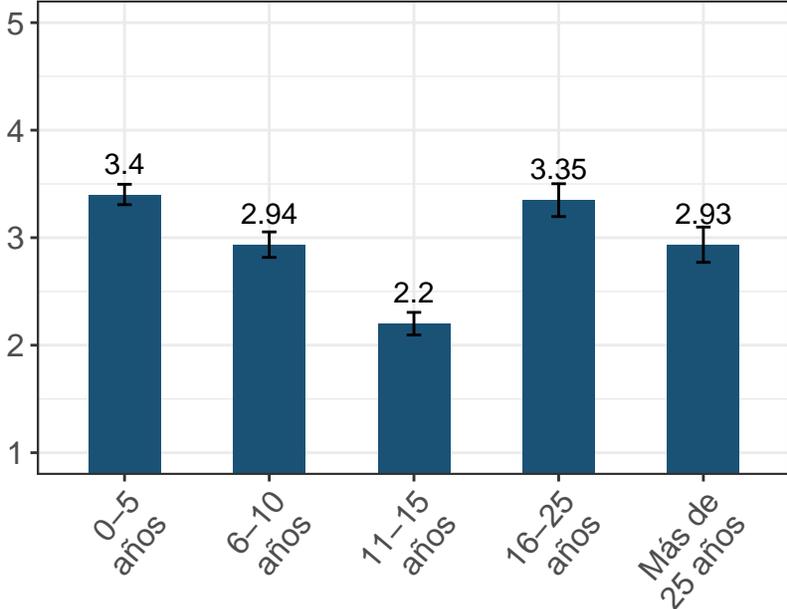
Nivel educacional



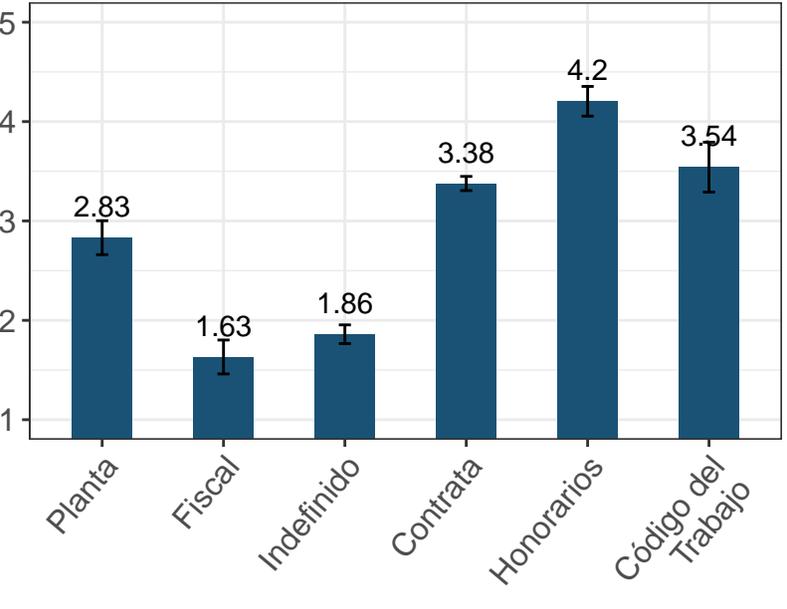
Jerarquía laboral



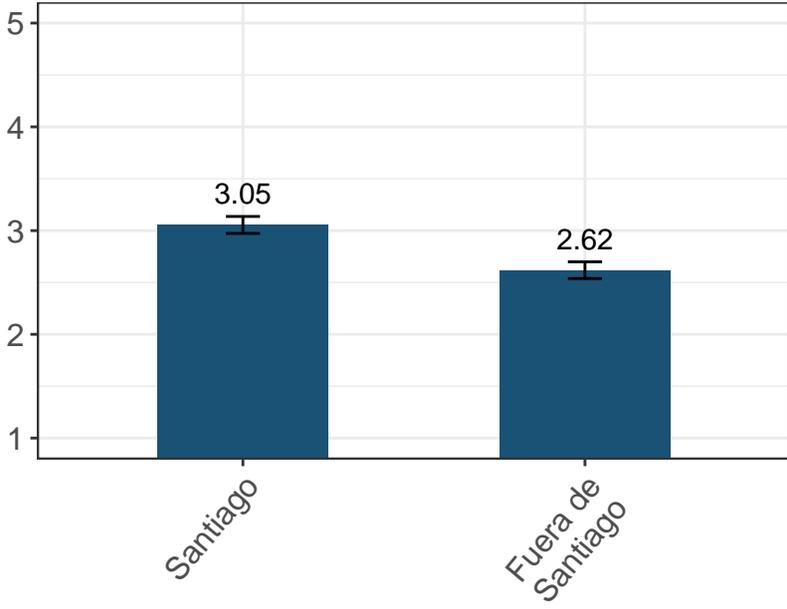
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

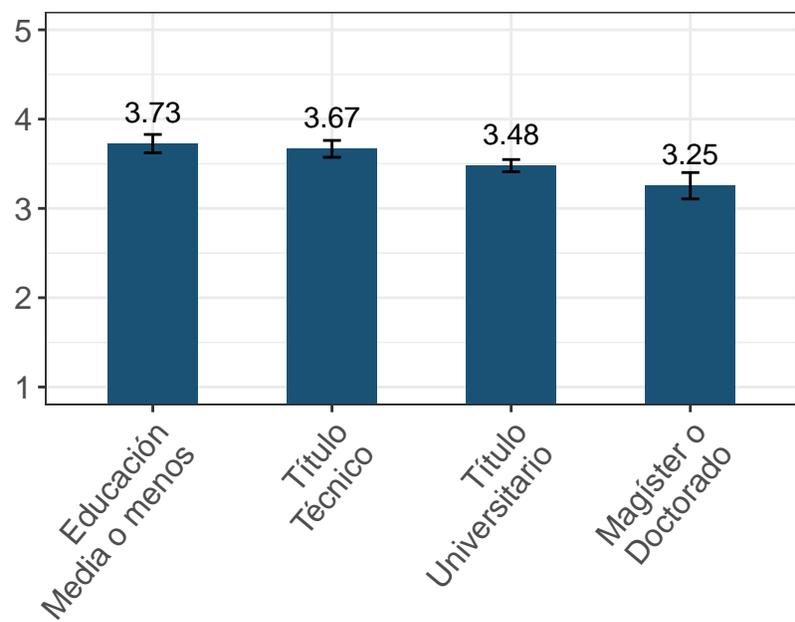


Tipo de contrato

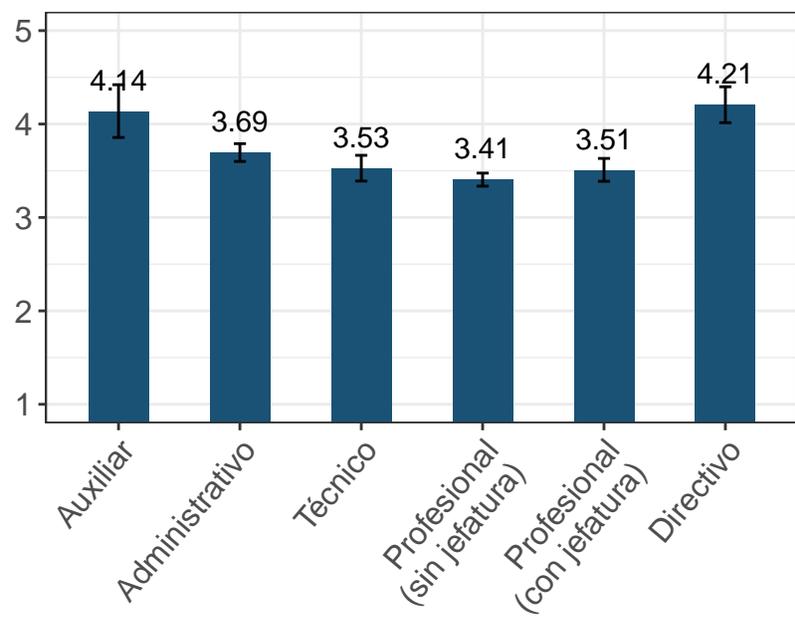


Lugar de trabajo

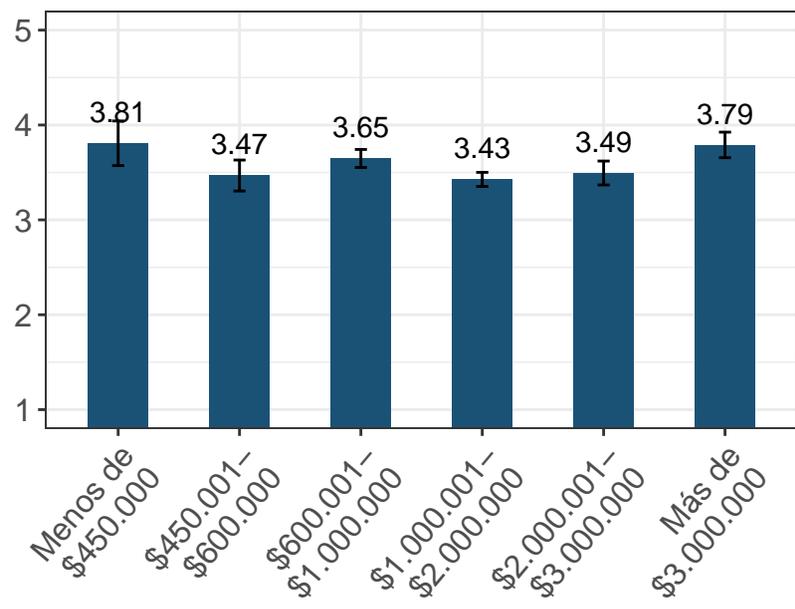
# Percepción de Liderazgo Transformador en el superior, por subgrupos



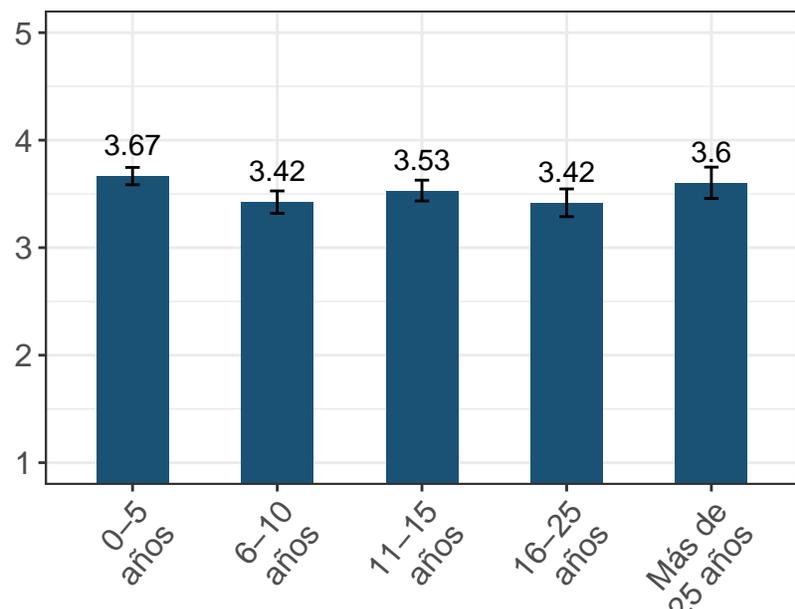
Nivel educacional



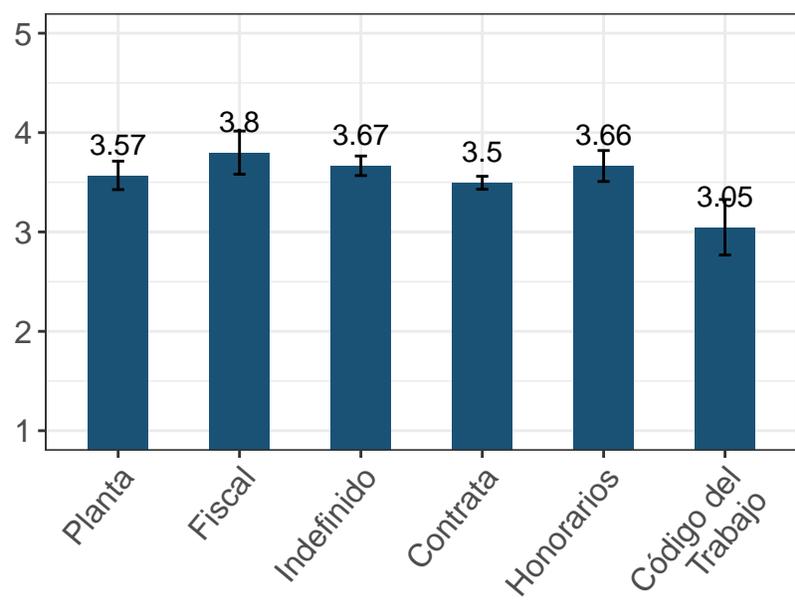
Jerarquía laboral



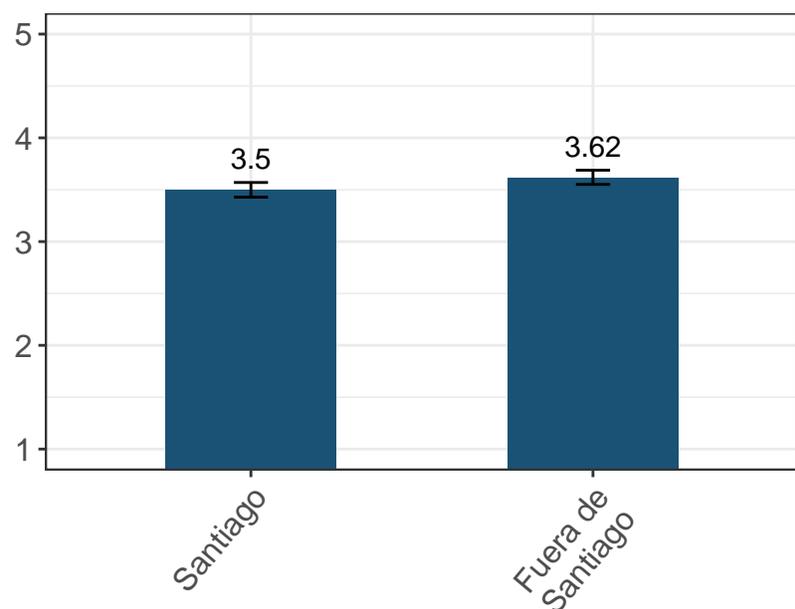
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

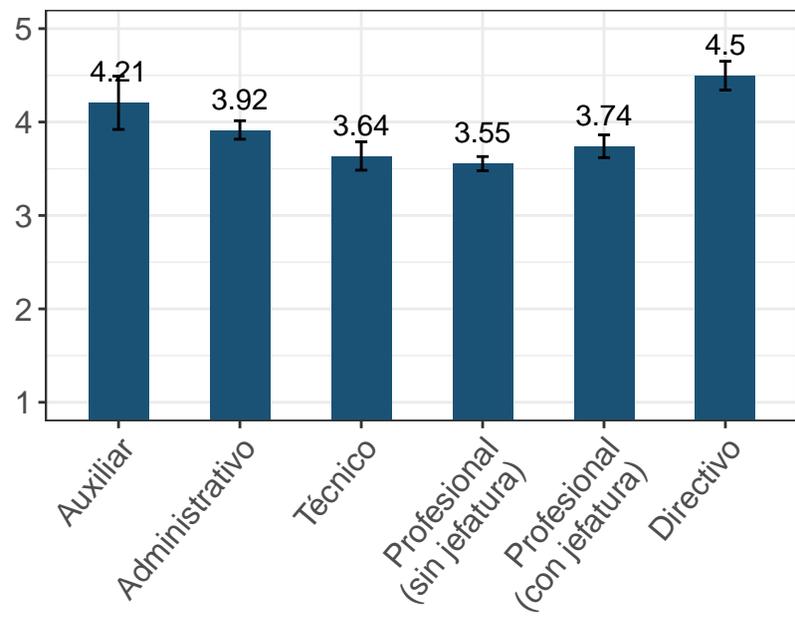
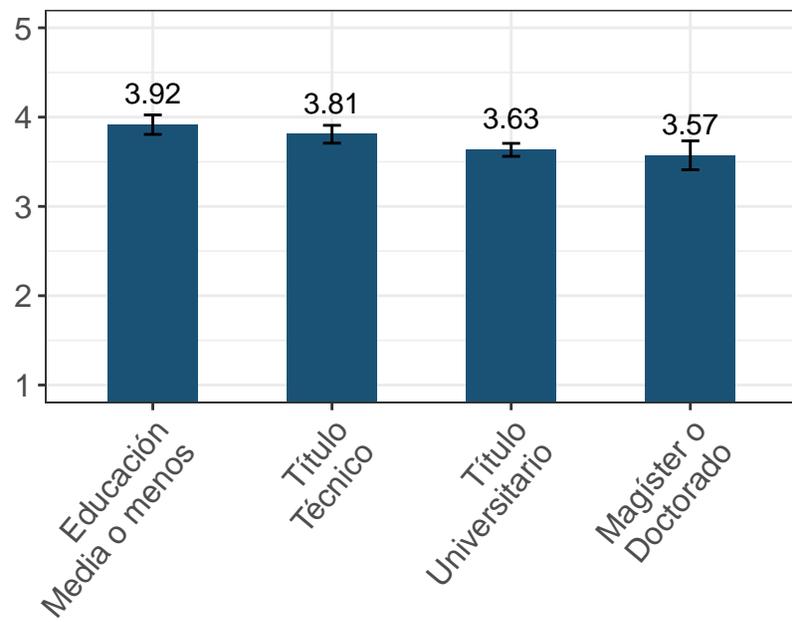


Tipo de contrato

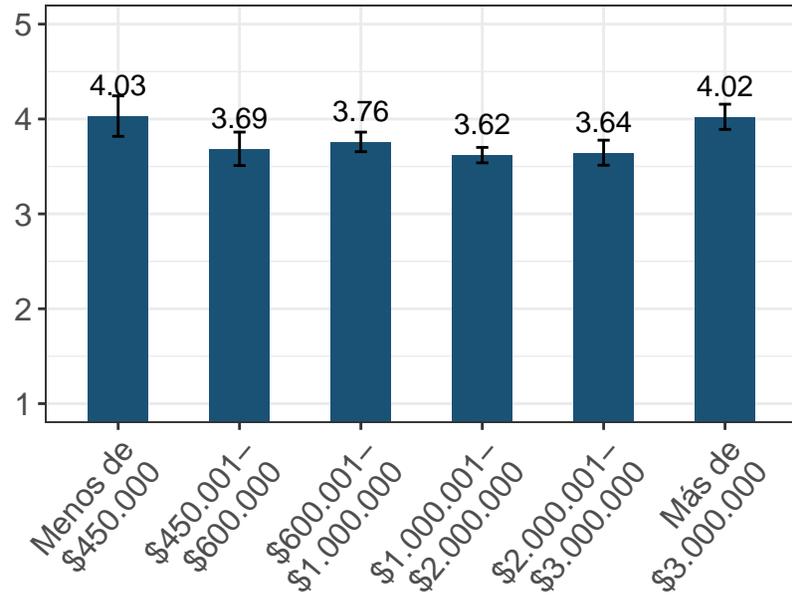


Lugar de trabajo

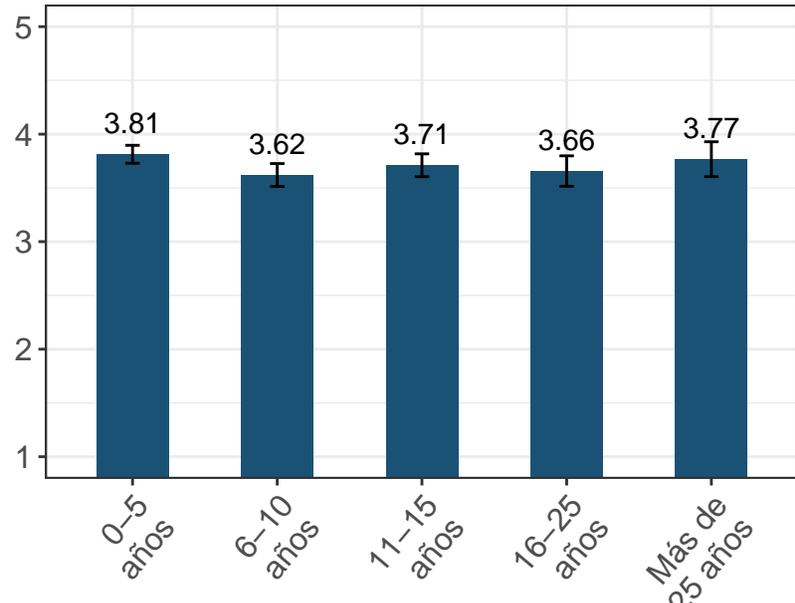
# Percepción de Liderazgo Ético en el superior, por subgrupos



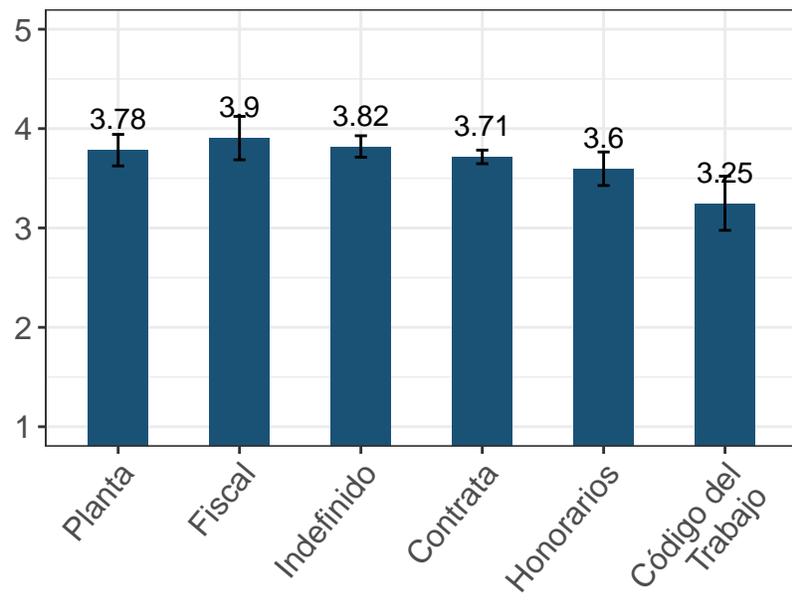
## Nivel educativo



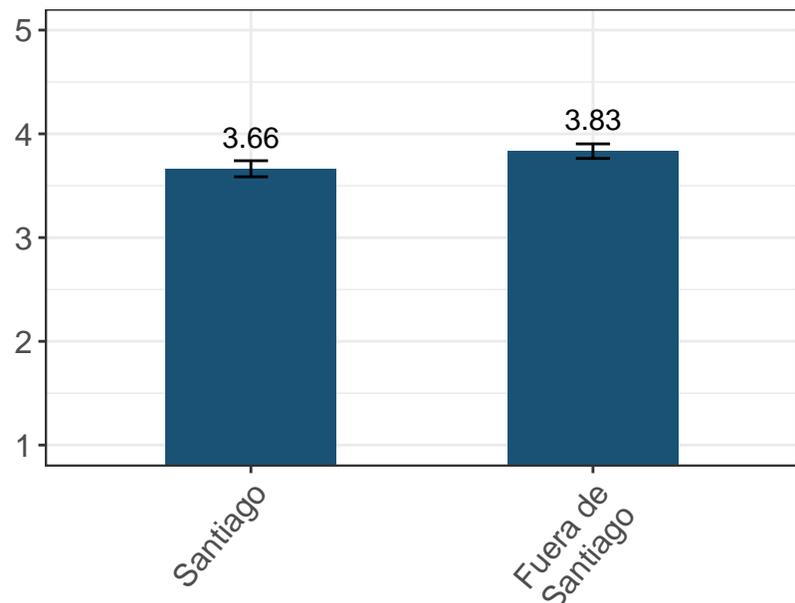
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



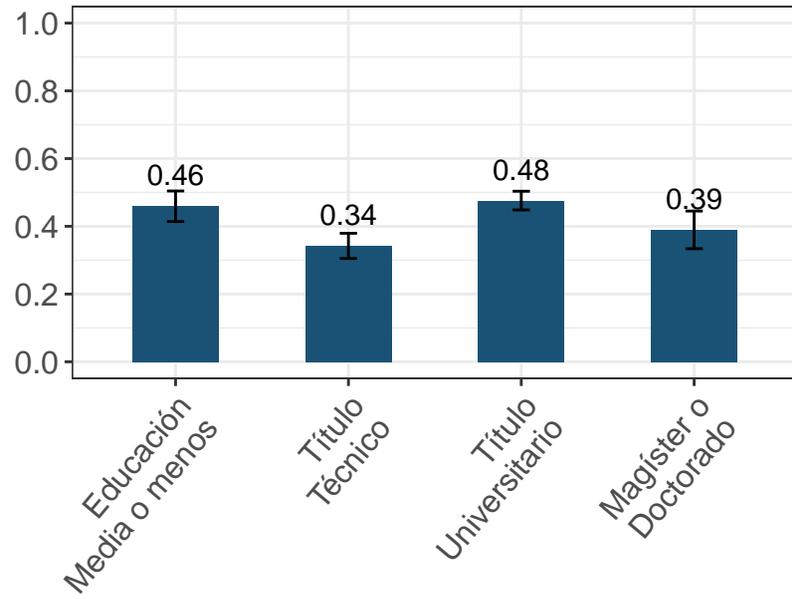
## Años de servicio



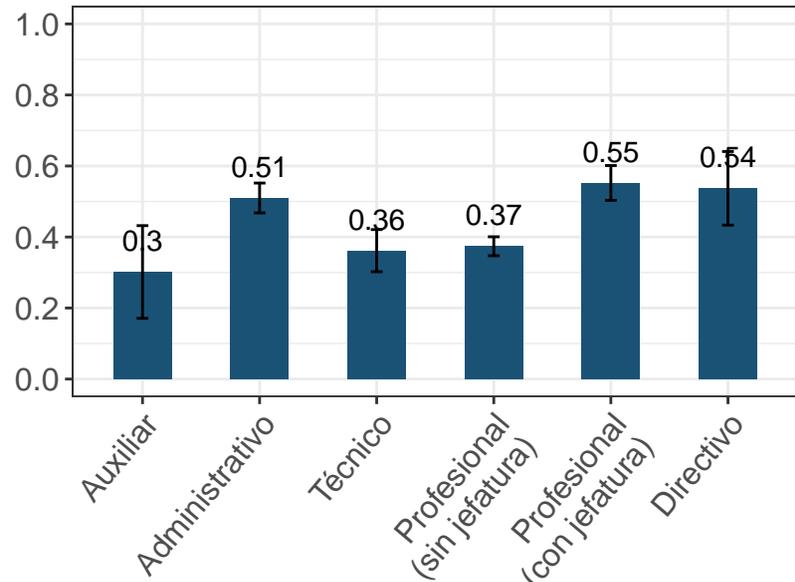
## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo

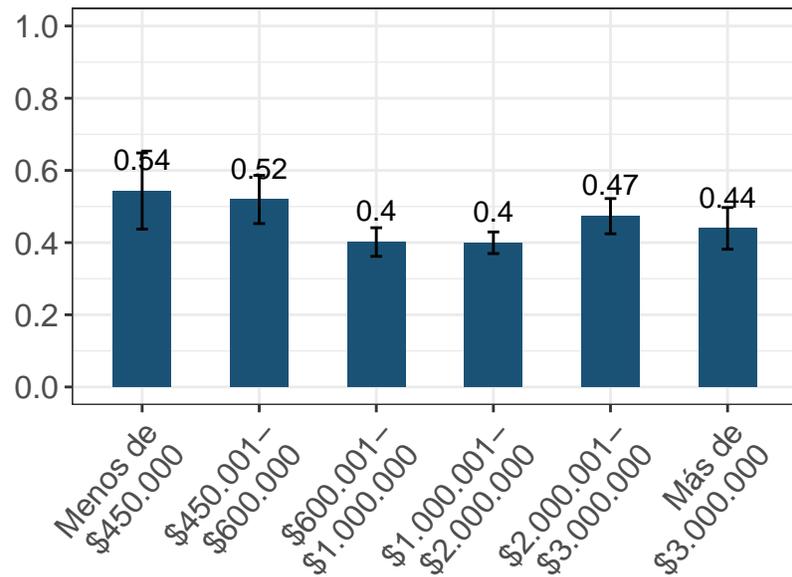
# Porcentaje de servidores que ha participado en capacitación sobre ética, por subgrupos



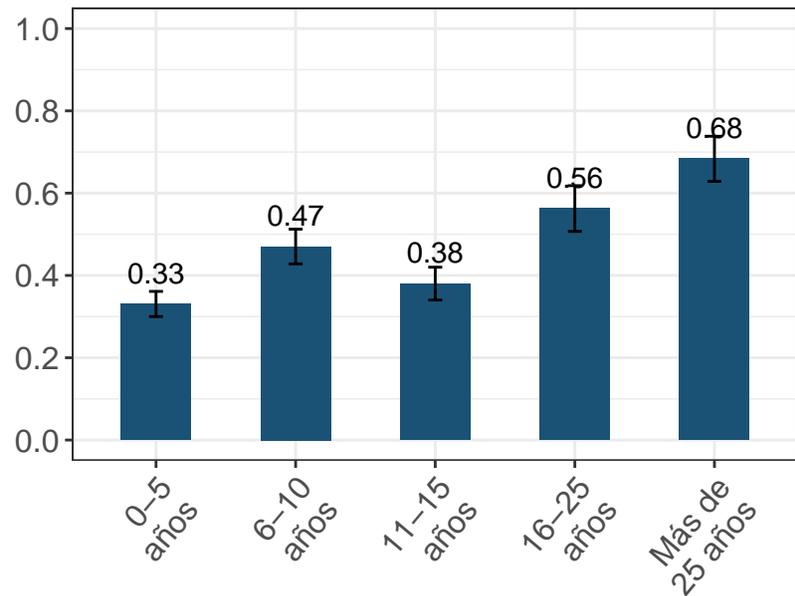
Nivel educacional



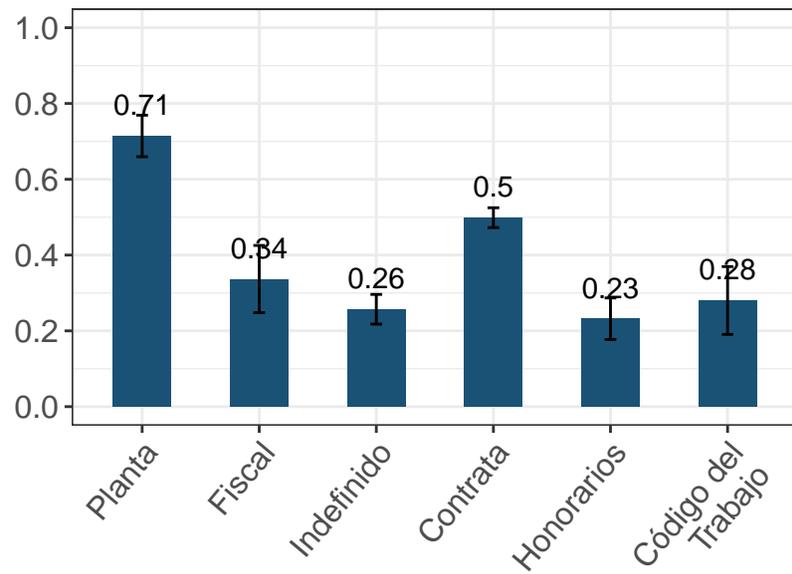
Jerarquía laboral



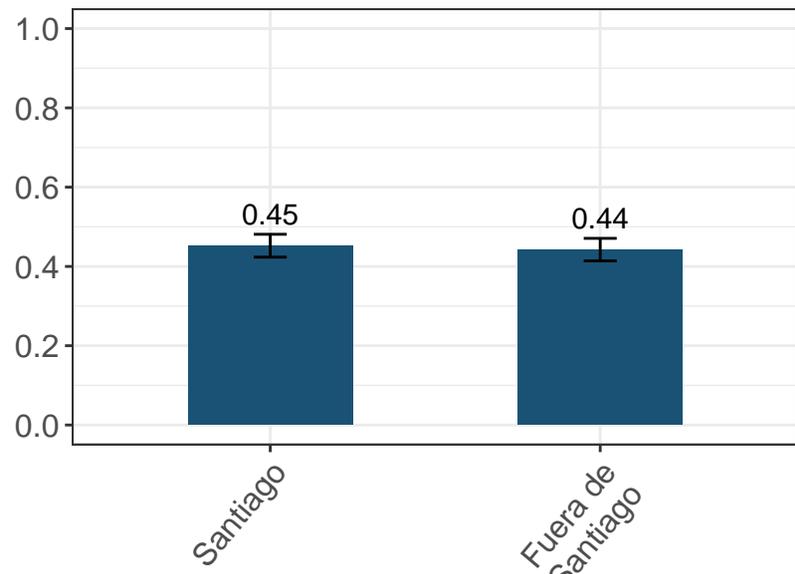
Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



Años de servicio

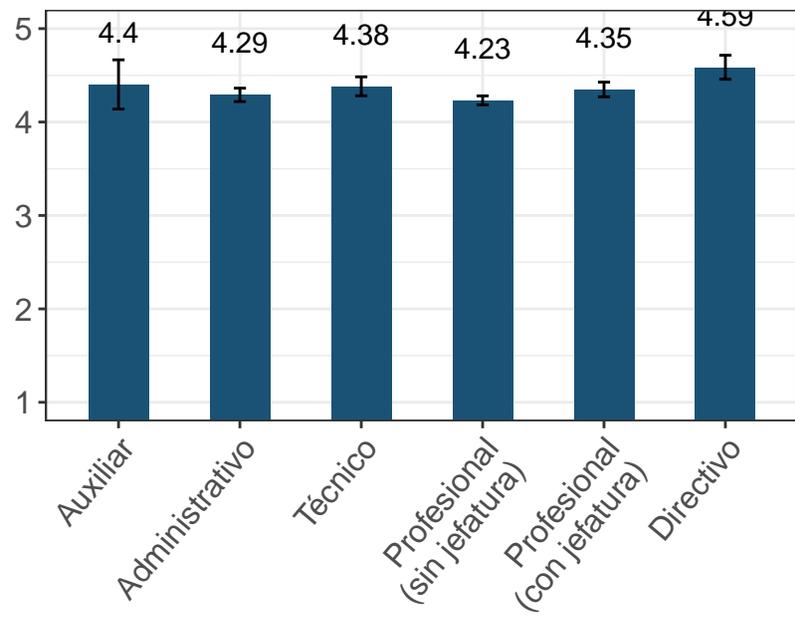
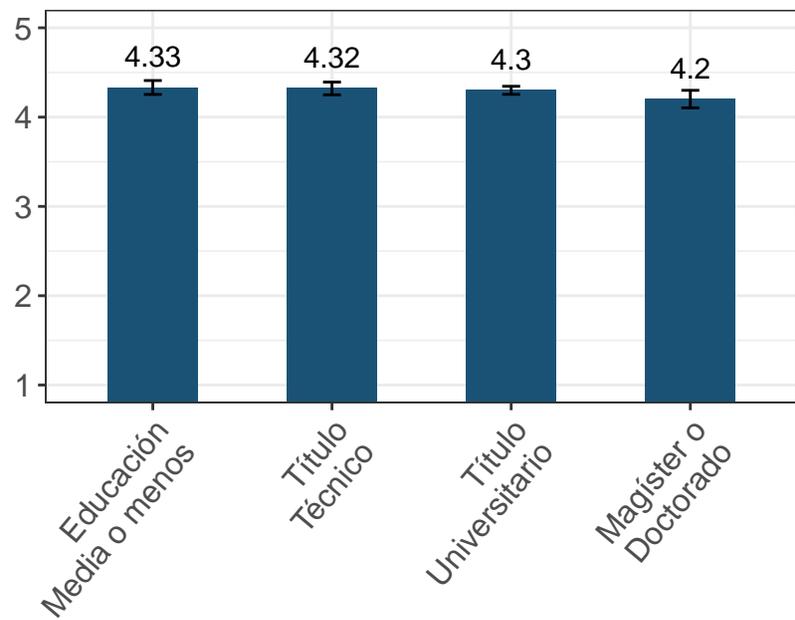


Tipo de contrato

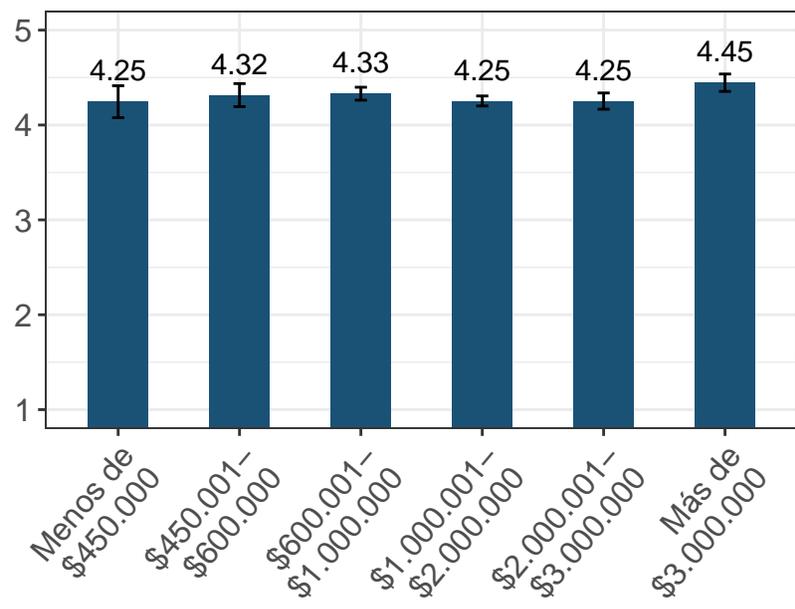


Lugar de trabajo

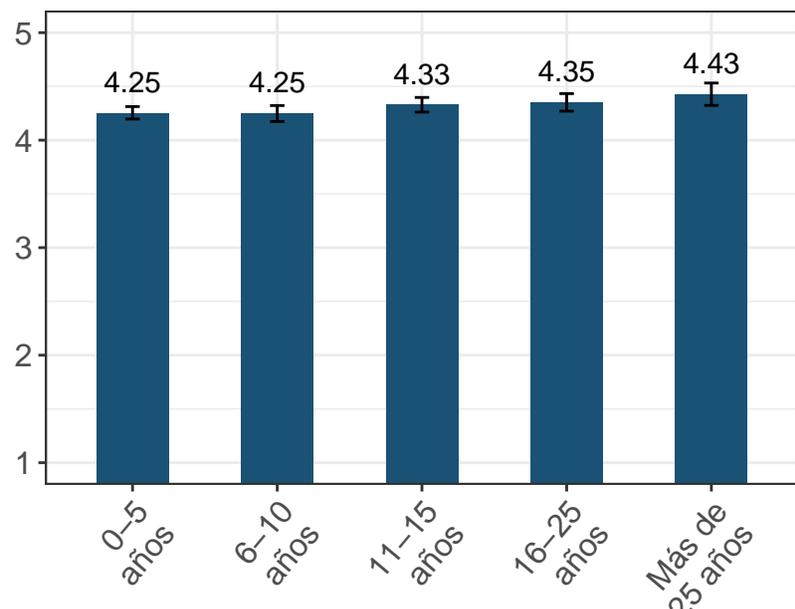
# Interés por el trabajo actual, por subgrupos



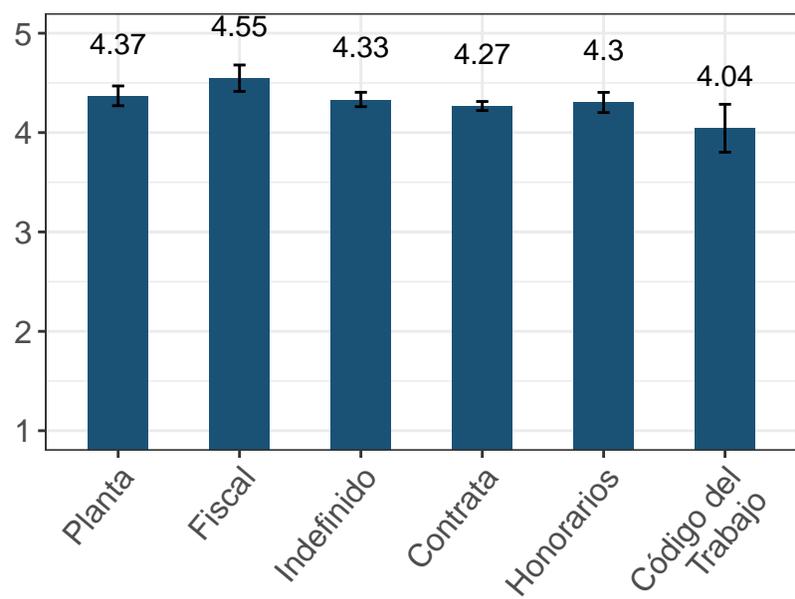
## Nivel educativo



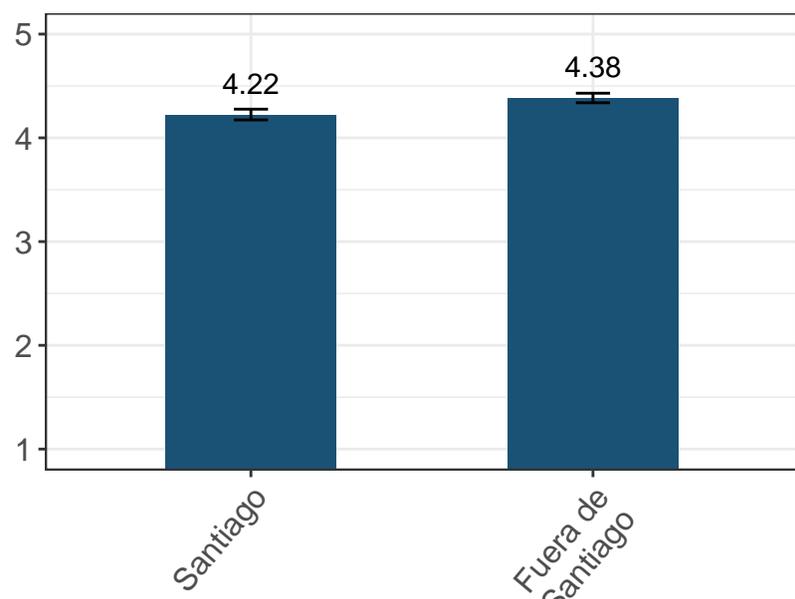
## Jerarquía laboral



## Nivel de ingresos agrupados (en pesos)



## Años de servicio



## Tipo de contrato

## Lugar de trabajo



The University of  
Nottingham



# Apéndice de datos: capítulo 4

**PRÁCTICAS DE GESTION DE PERSONAS PARA UN SERVICIO PÚBLICO MÁS MOTIVADO, COMPROMETIDO Y ÉTICO**

*Christian Schuster (University College London)*

*Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)*

*Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)*

*Constanza Gonzalez Parrao (University College London)*

**Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil**

---

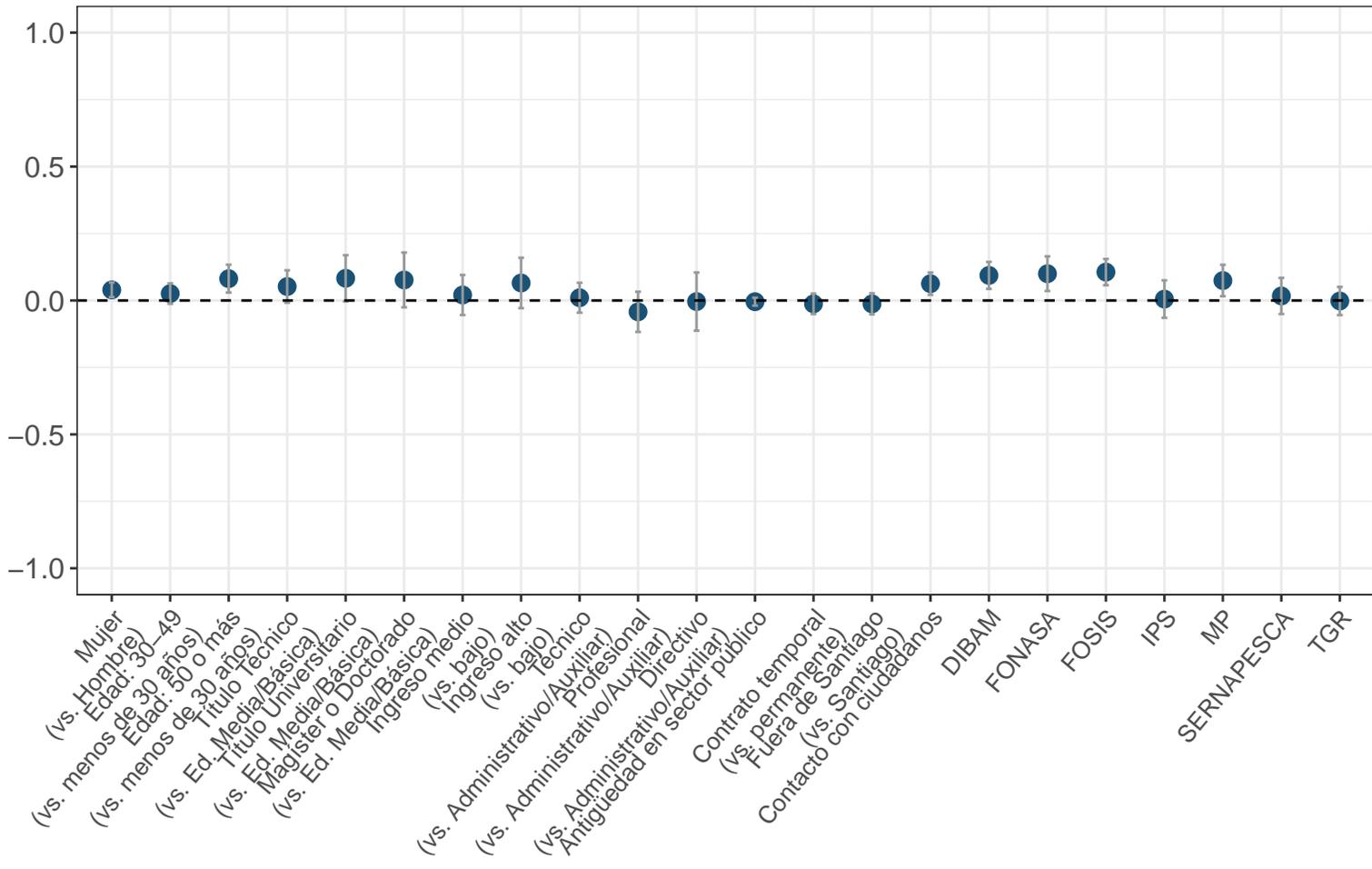
Autor para correspondencia:  
Christian Schuster

University College London

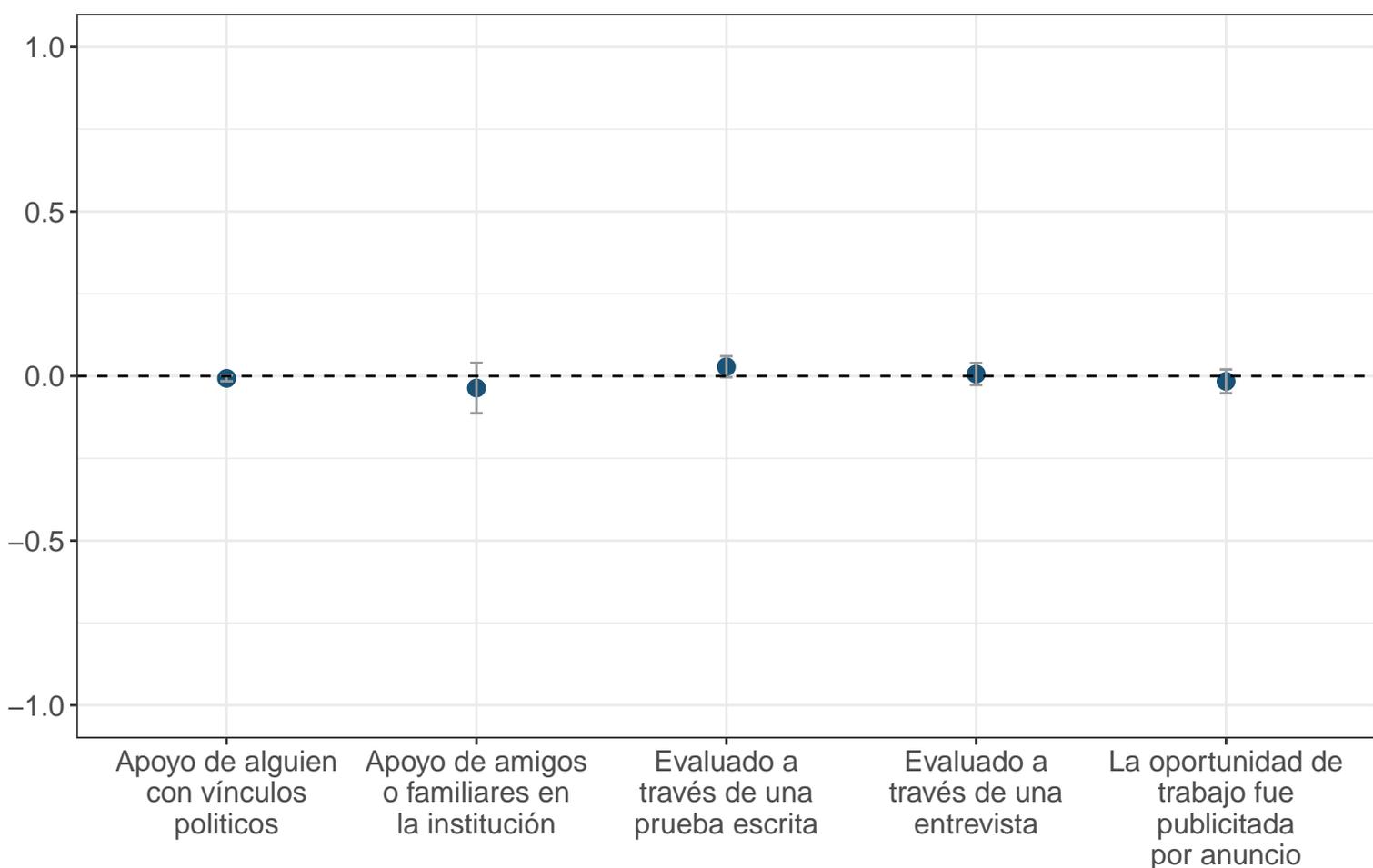
Email: [c.schuster@ucl.ac.uk](mailto:c.schuster@ucl.ac.uk)

# Efectos en la motivación con el servicio público

Efecto de las variables de control

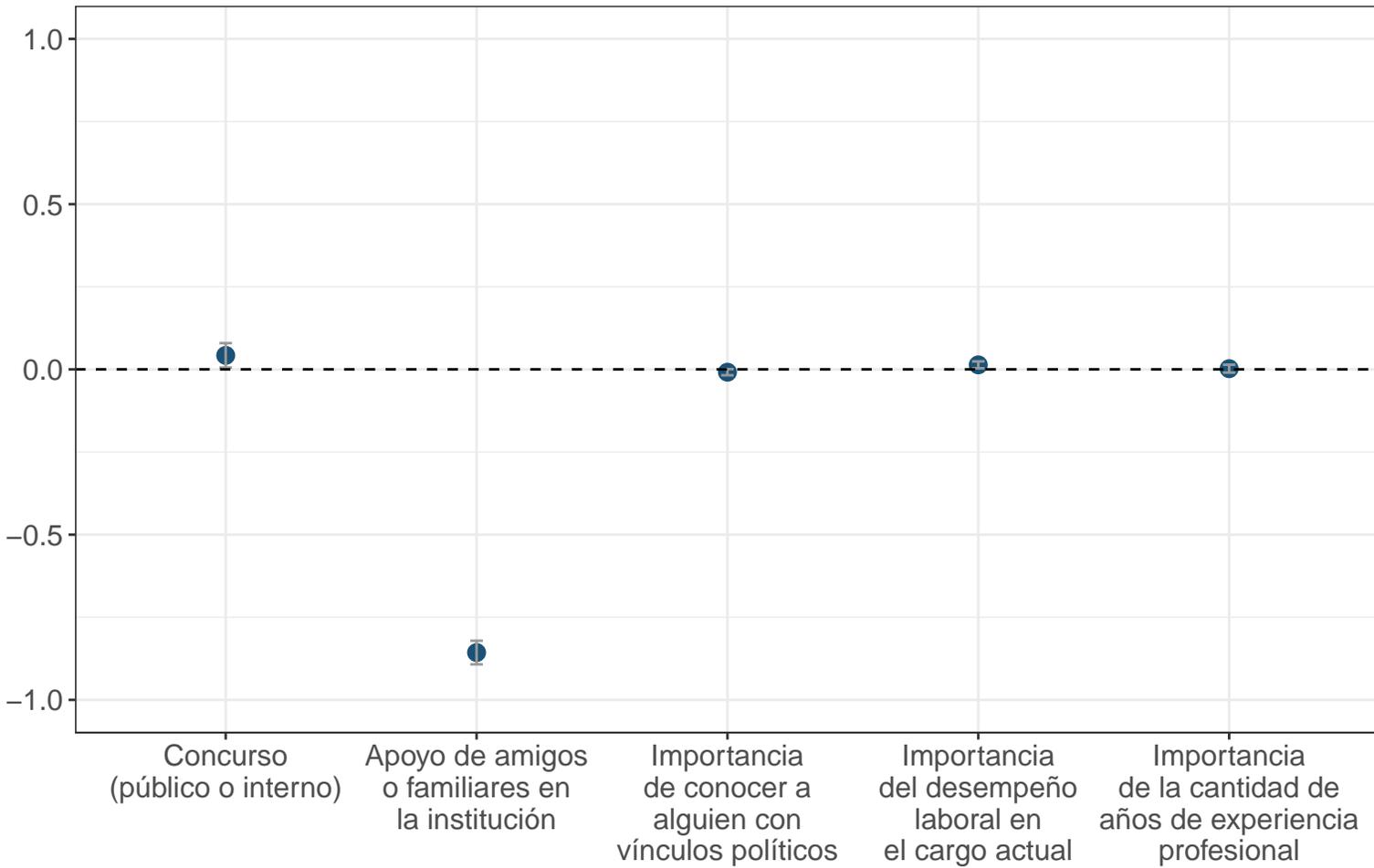


Efecto de las prácticas de selección

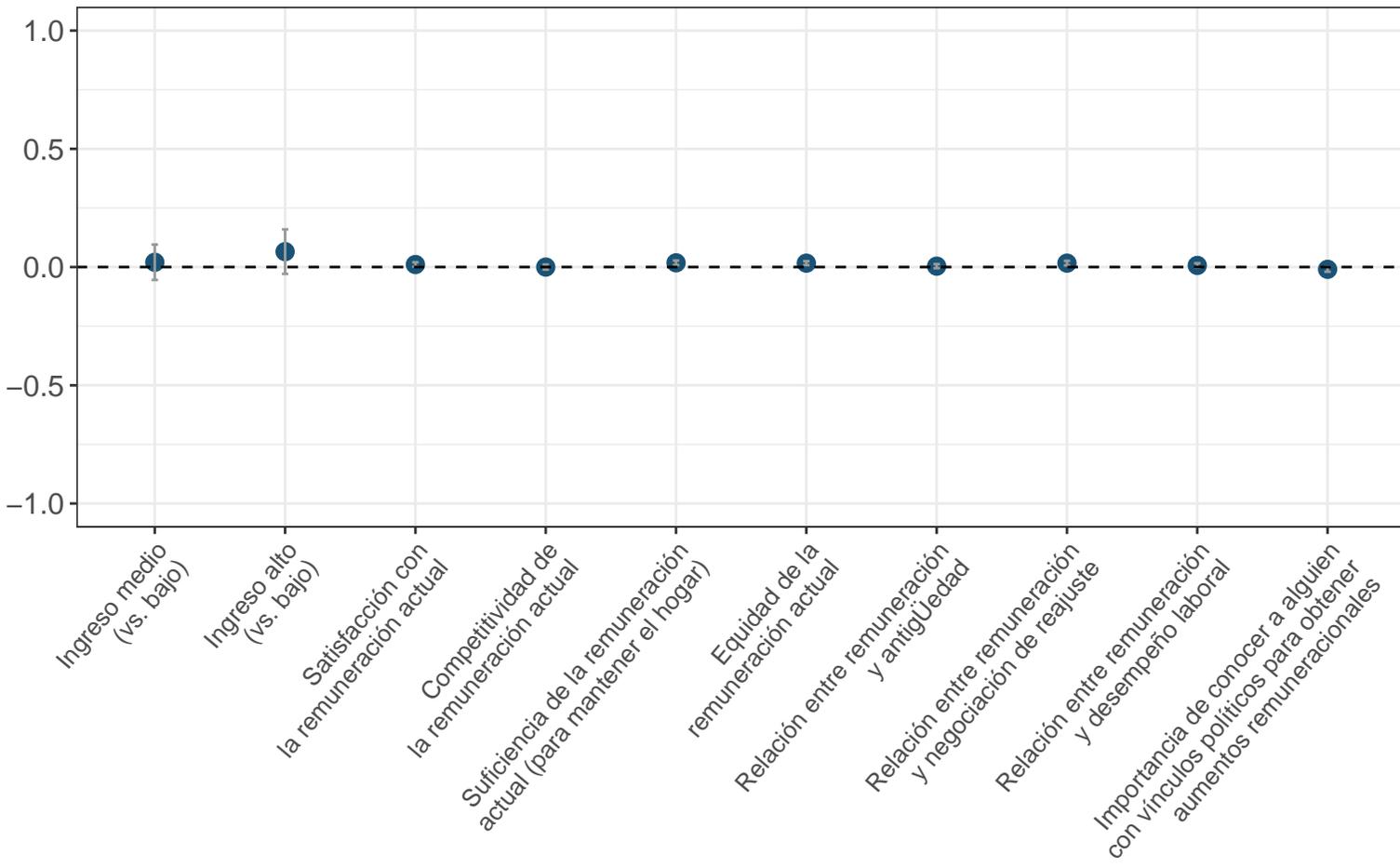


# Efectos en la motivación con el servicio público

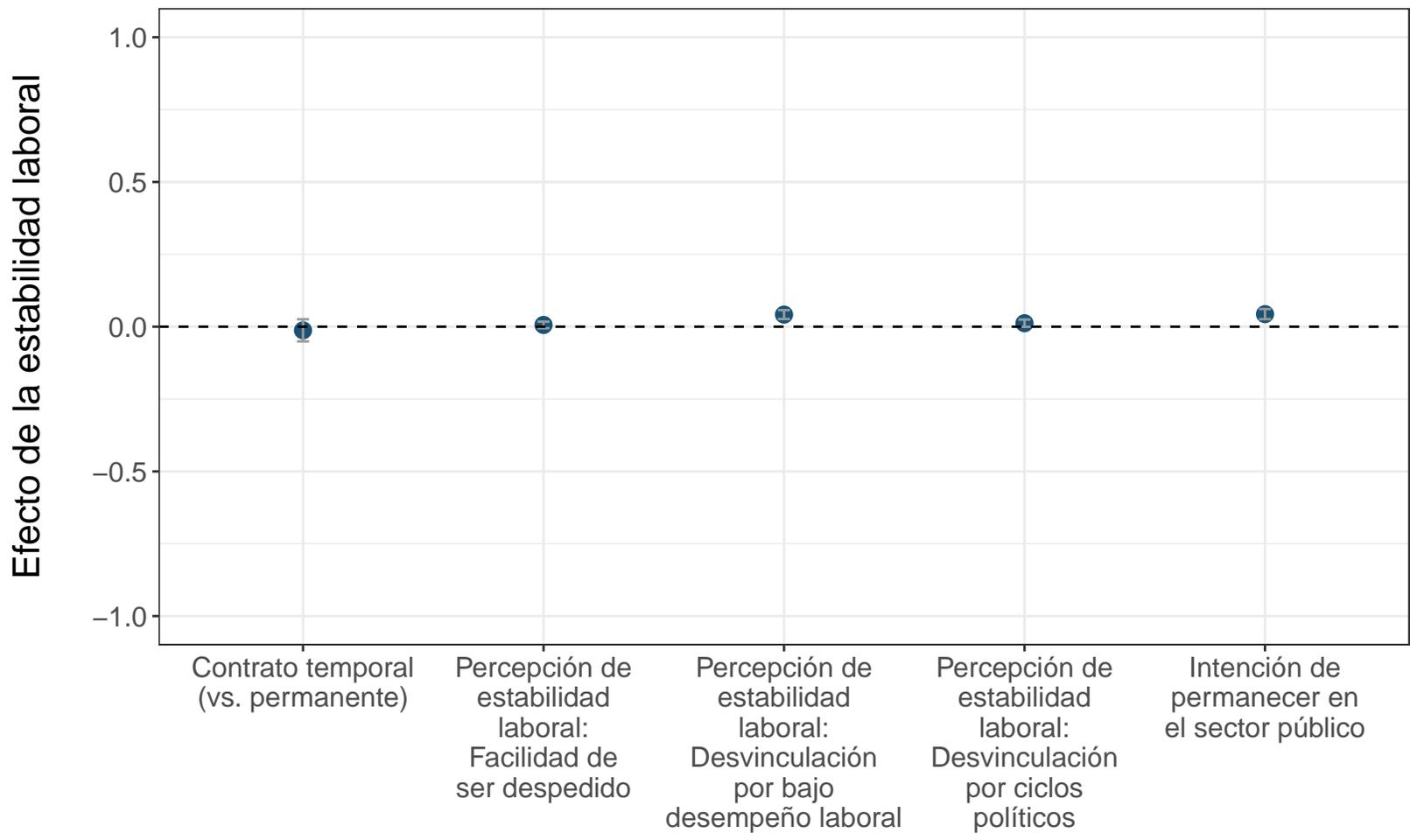
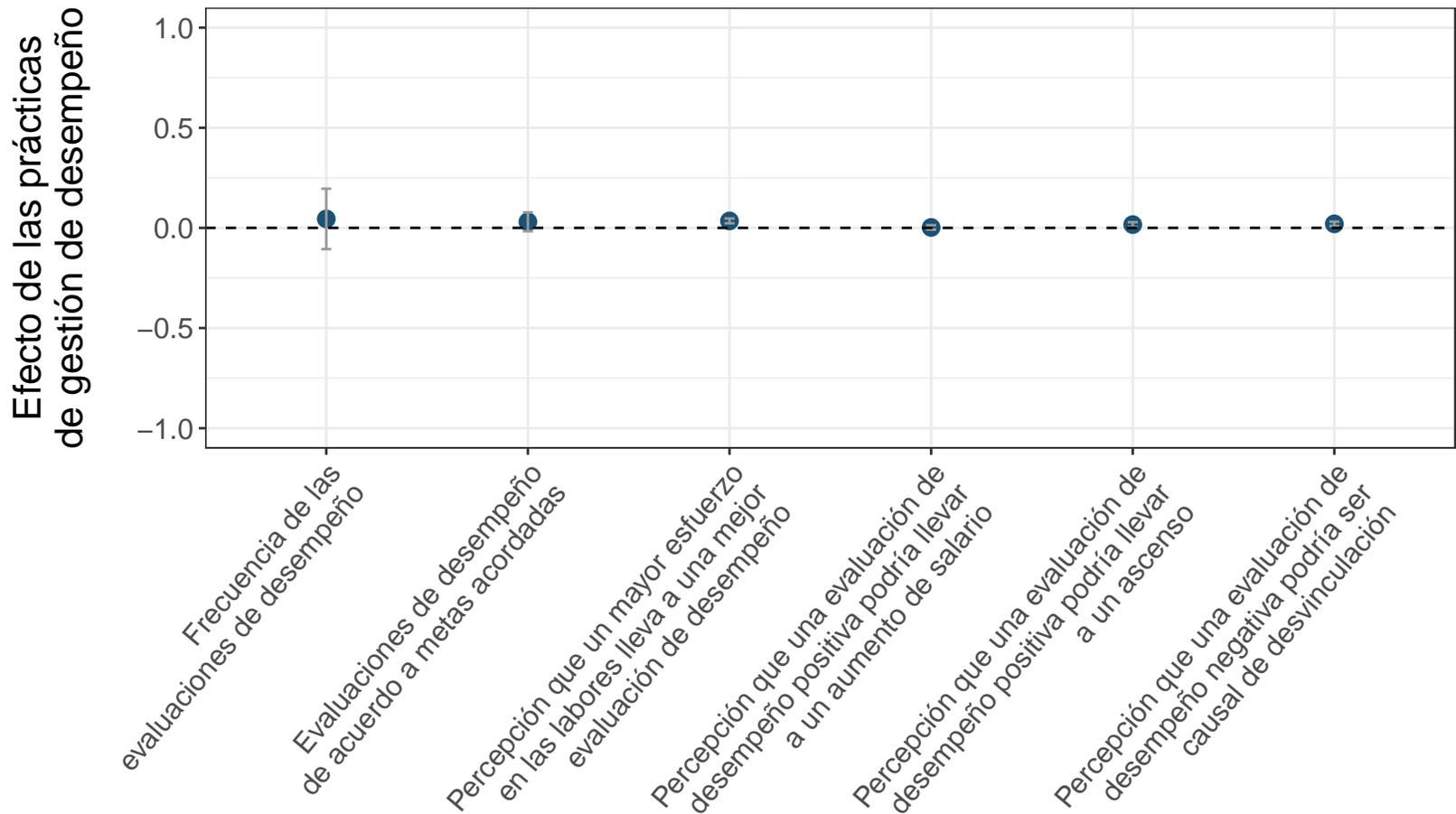
Efecto de las prácticas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

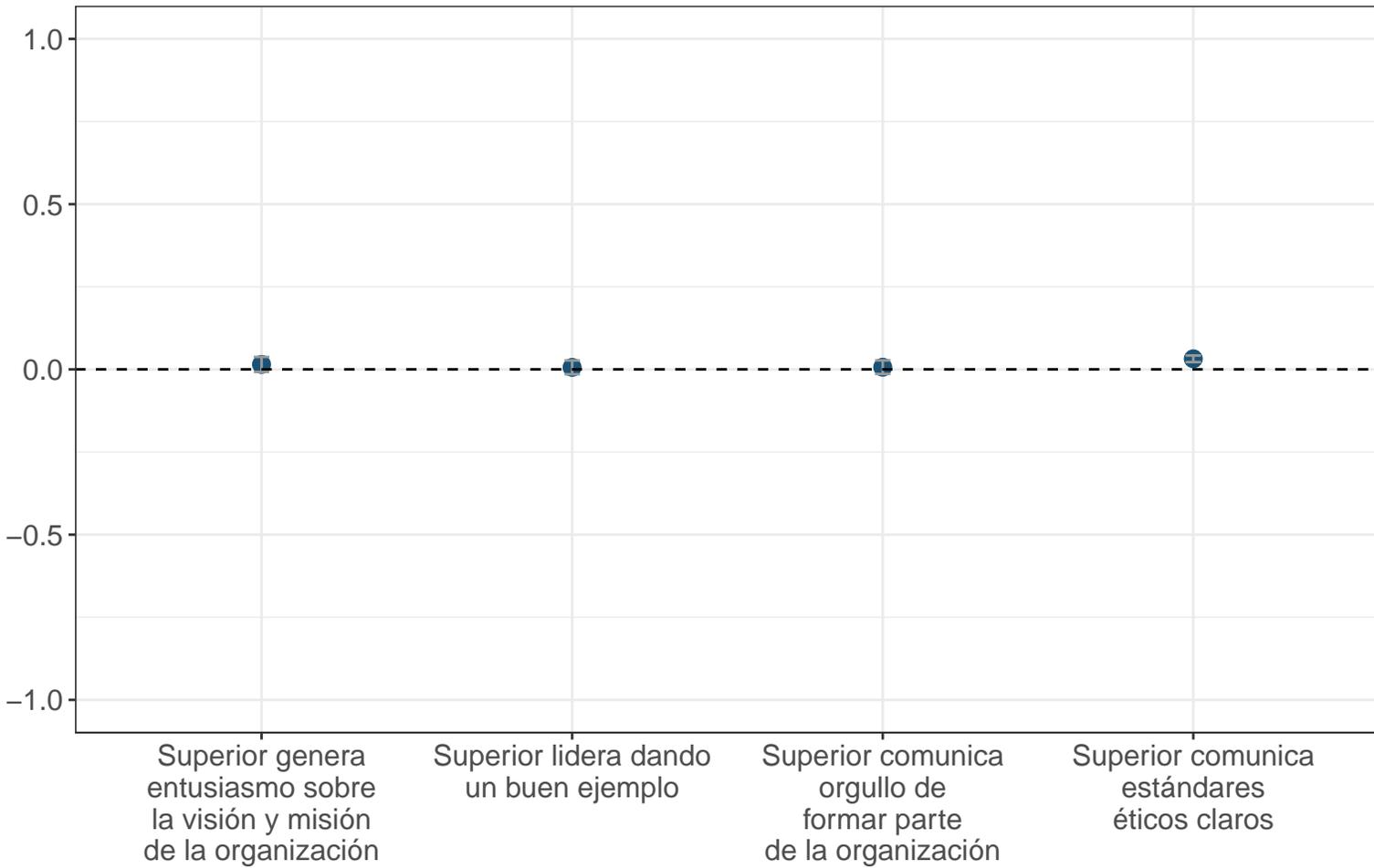


## Efectos en la motivación con el servicio público

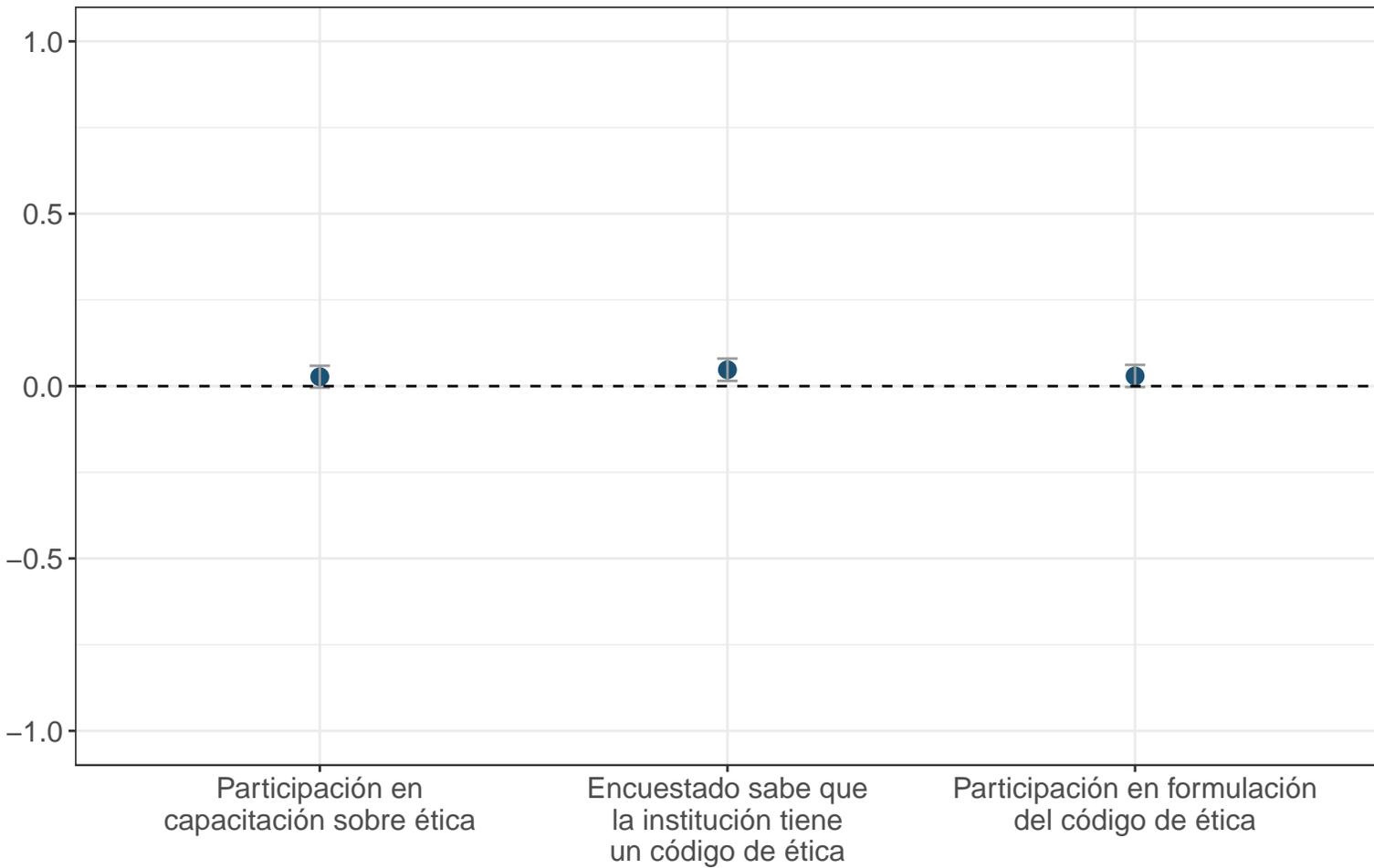


# Efectos en la motivación con el servicio público

Efecto de las prácticas de liderazgo

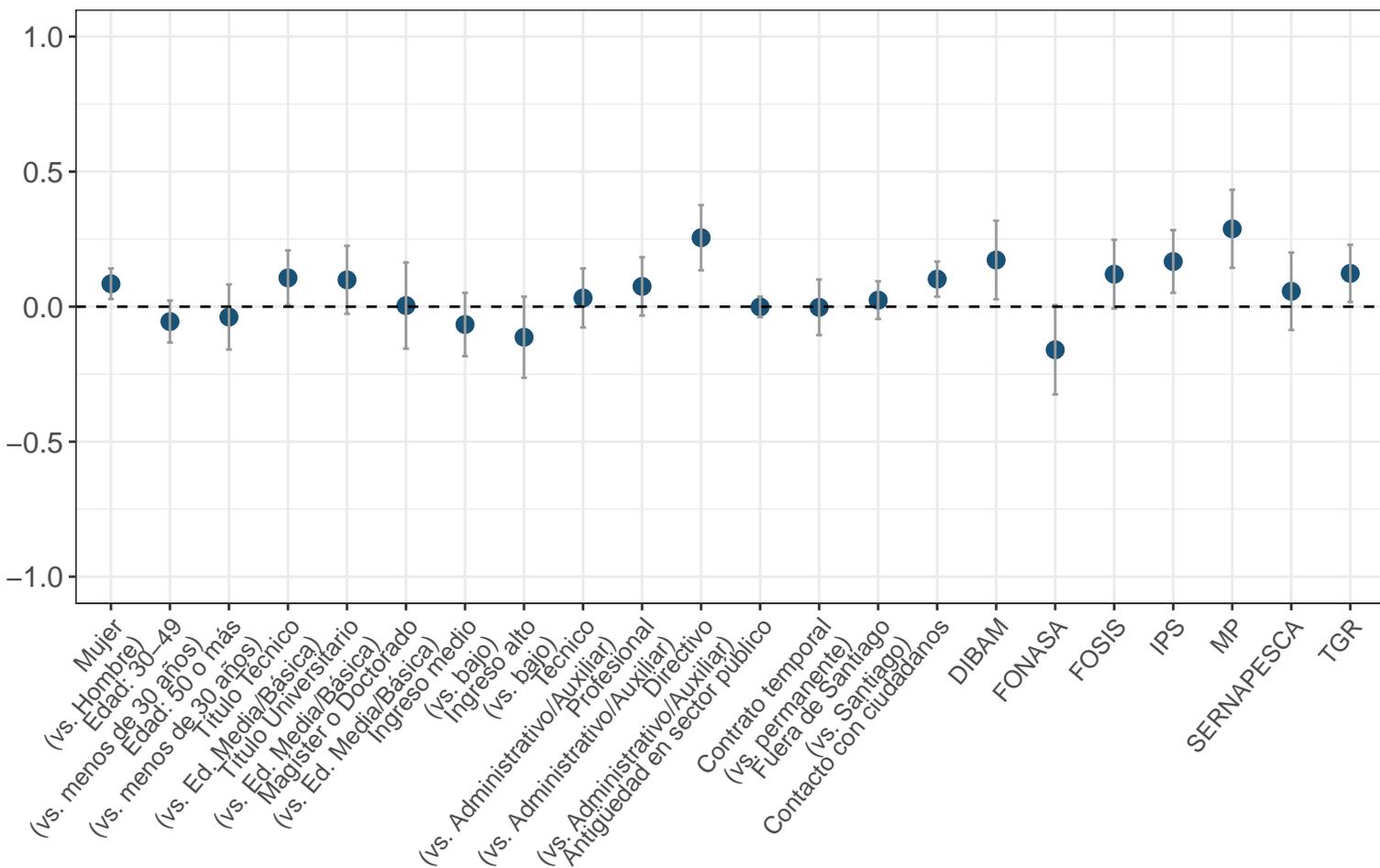


Efecto de las prácticas de gestión ética

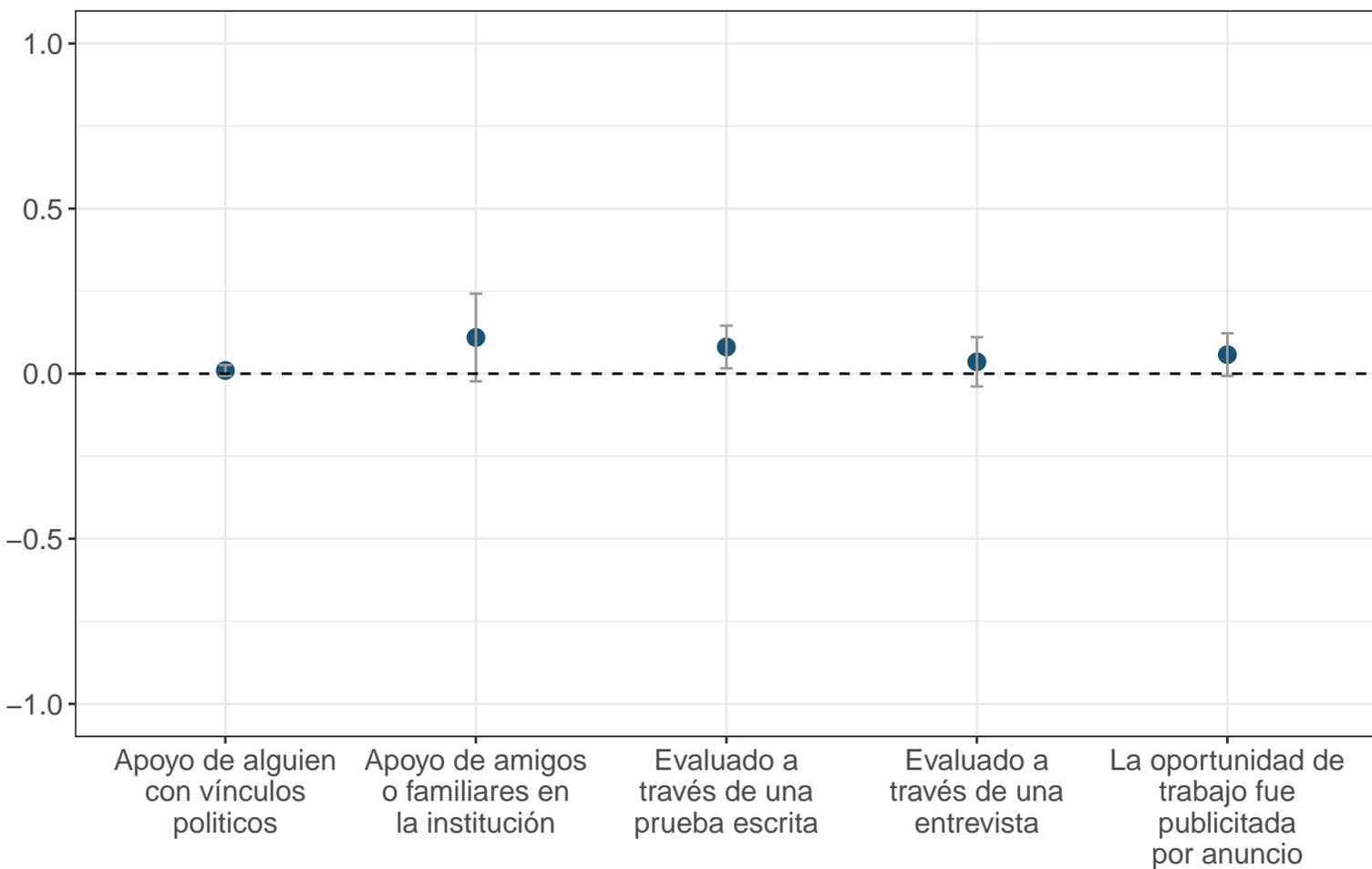


# Efectos en la motivación con el trabajo actual

Efecto de las variables de control

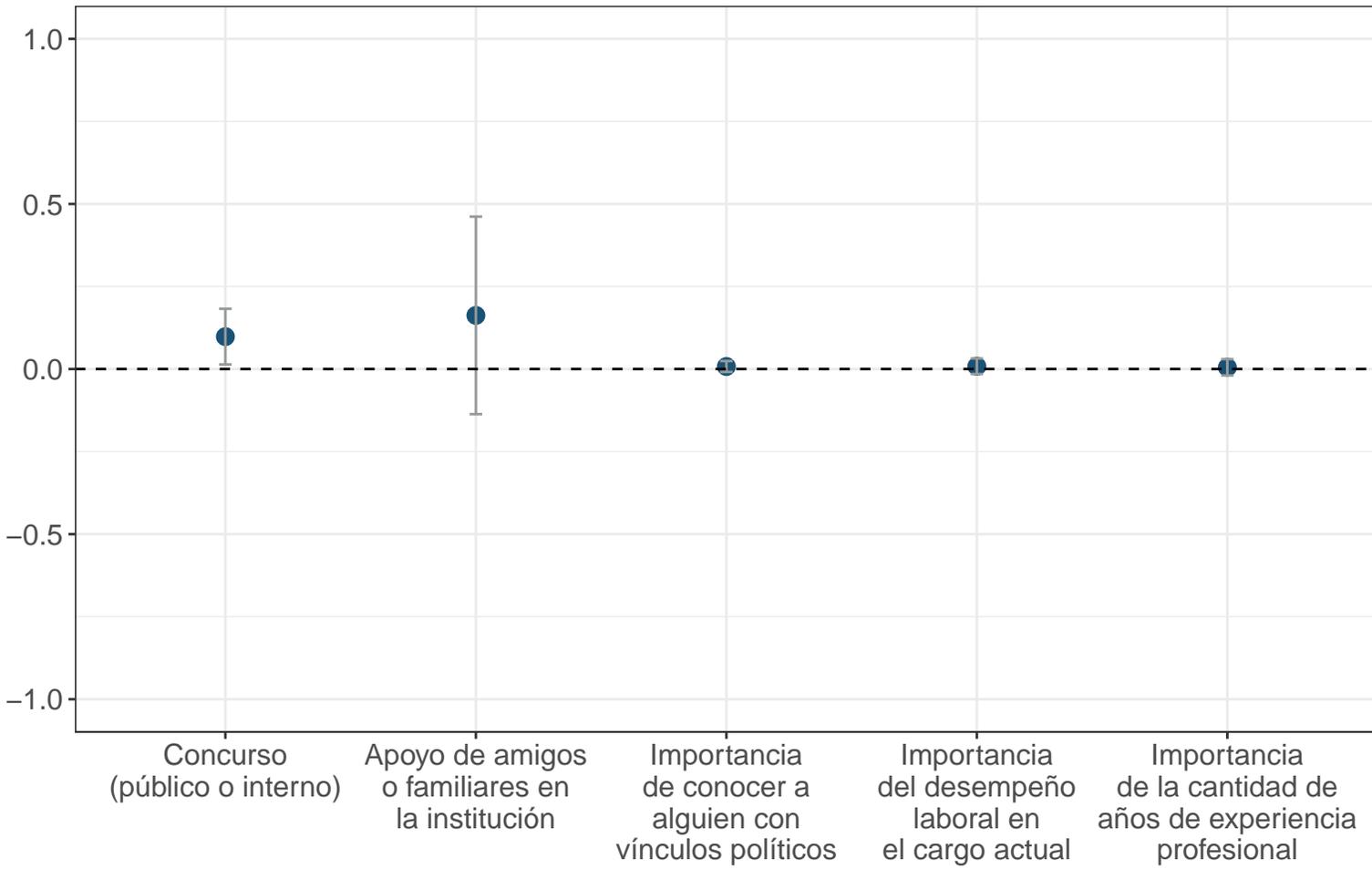


Efecto de las prácticas de selección

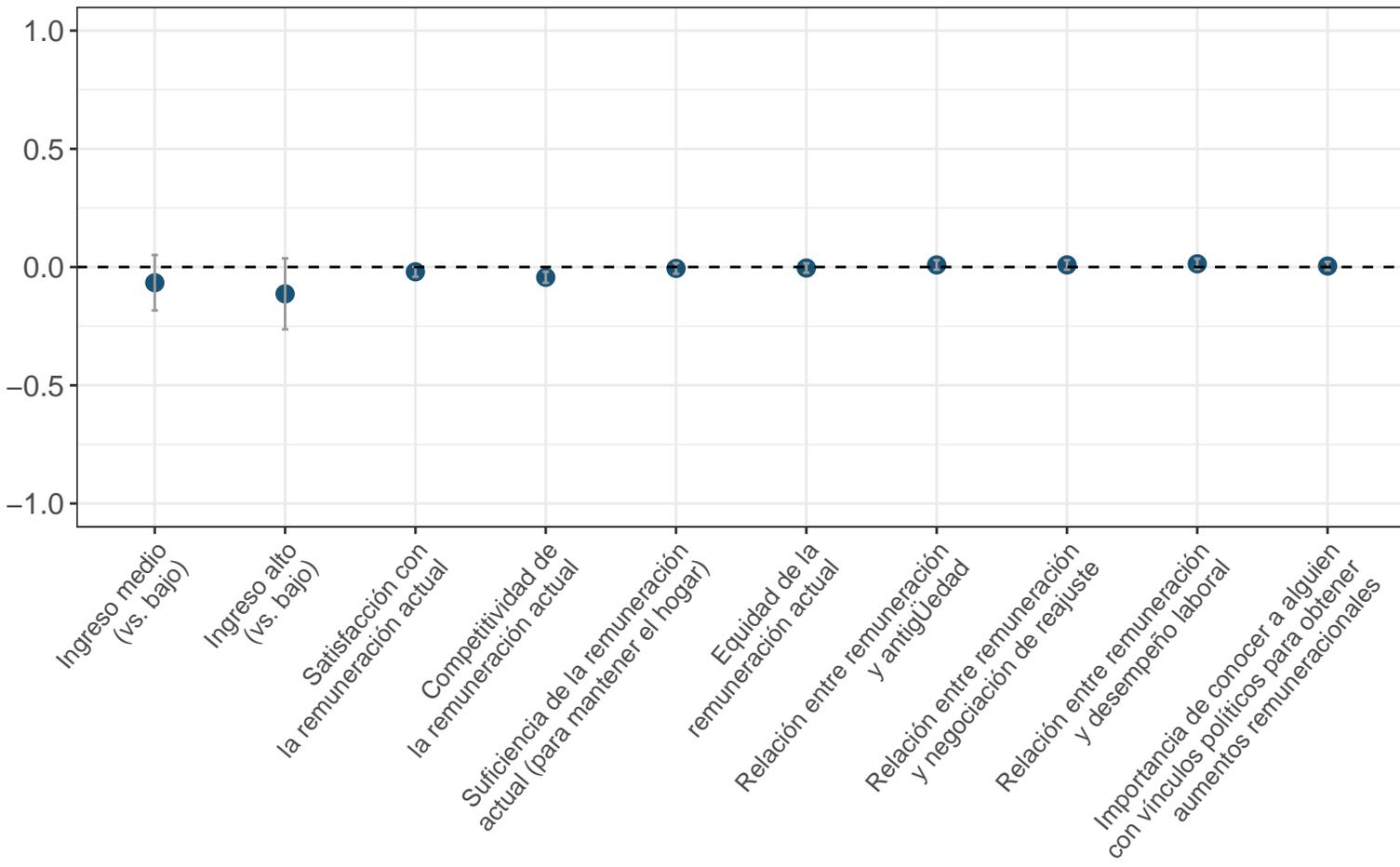


# Efectos en la motivación con el trabajo actual

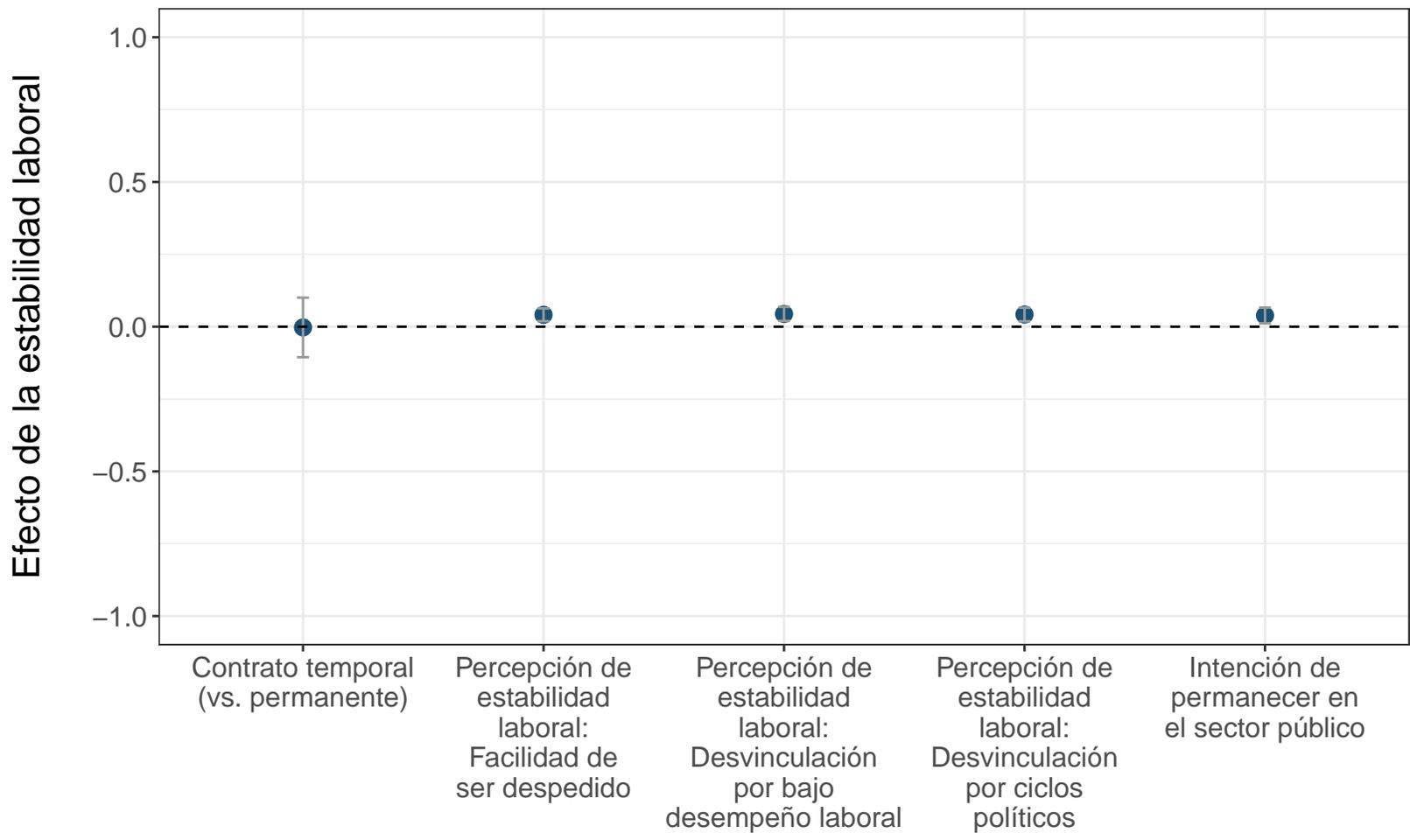
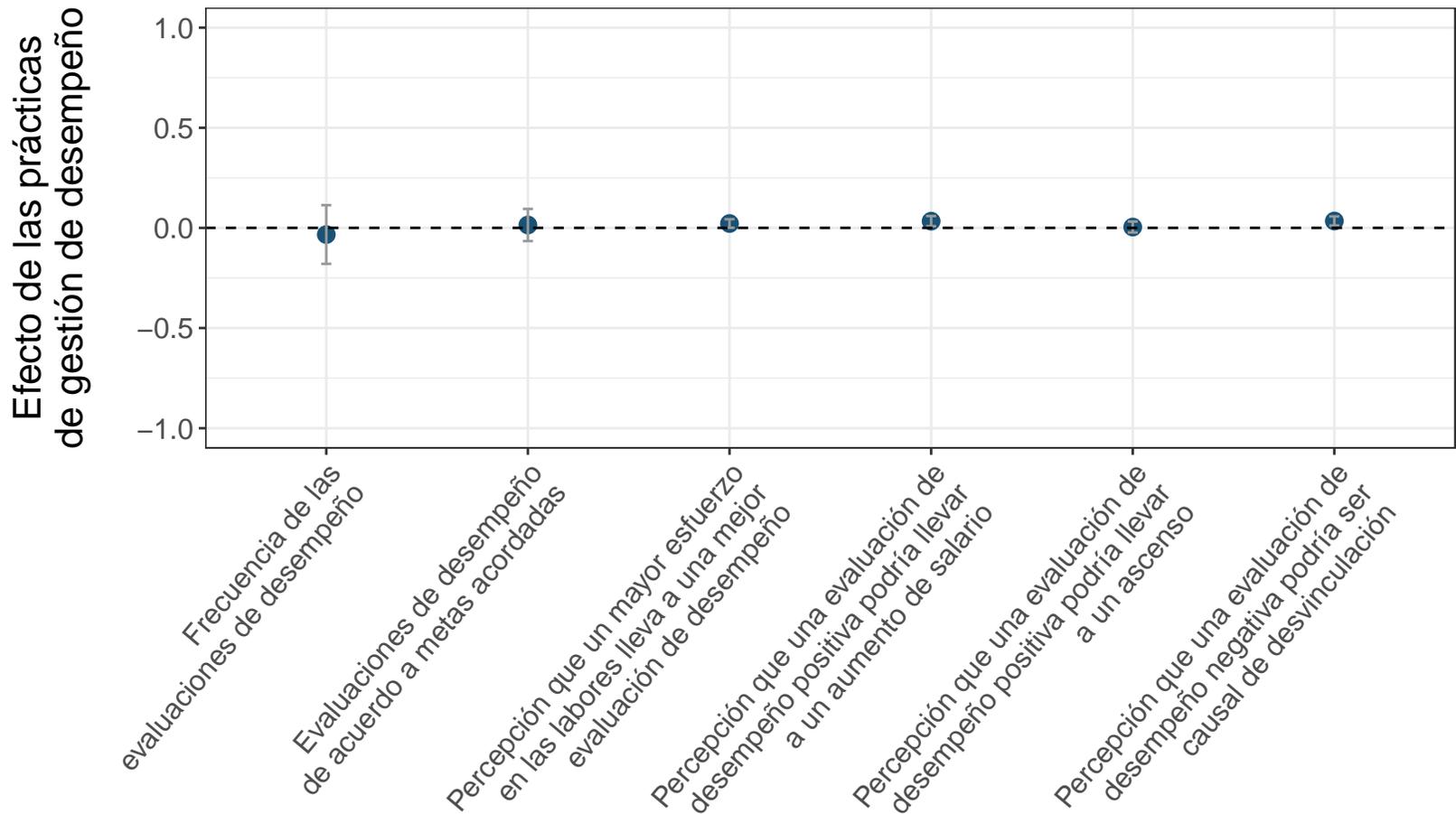
Efecto de las prácticas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

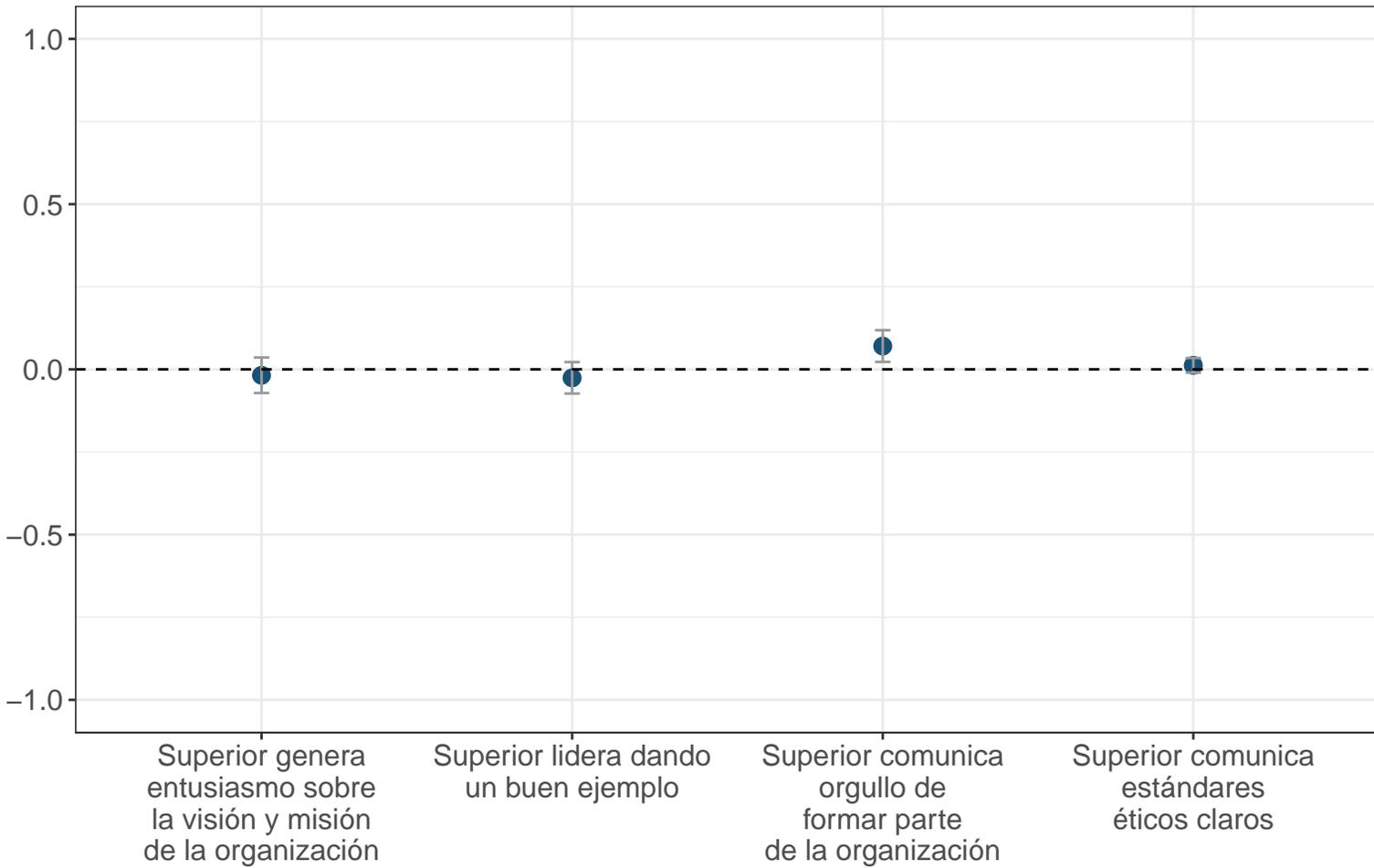


## Efectos en la motivación con el trabajo actual

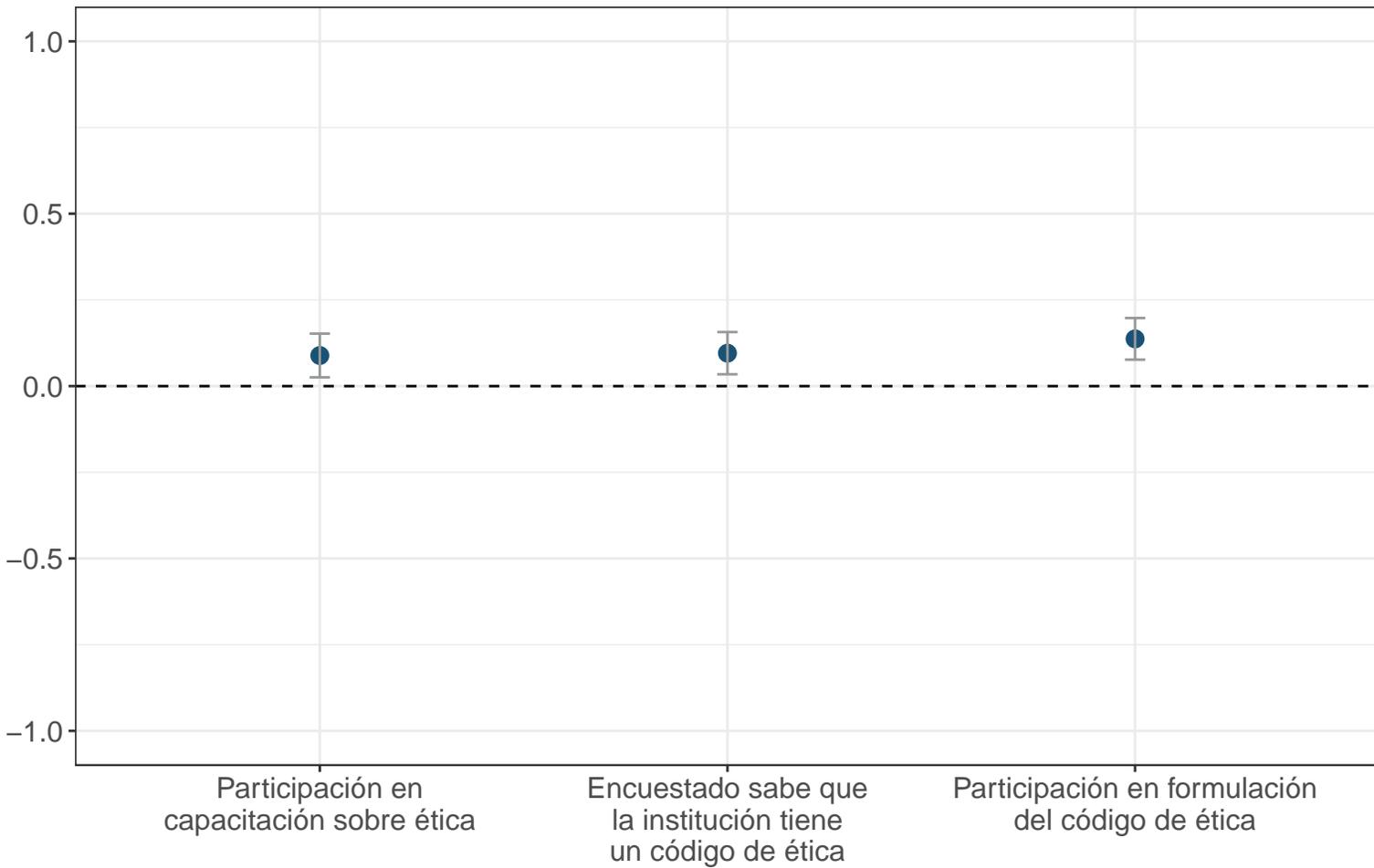


# Efectos en la motivación con el trabajo actual

Efecto de las prácticas de liderazgo

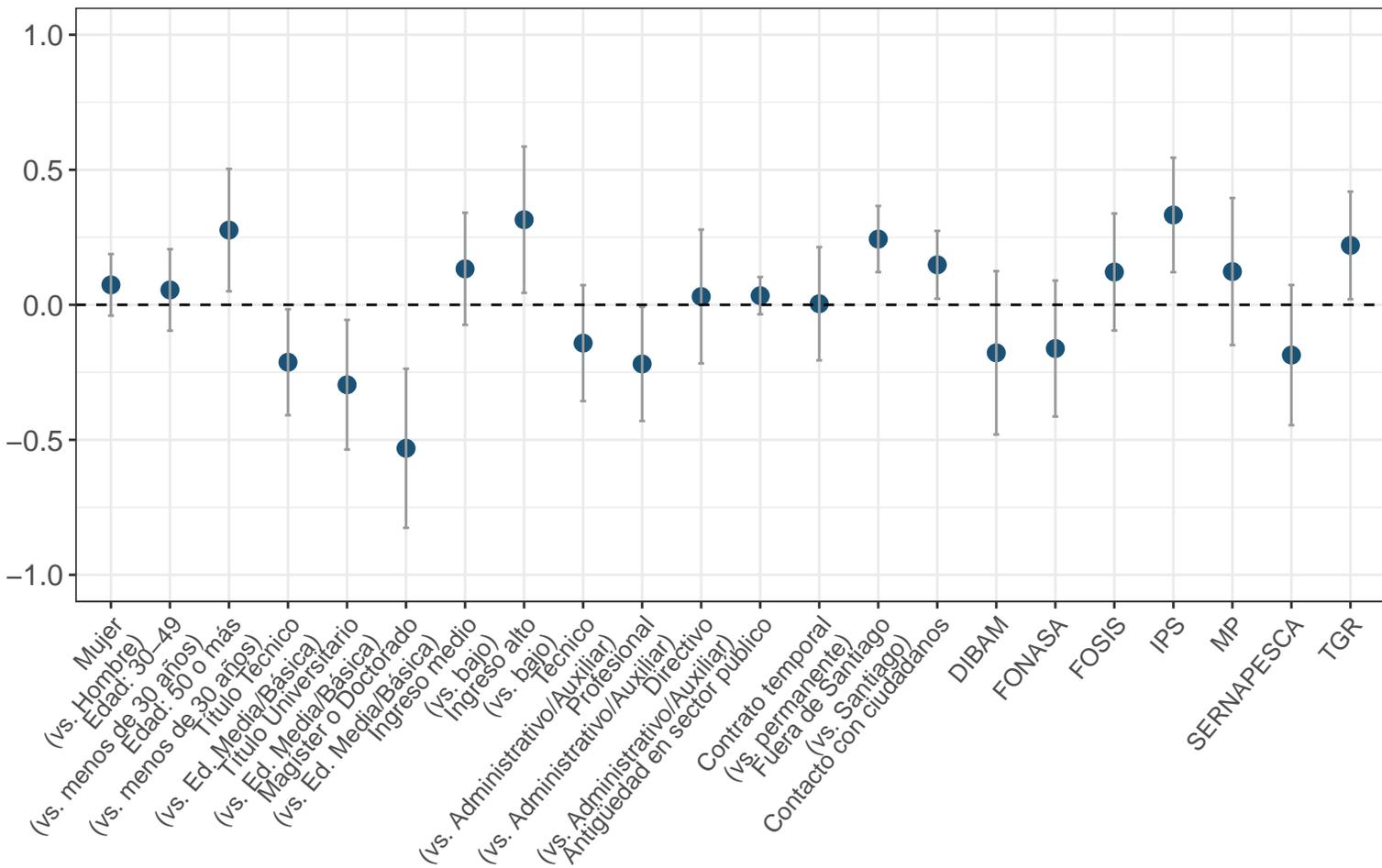


Efecto de las prácticas de gestión ética

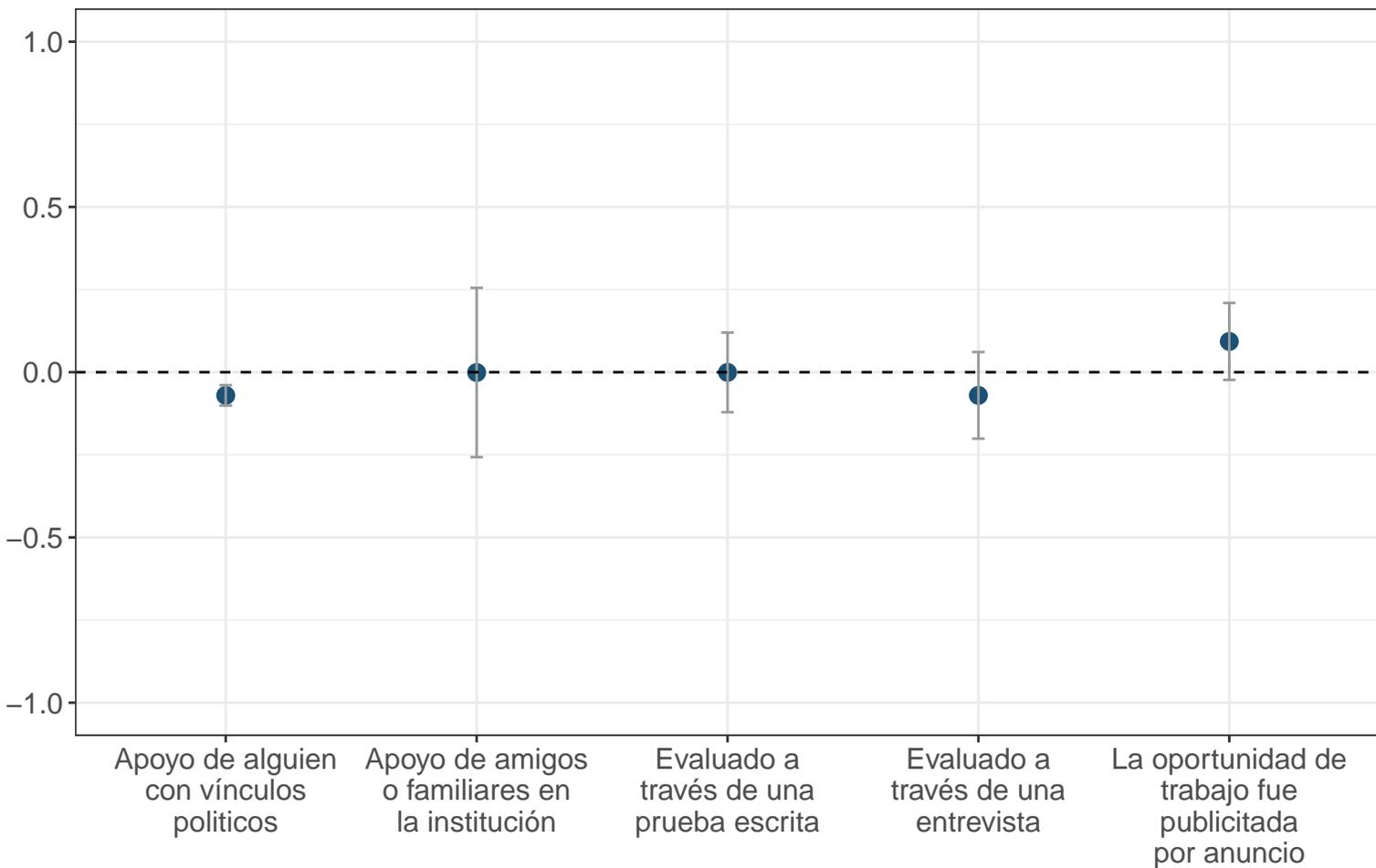


# Efectos en la satisfacción con el trabajo actual

Efecto de las variables de control

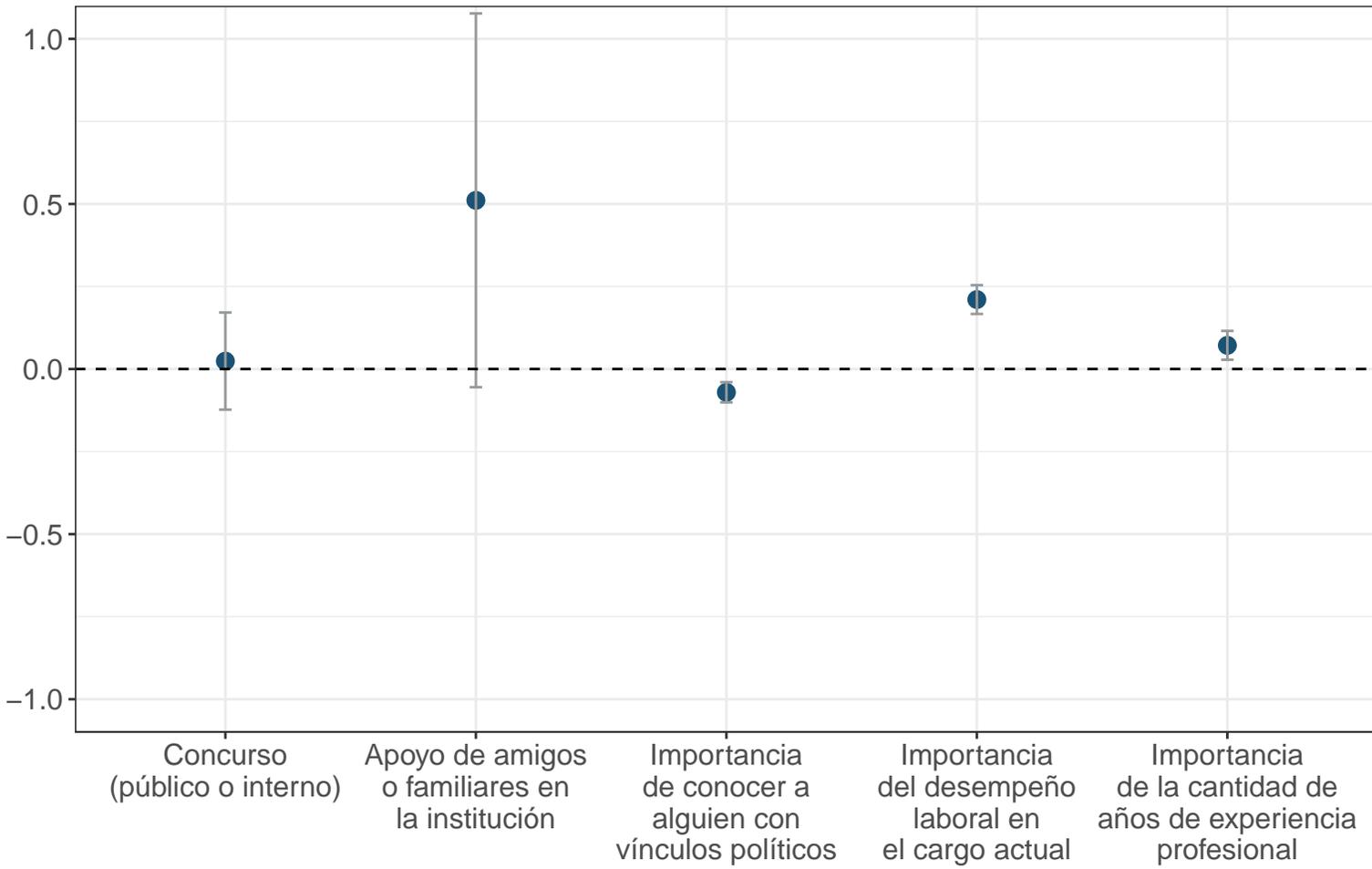


Efecto de las prácticas de selección

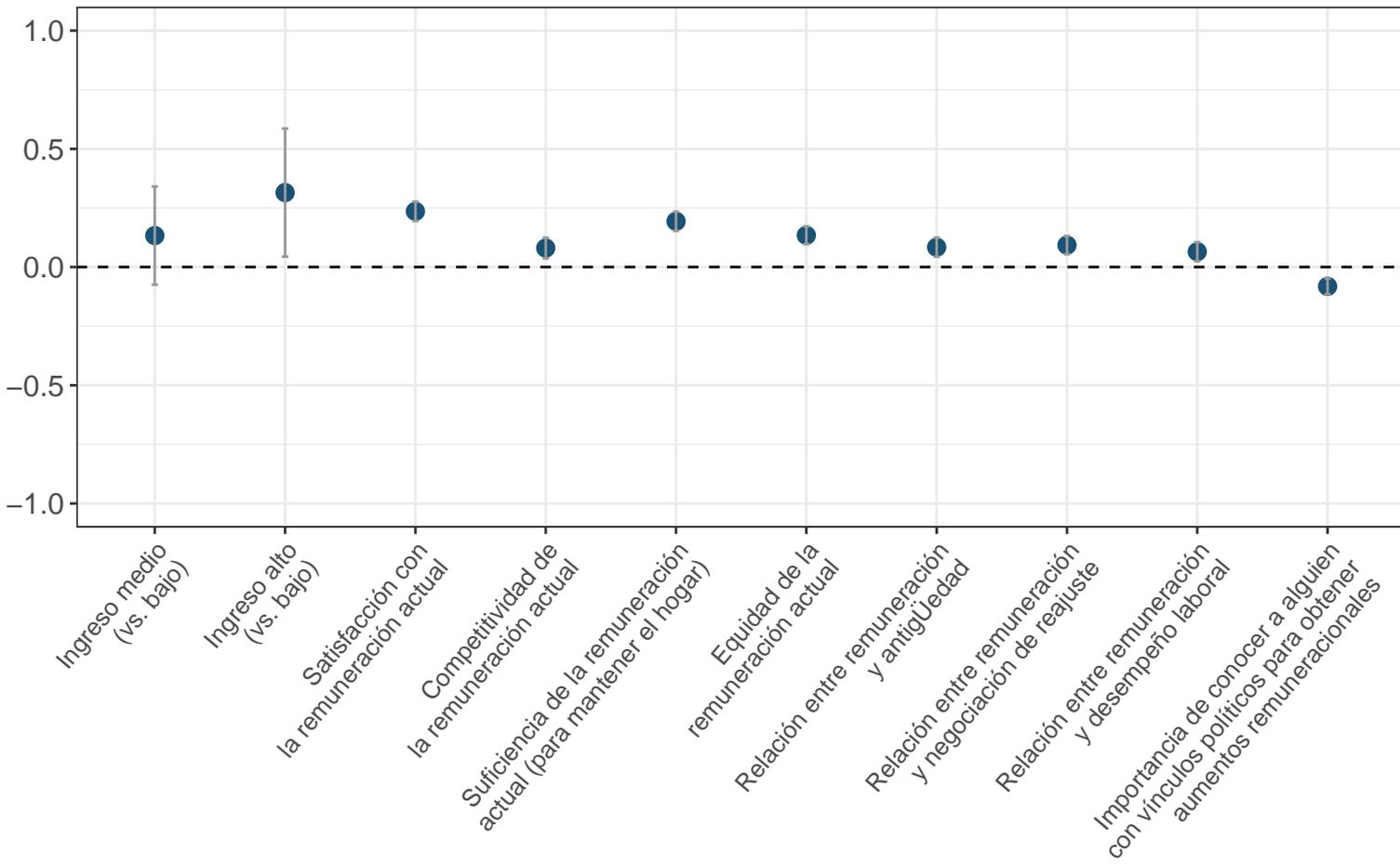


# Efectos en la satisfacción con el trabajo actual

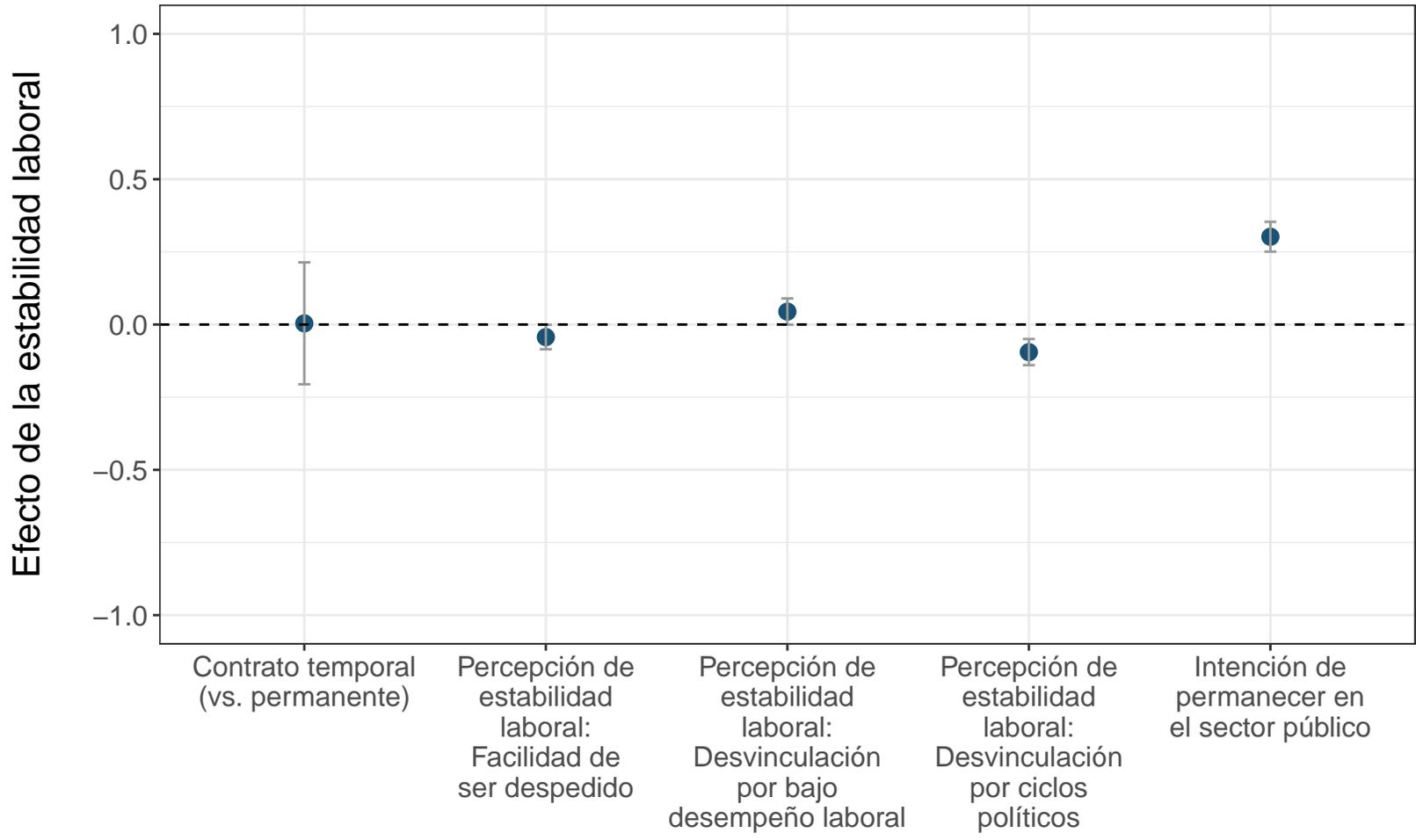
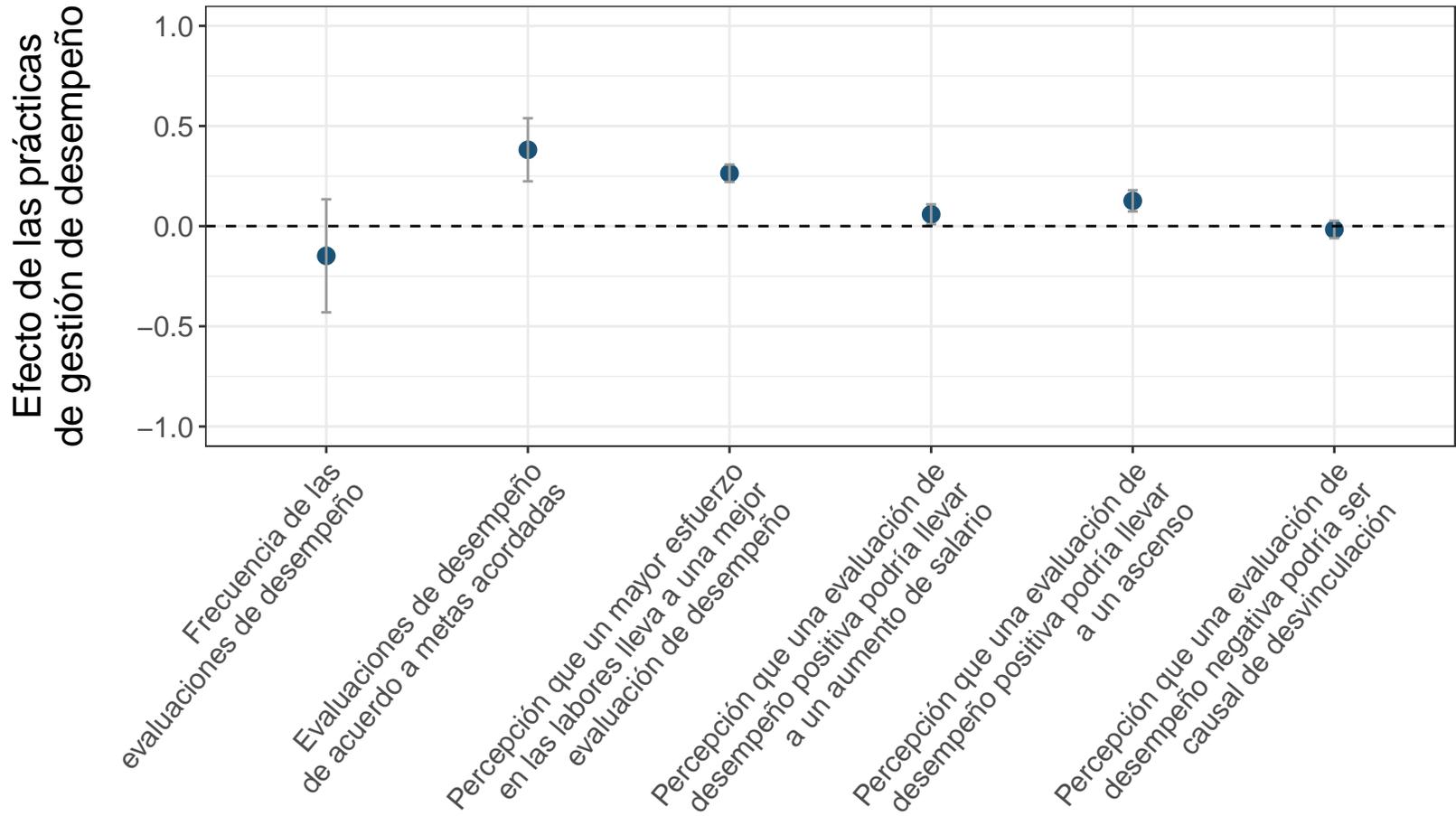
Efecto de las practicas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

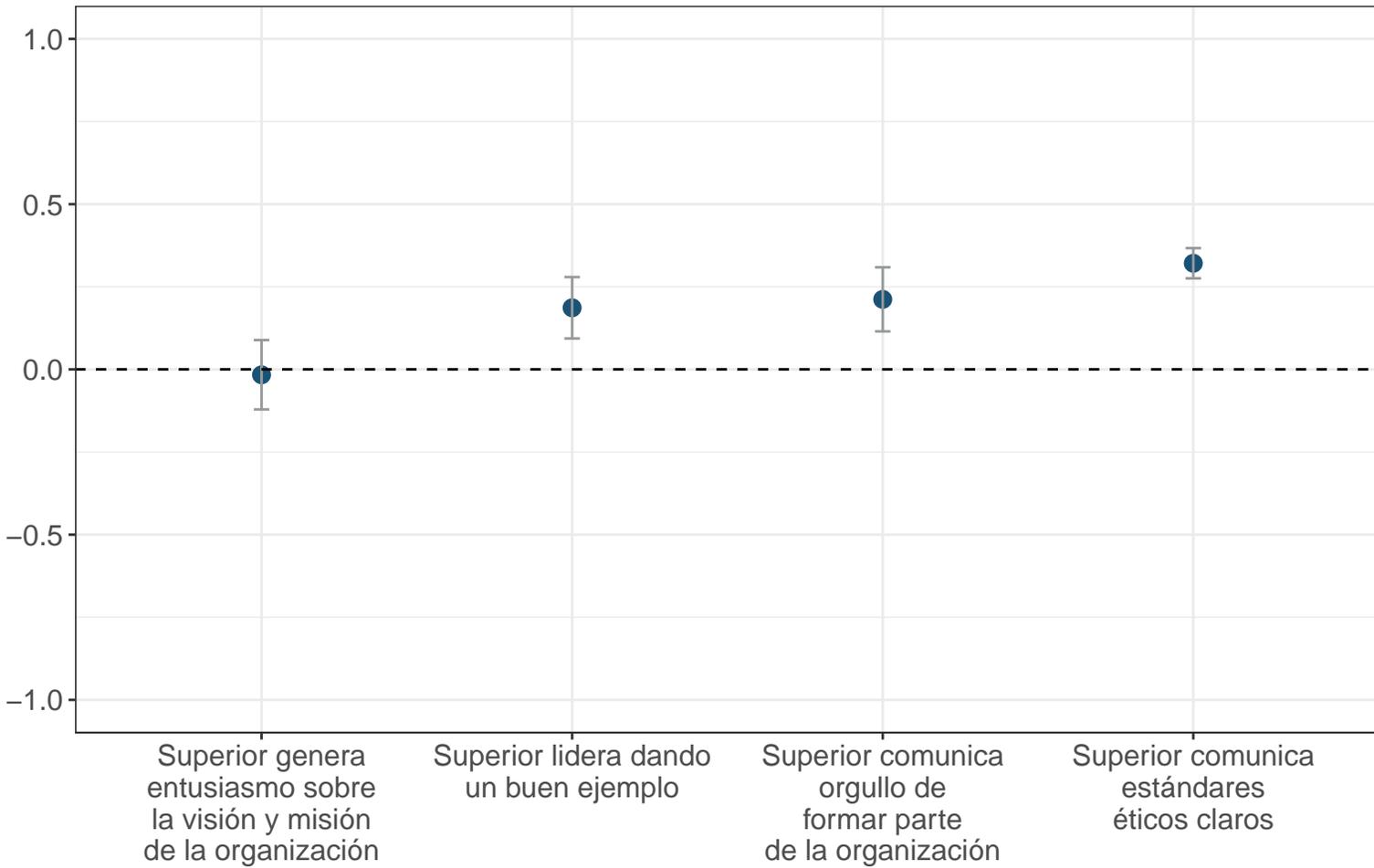


## Efectos en la satisfacción con el trabajo actual

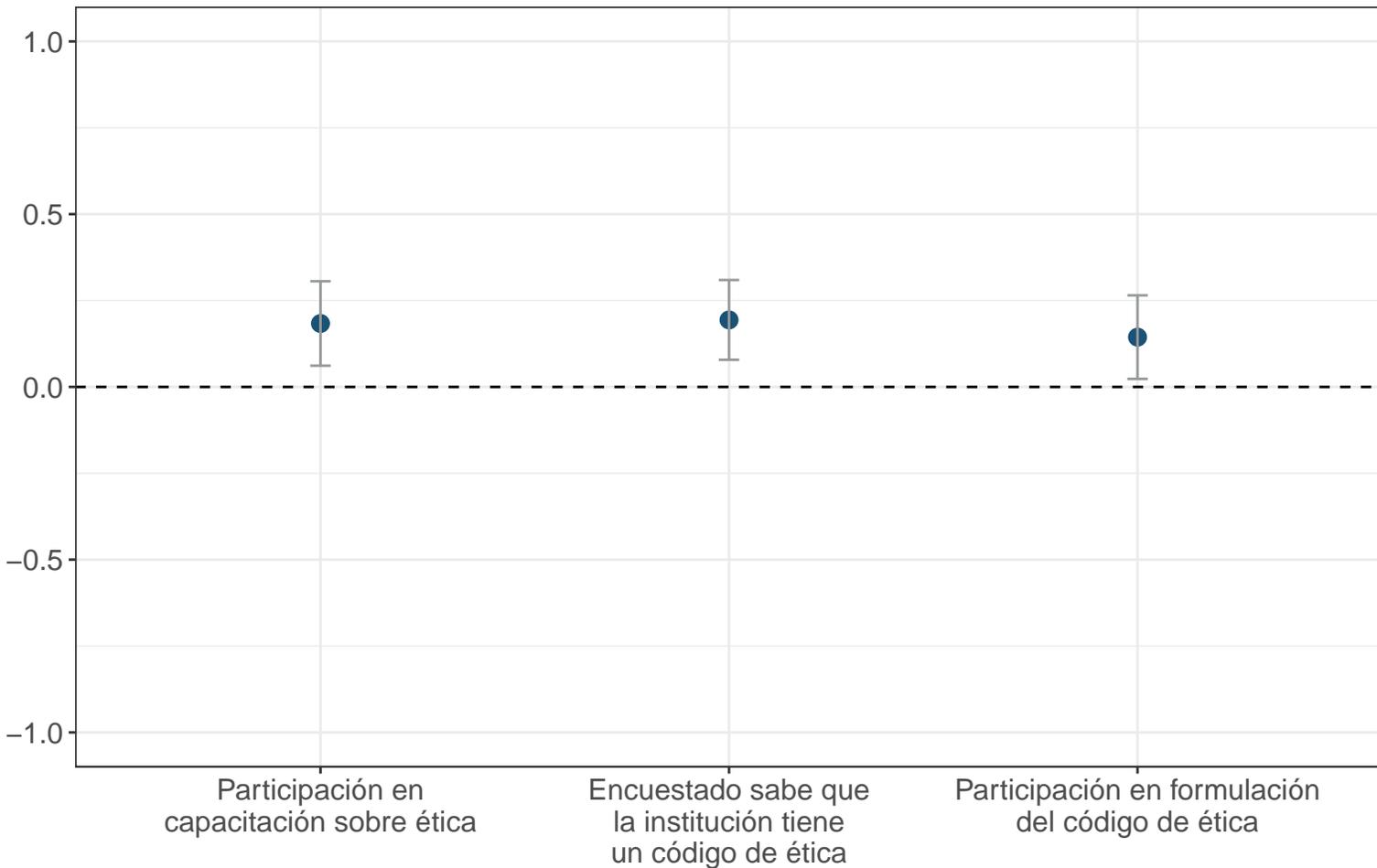


# Efectos en la satisfacción con el trabajo actual

Efecto de las prácticas de liderazgo

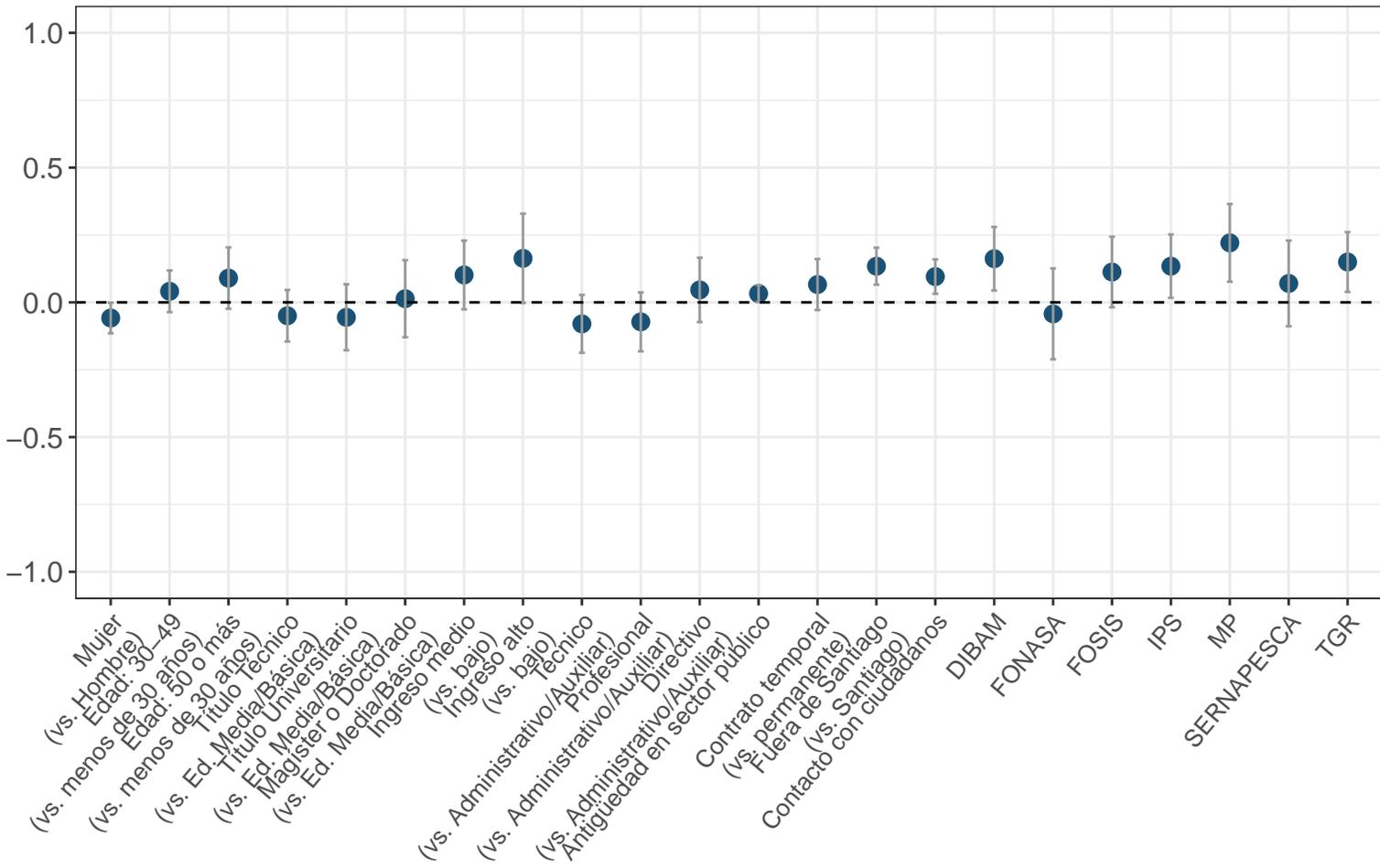


Efecto de las prácticas de gestión ética

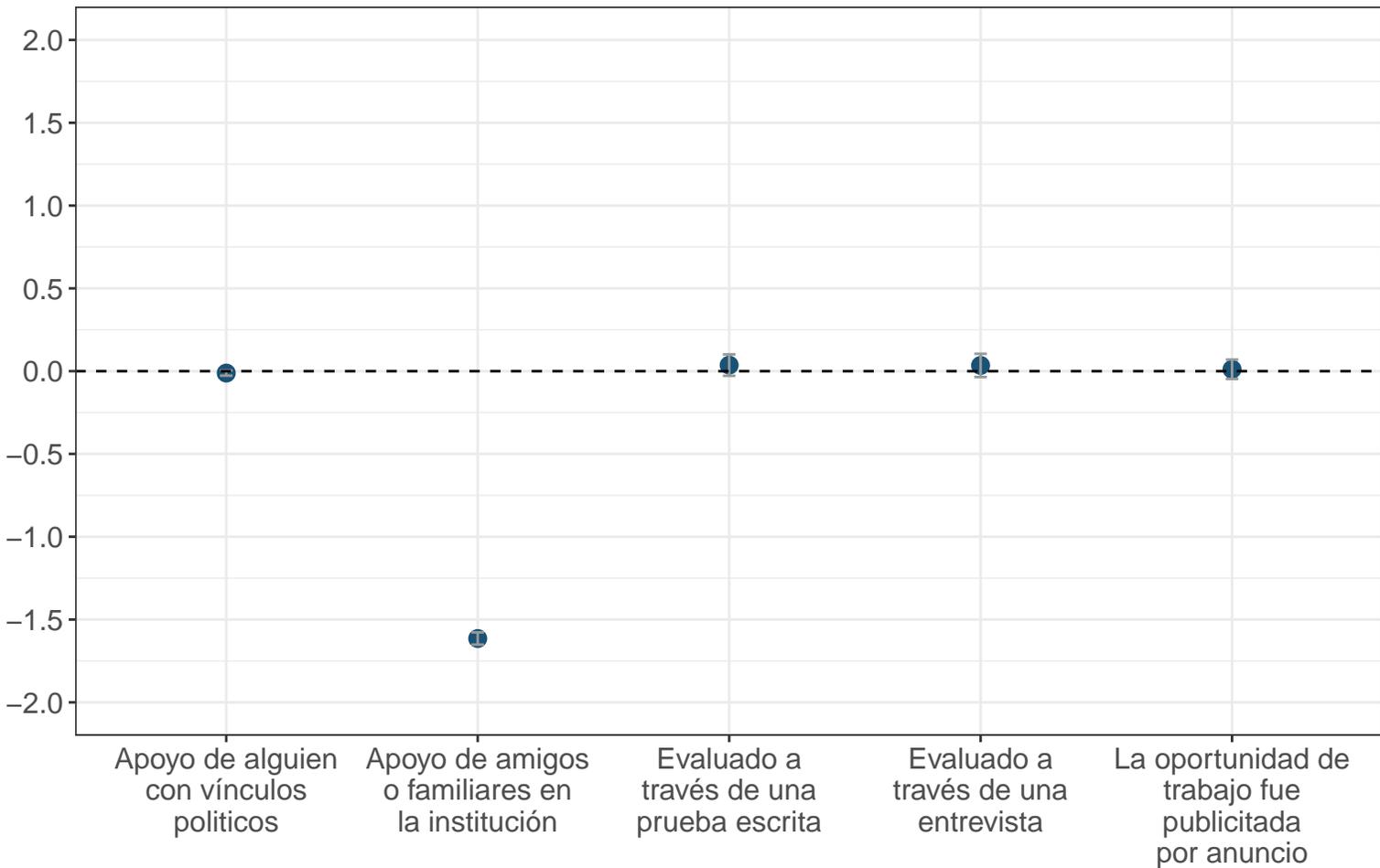


# Efectos en el desempeño laboral

Efecto de las variables de control

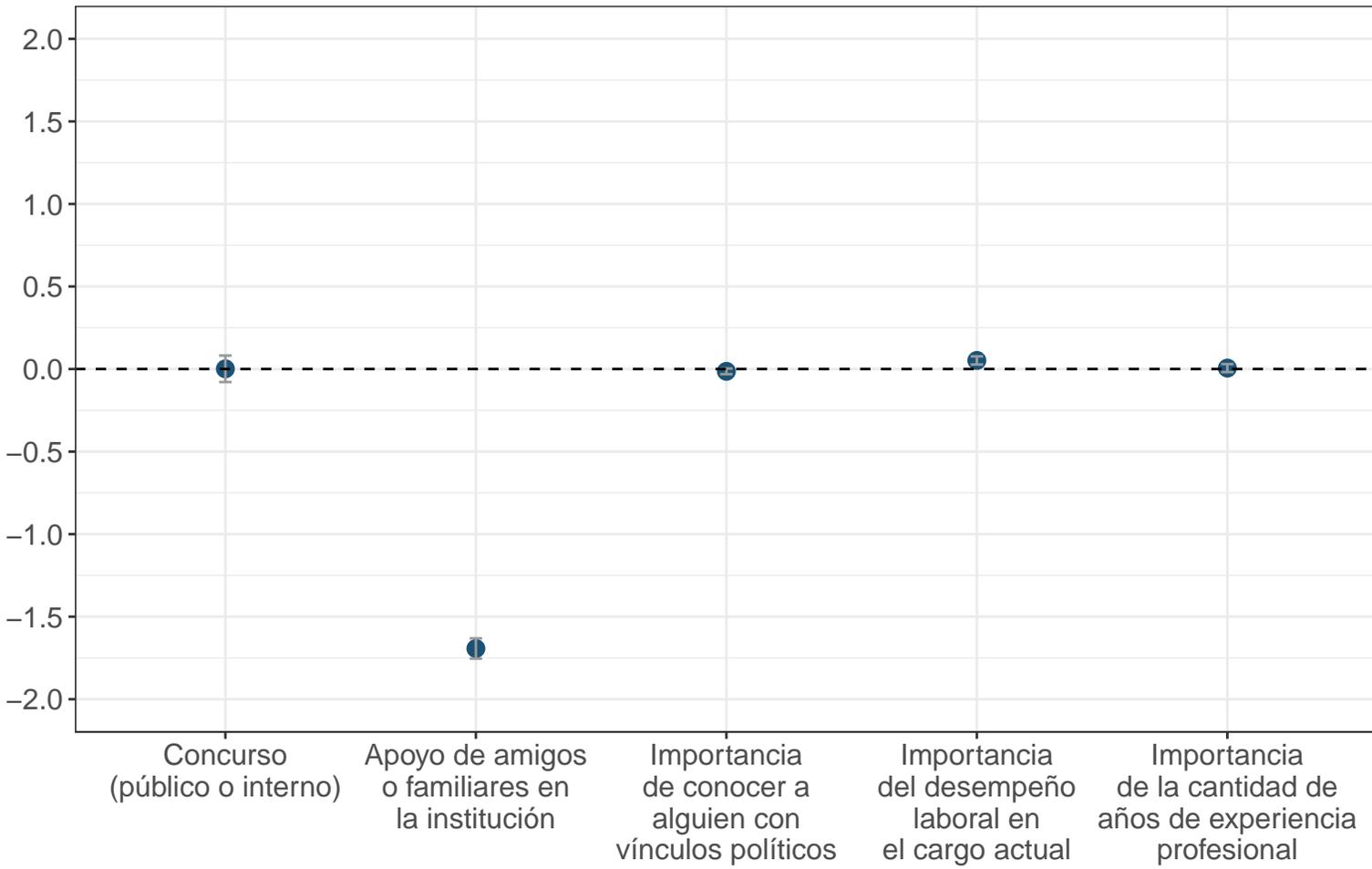


Efecto de las prácticas de selección

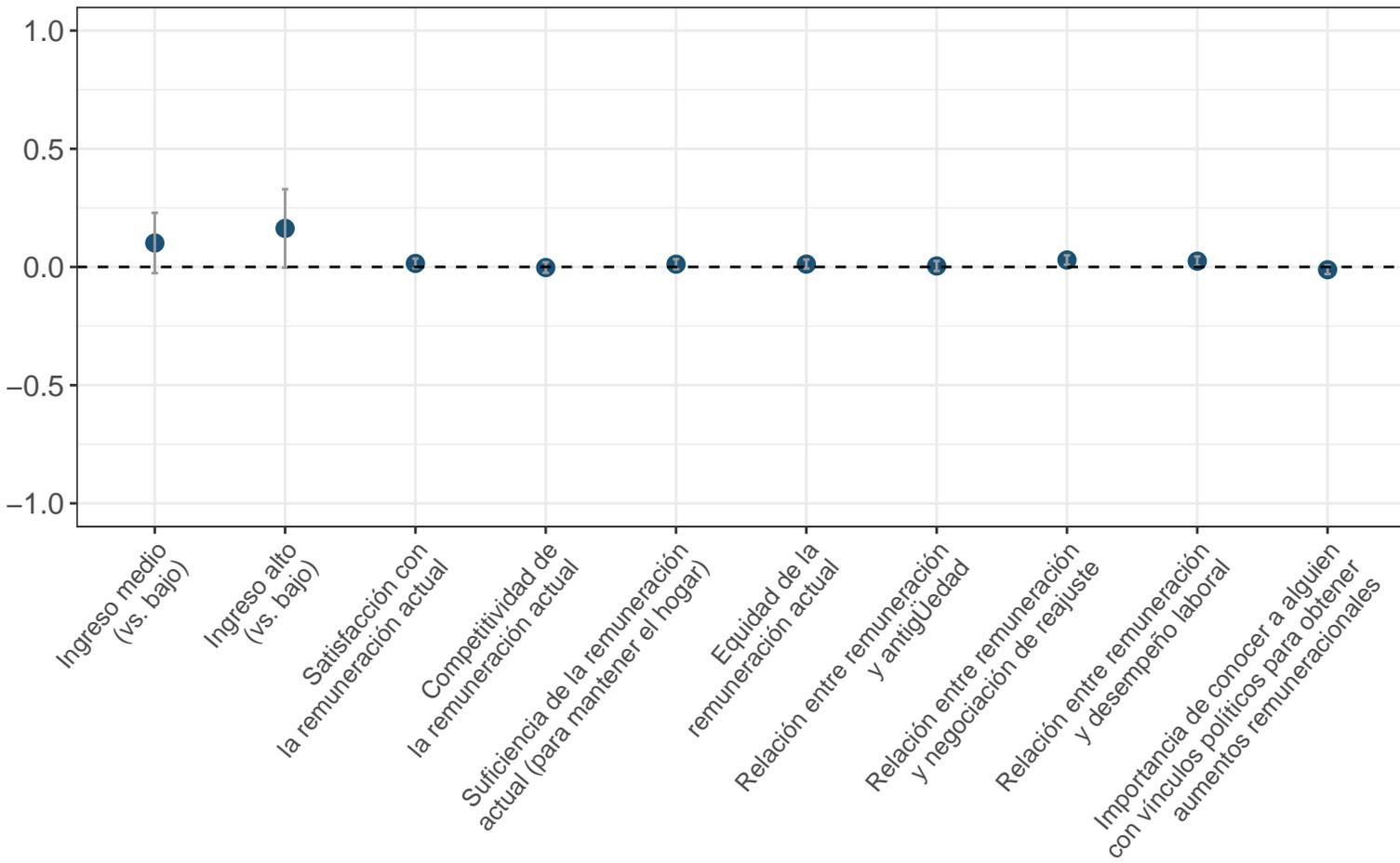


# Efectos en el desempeño laboral

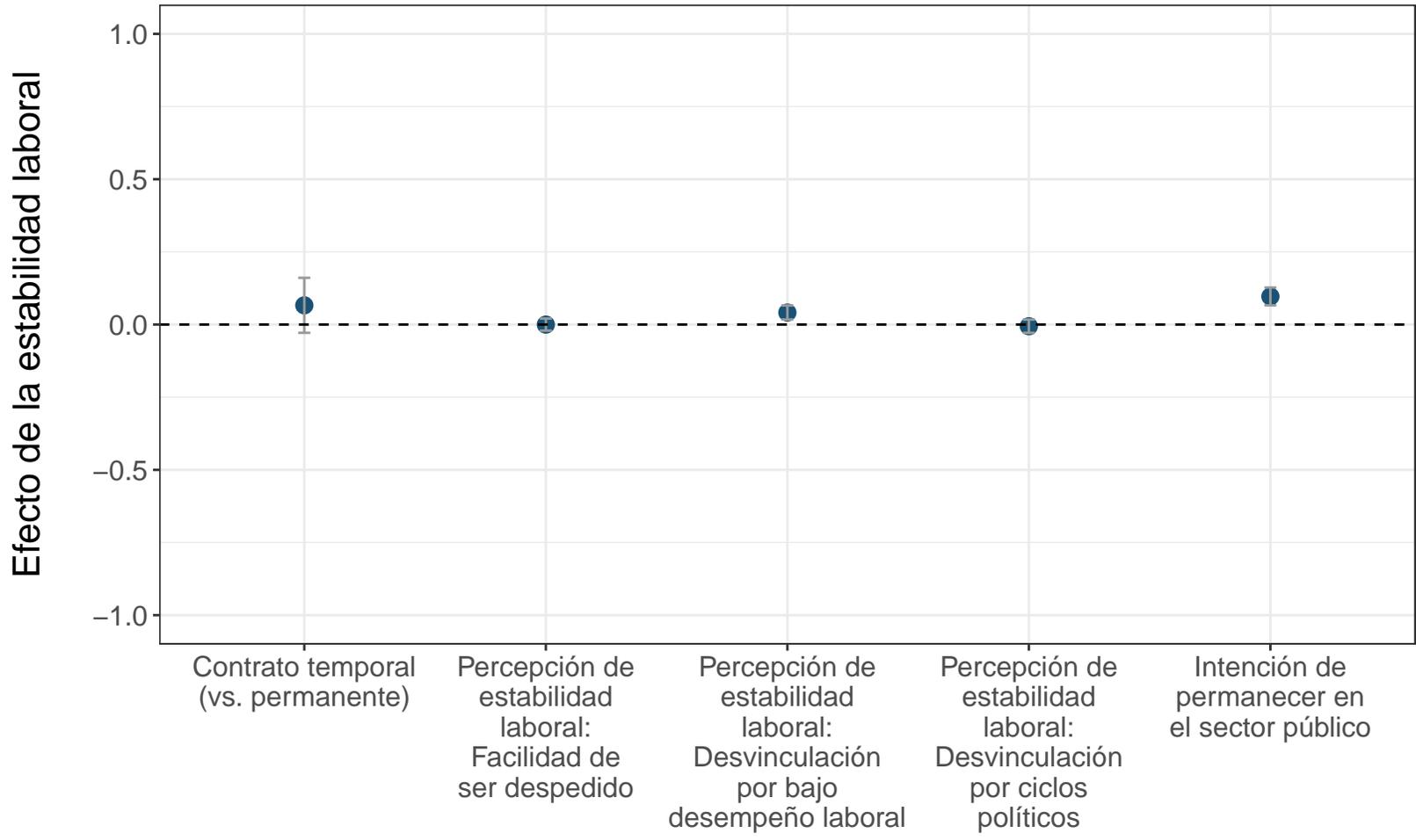
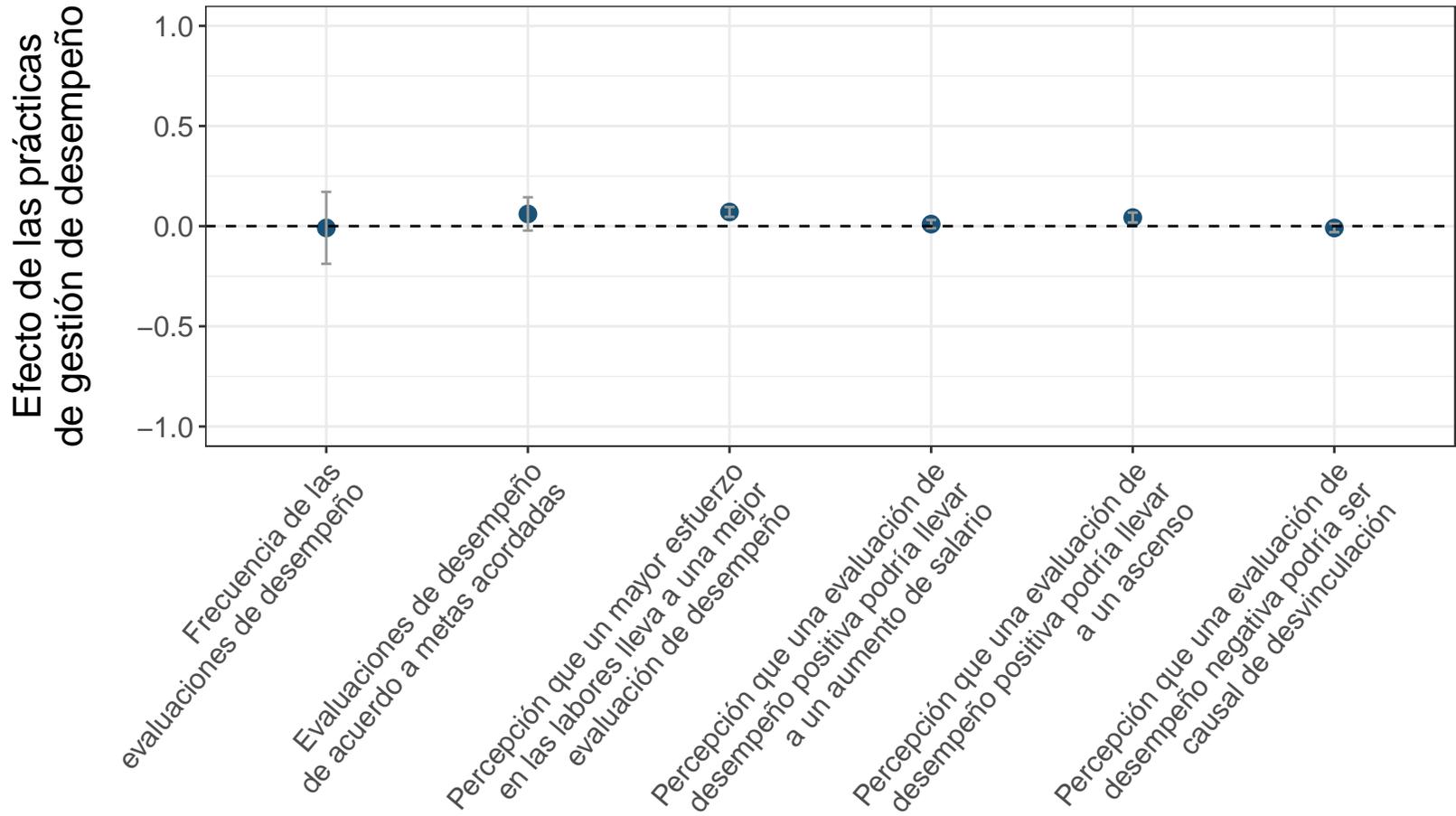
Efecto de las prácticas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

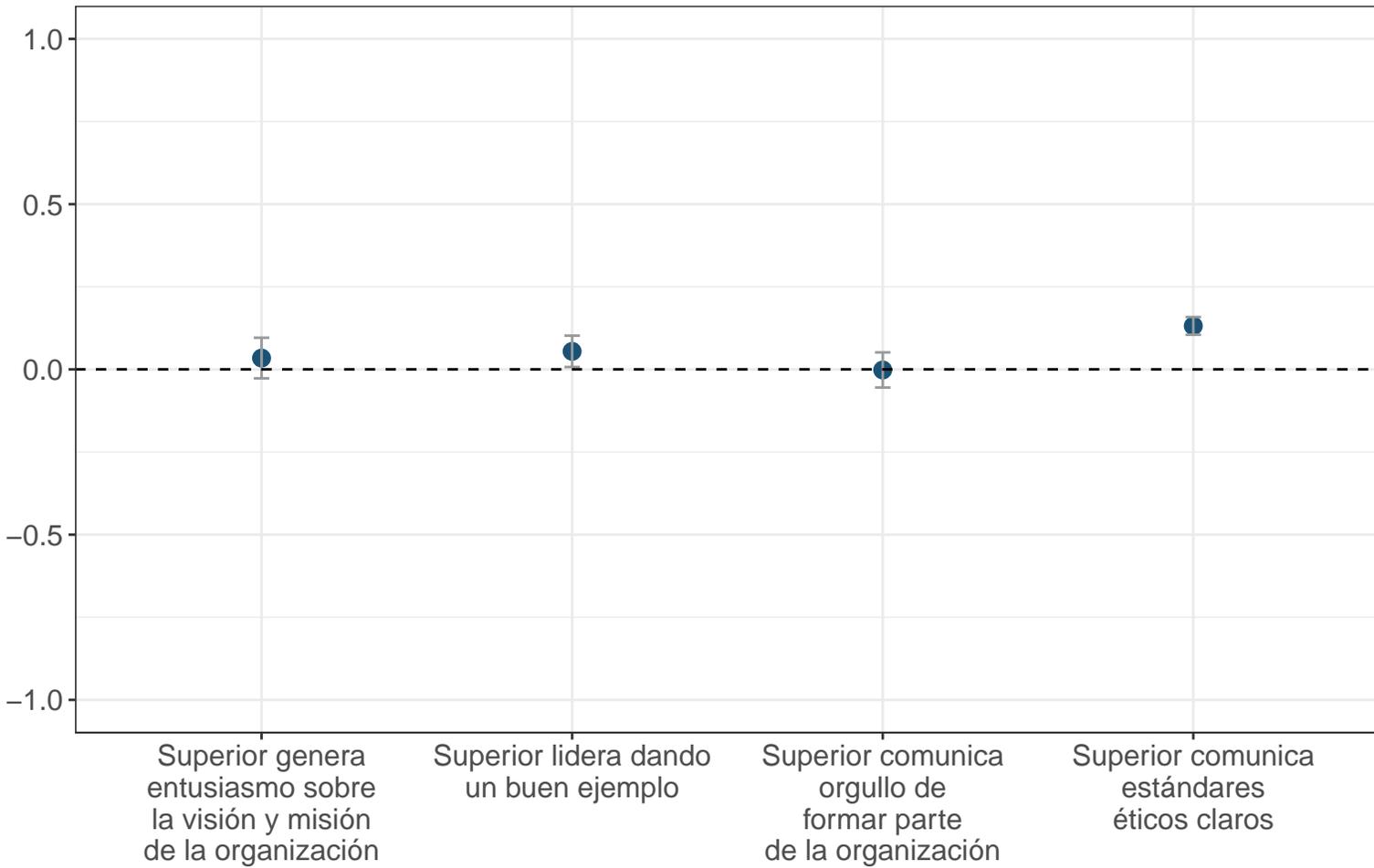


# Efectos en el desempeño laboral

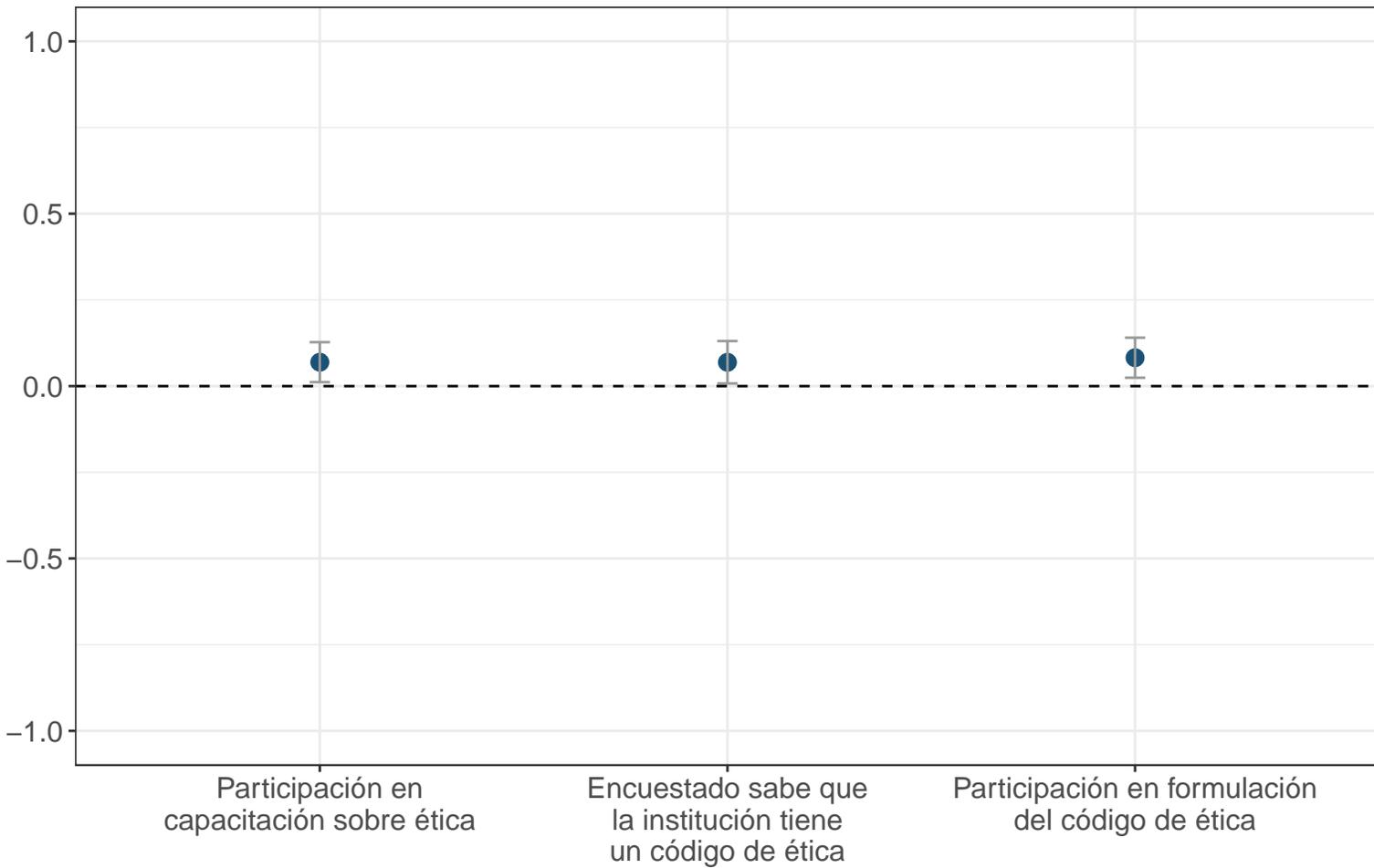


# Efectos en el desempeño laboral

Efecto de las prácticas de liderazgo

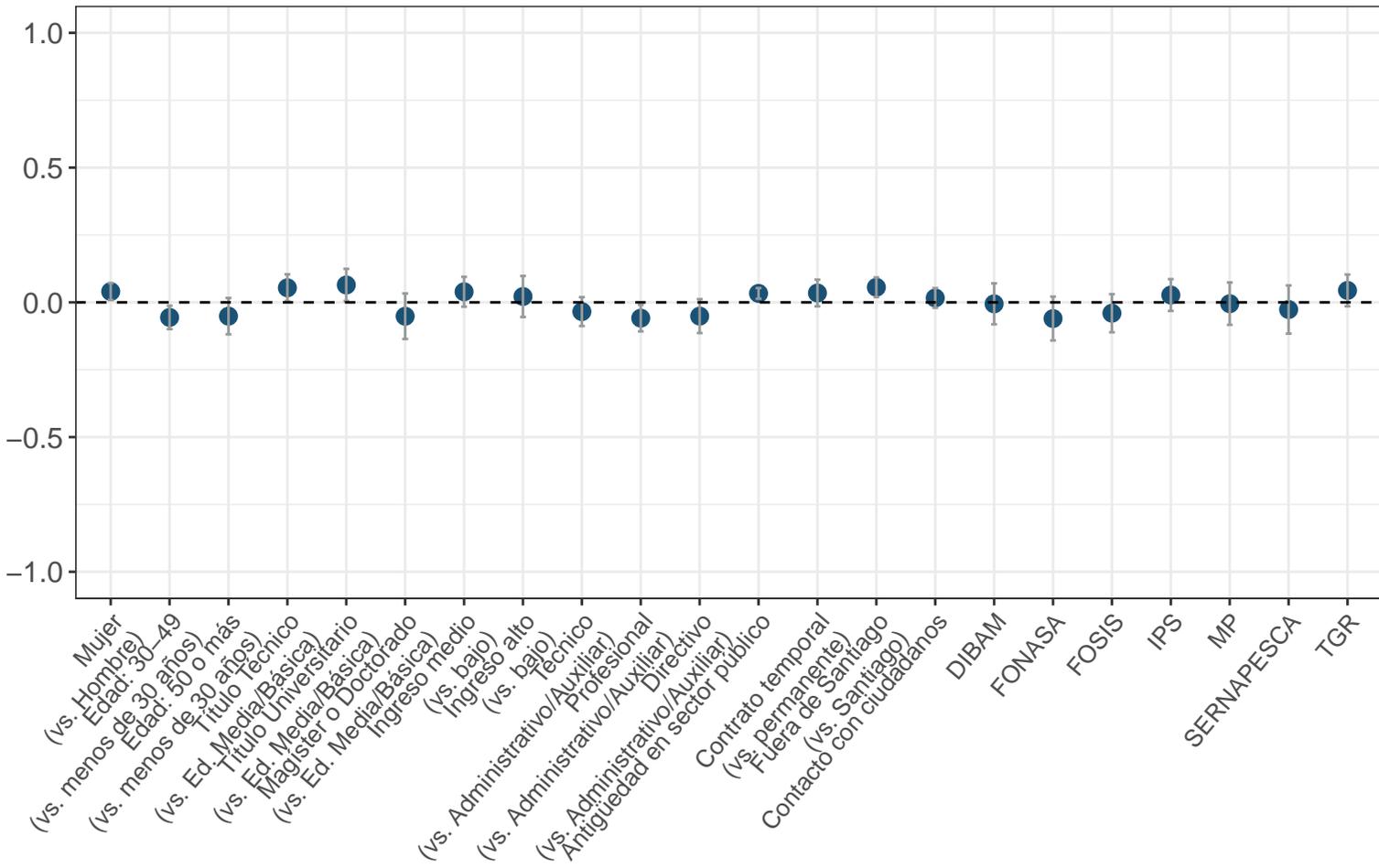


Efecto de las prácticas de gestión ética

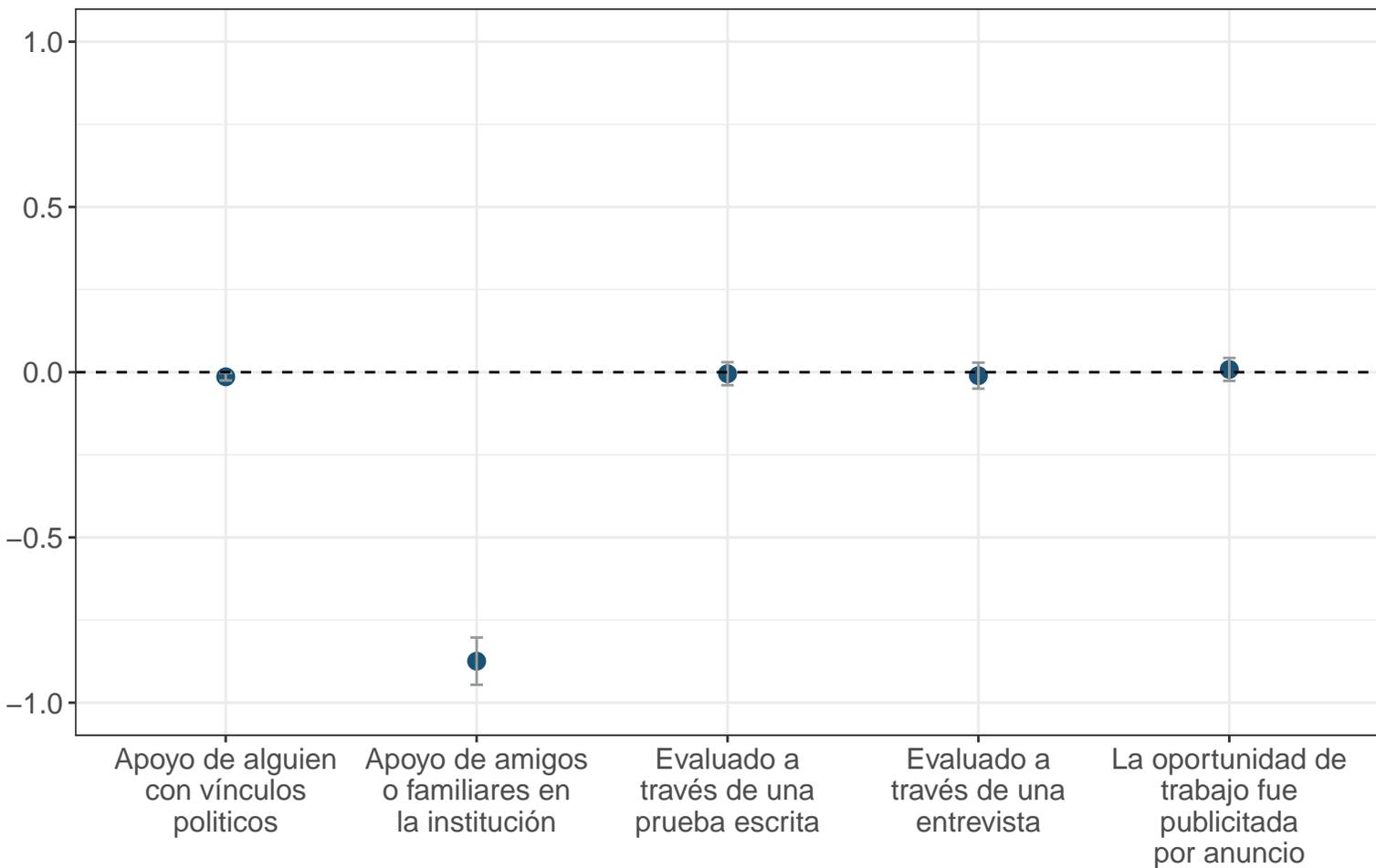


# Efectos en el compromiso con el sector público

Efecto de las variables de control

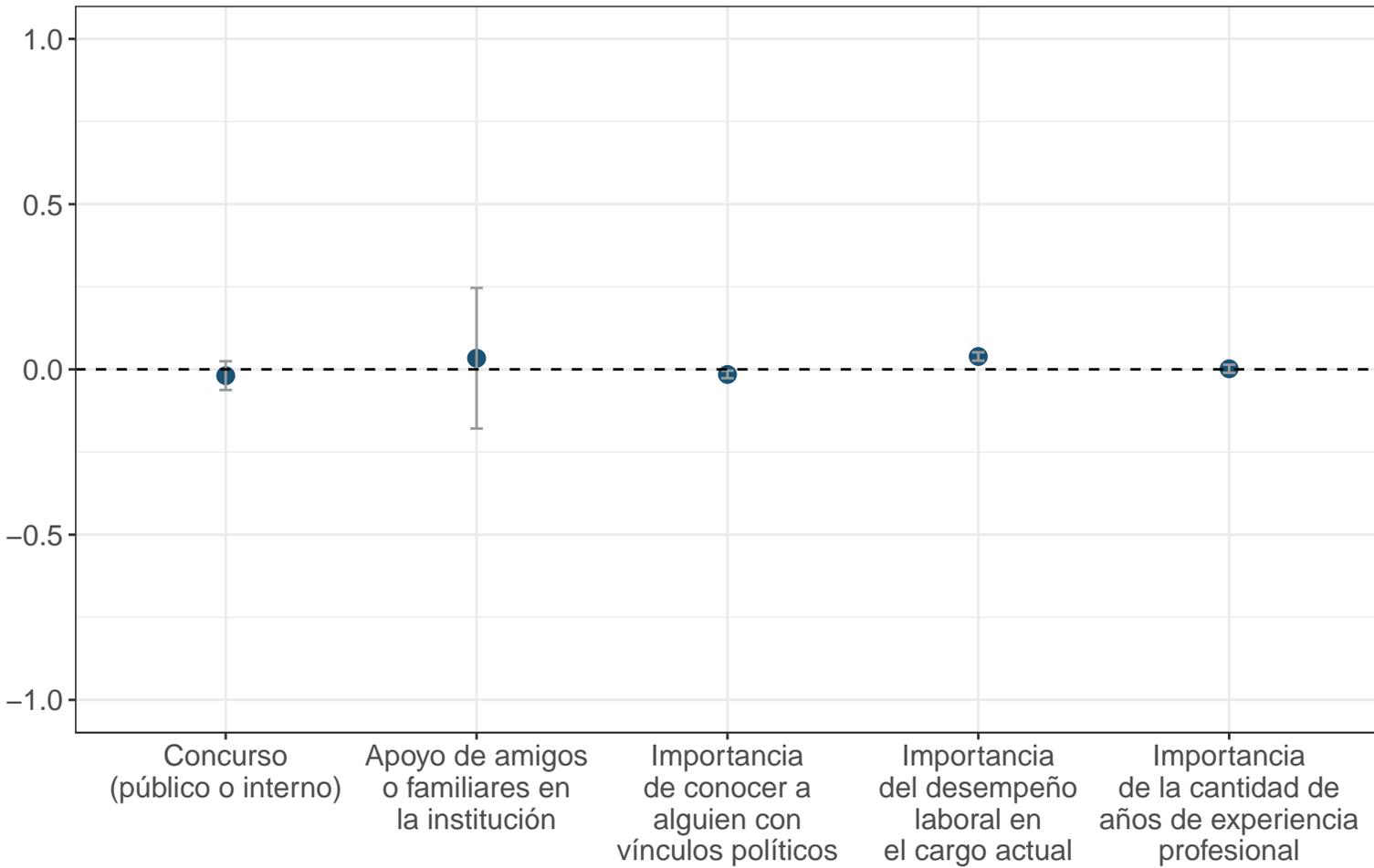


Efecto de prácticas de selección

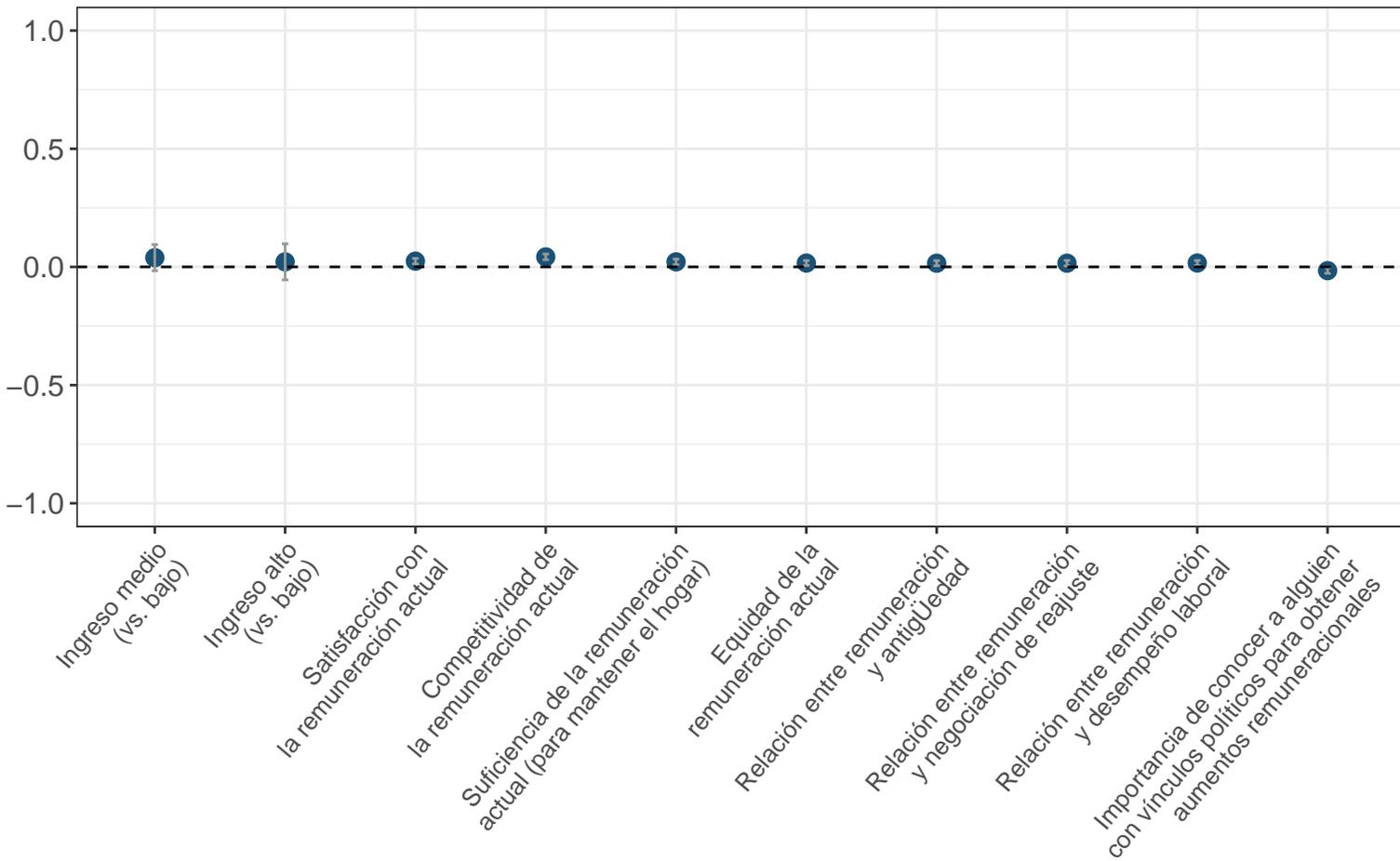


# Efectos en el compromiso con el sector público

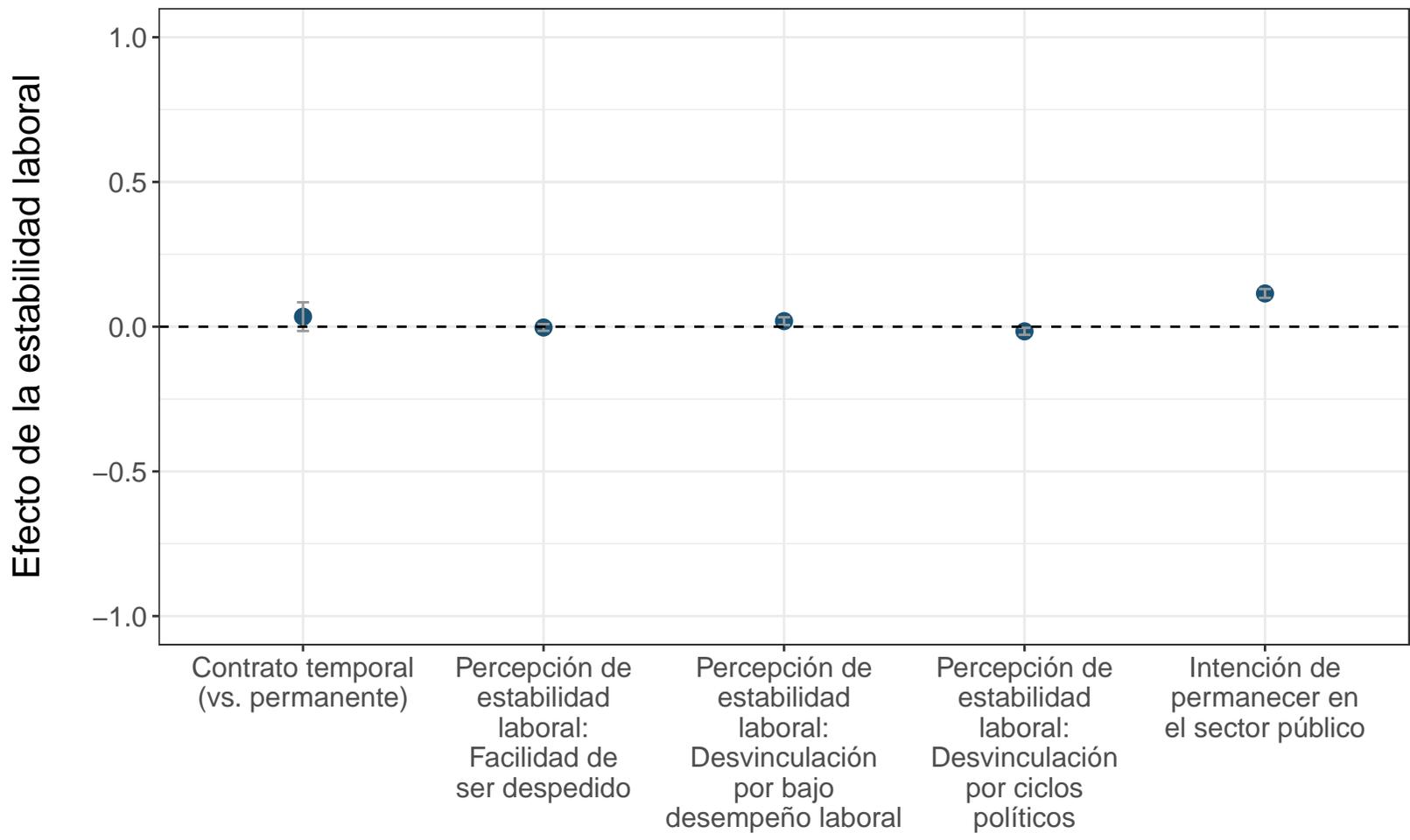
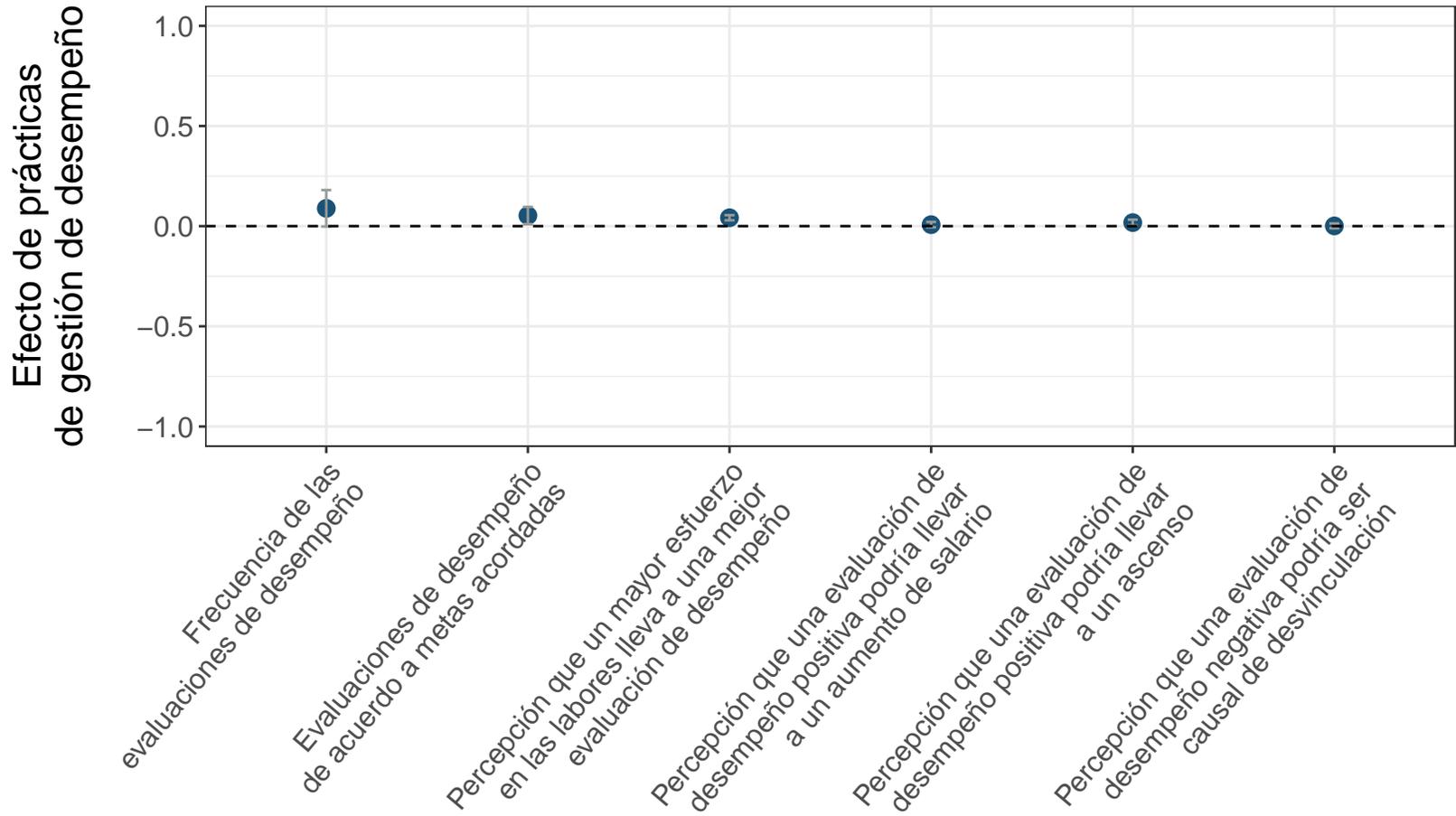
Efecto de prácticas de promoción



Efecto de prácticas de remuneración

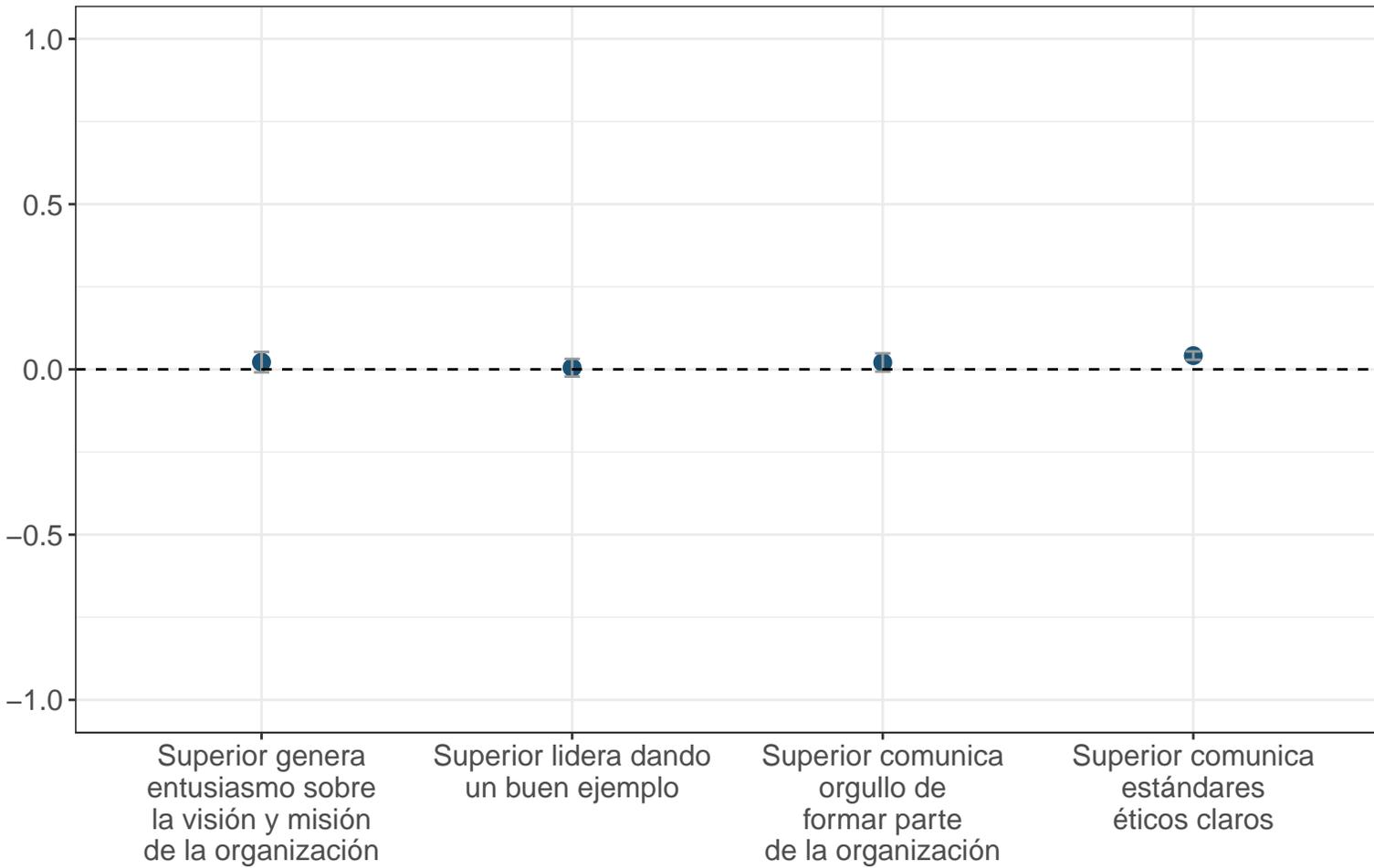


# Efectos en el compromiso con el sector público

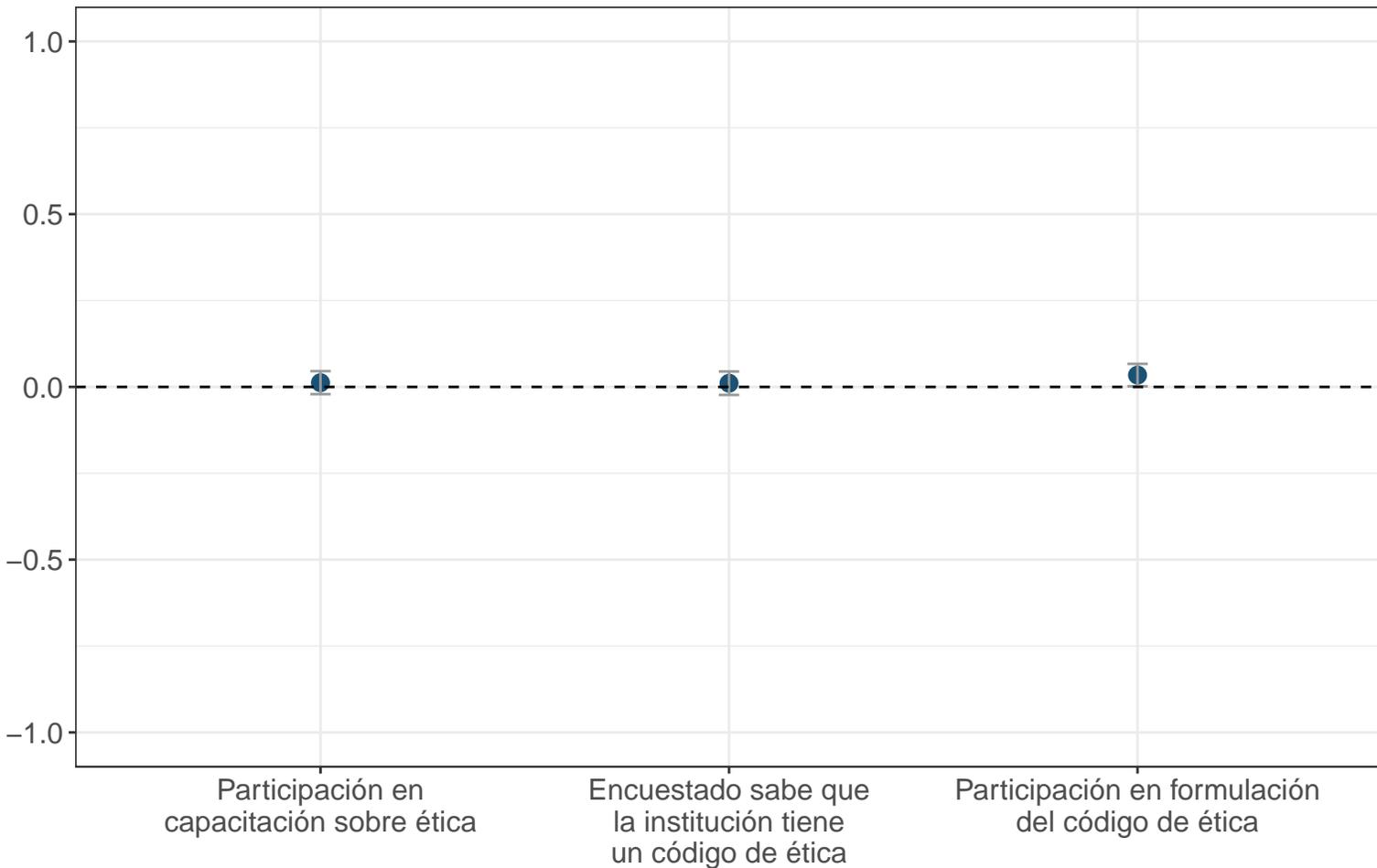


# Efectos en el compromiso con el sector público

Efecto de prácticas de liderazgo

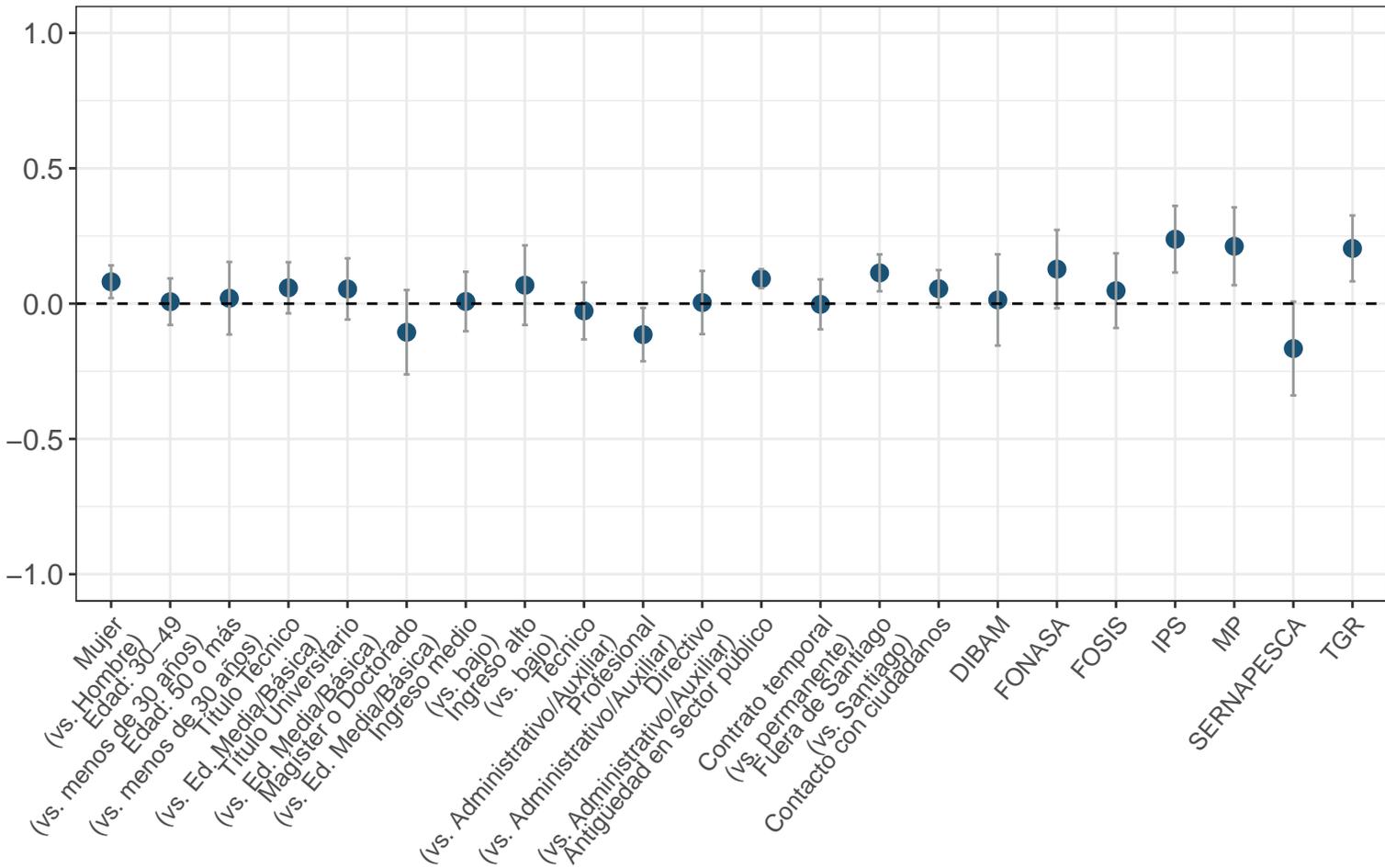


Efecto de prácticas de gestión ética

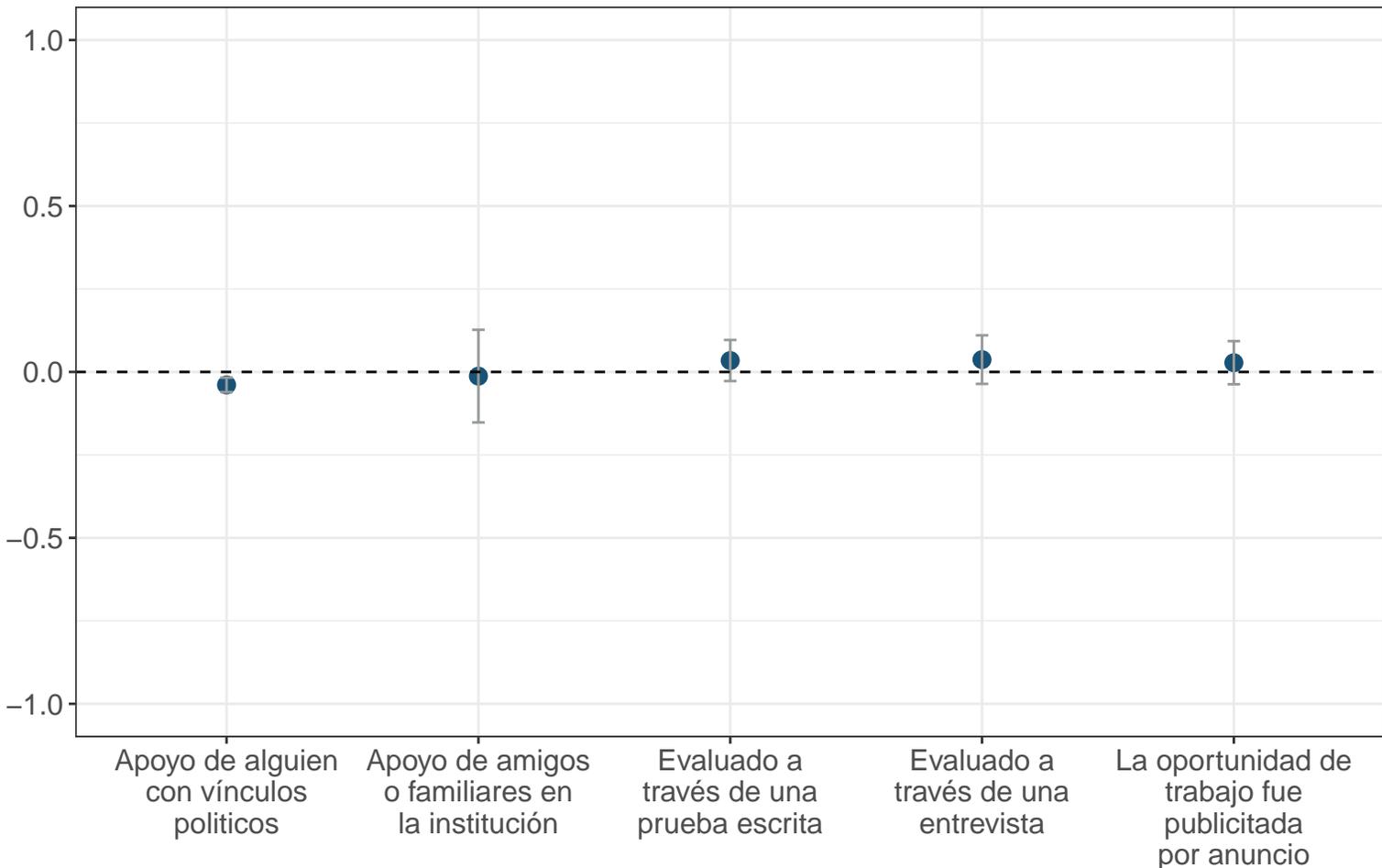


# Efectos en el orgullo de ser funcionario público

Efecto de las variables de control

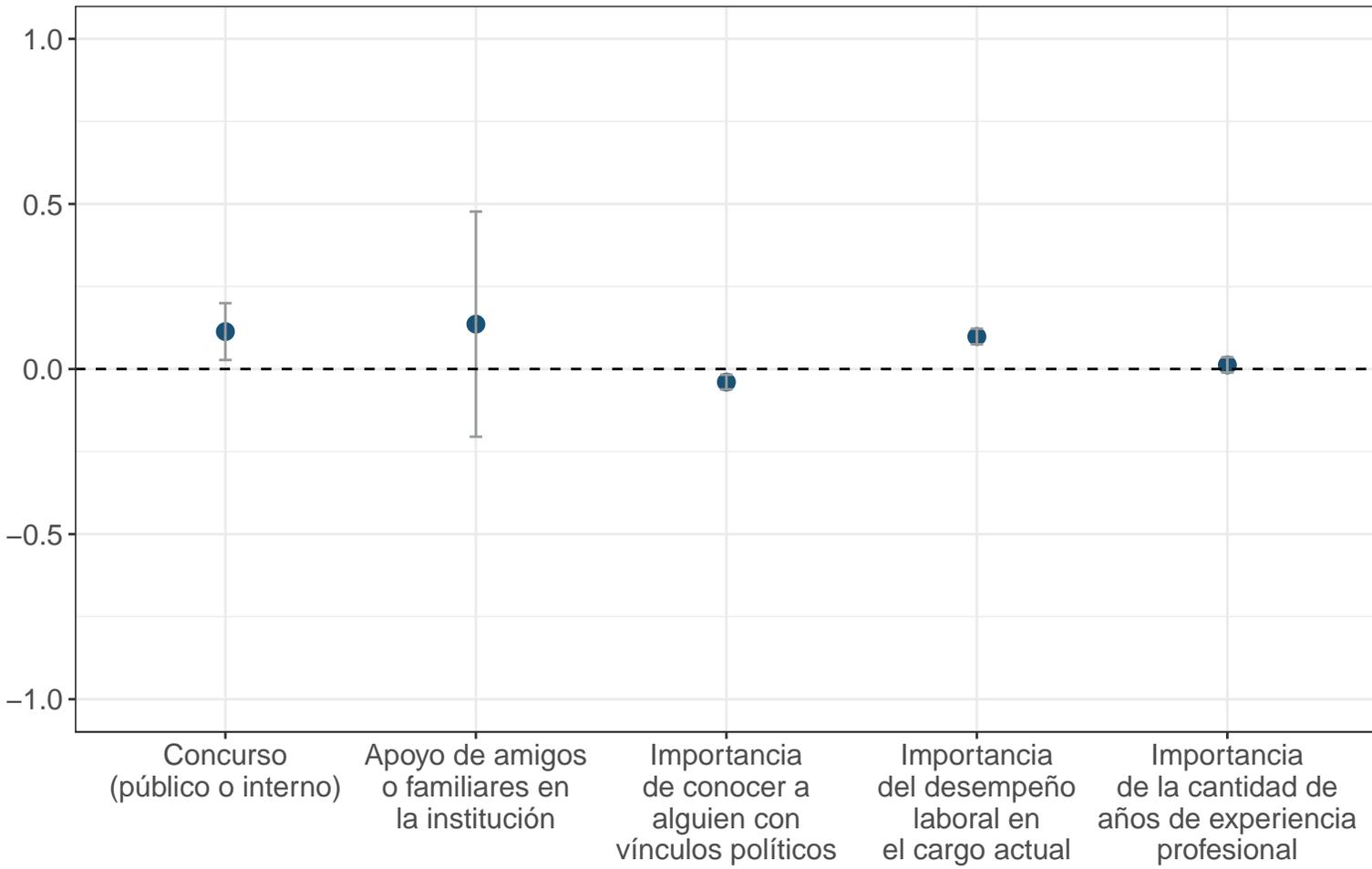


Efecto de las prácticas de selección

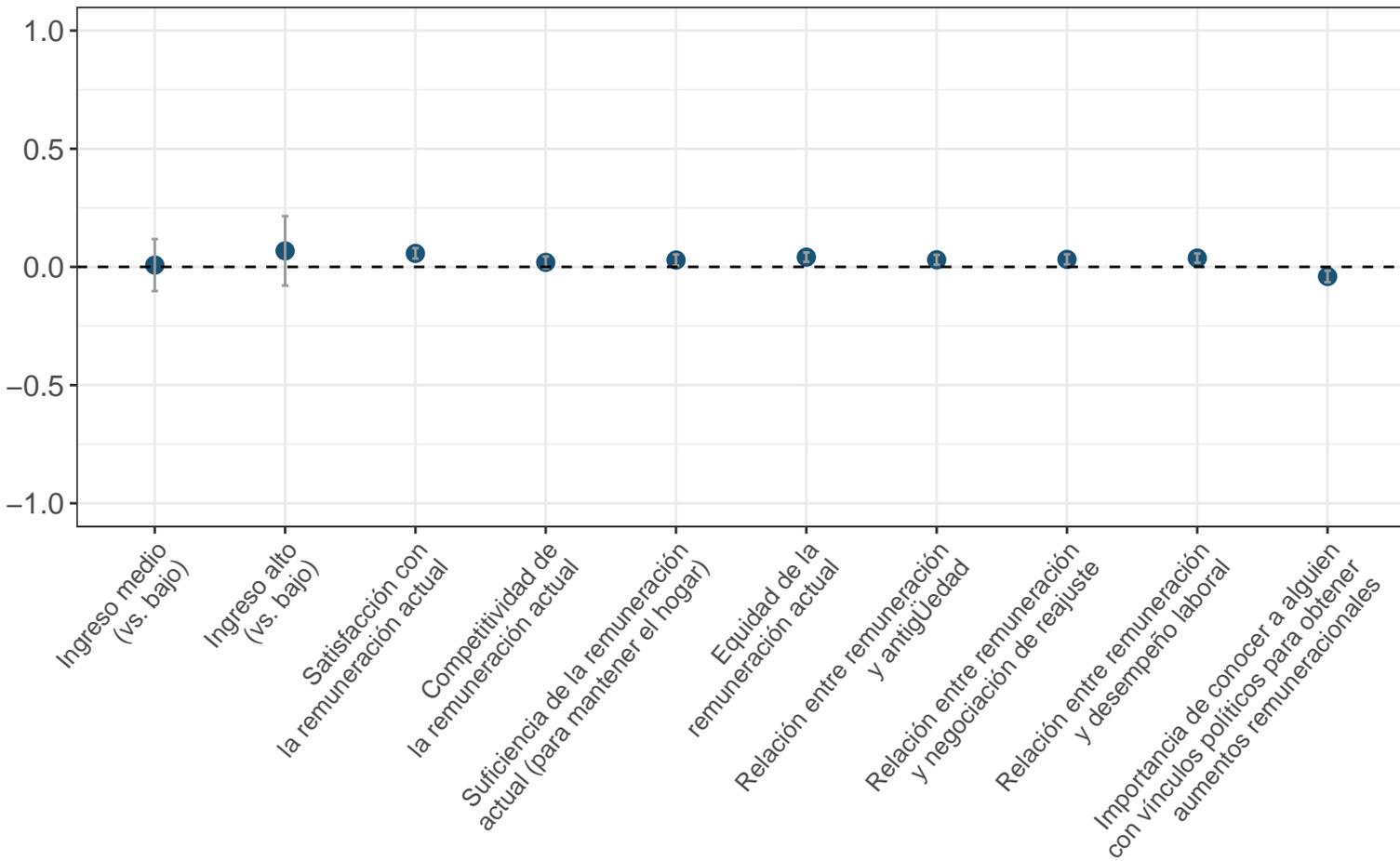


# Efectos en el orgullo de ser funcionario público

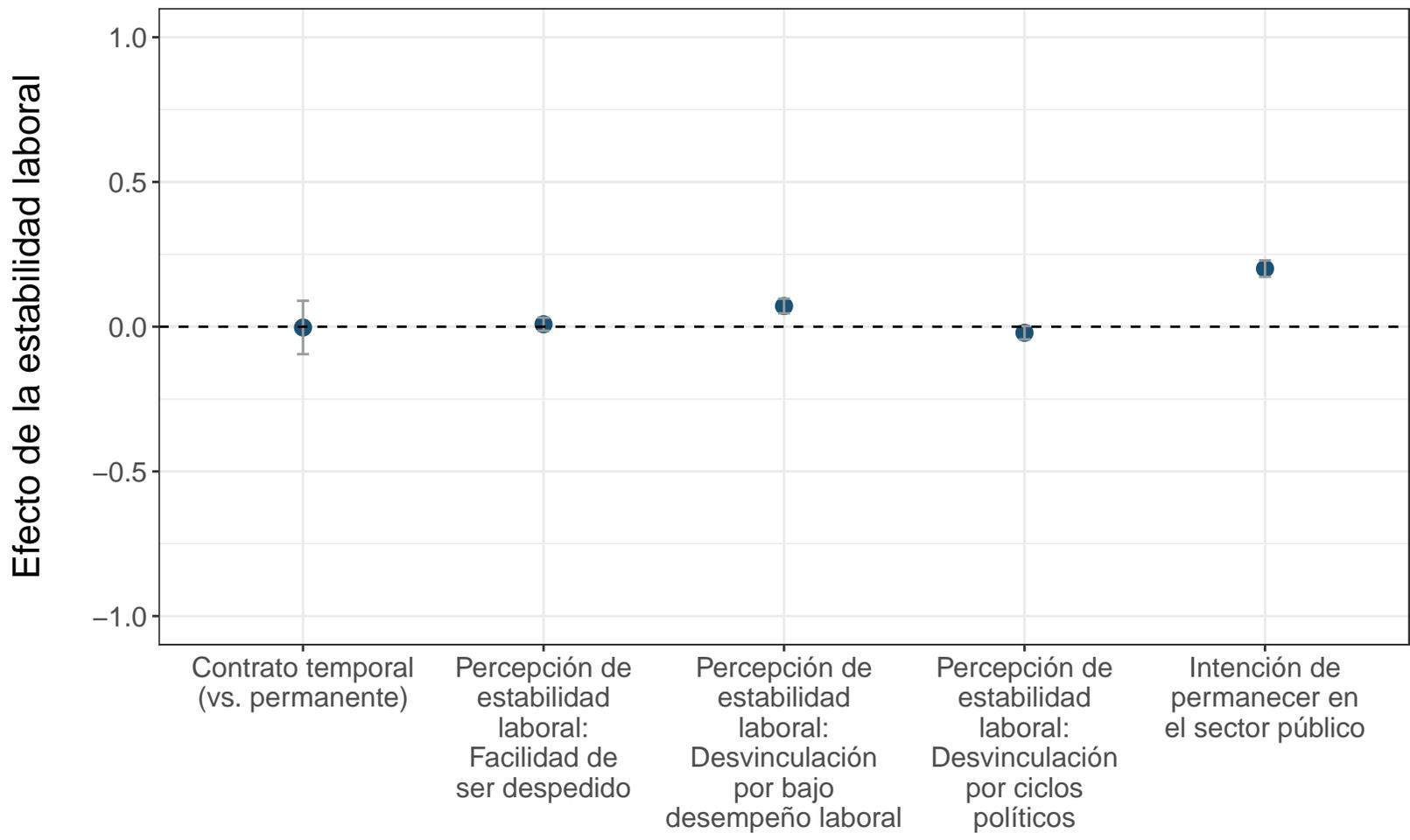
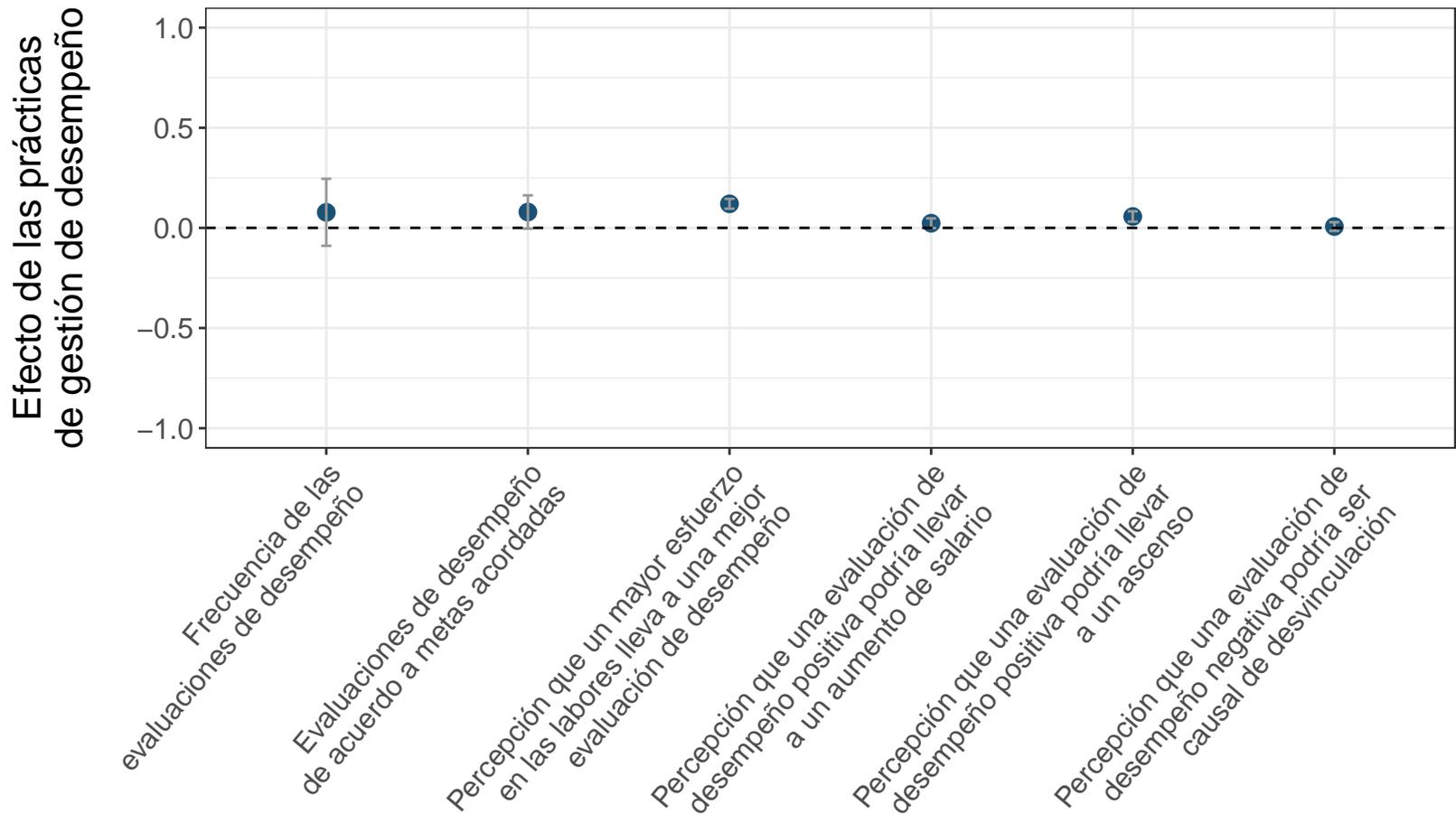
Efecto de las prácticas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

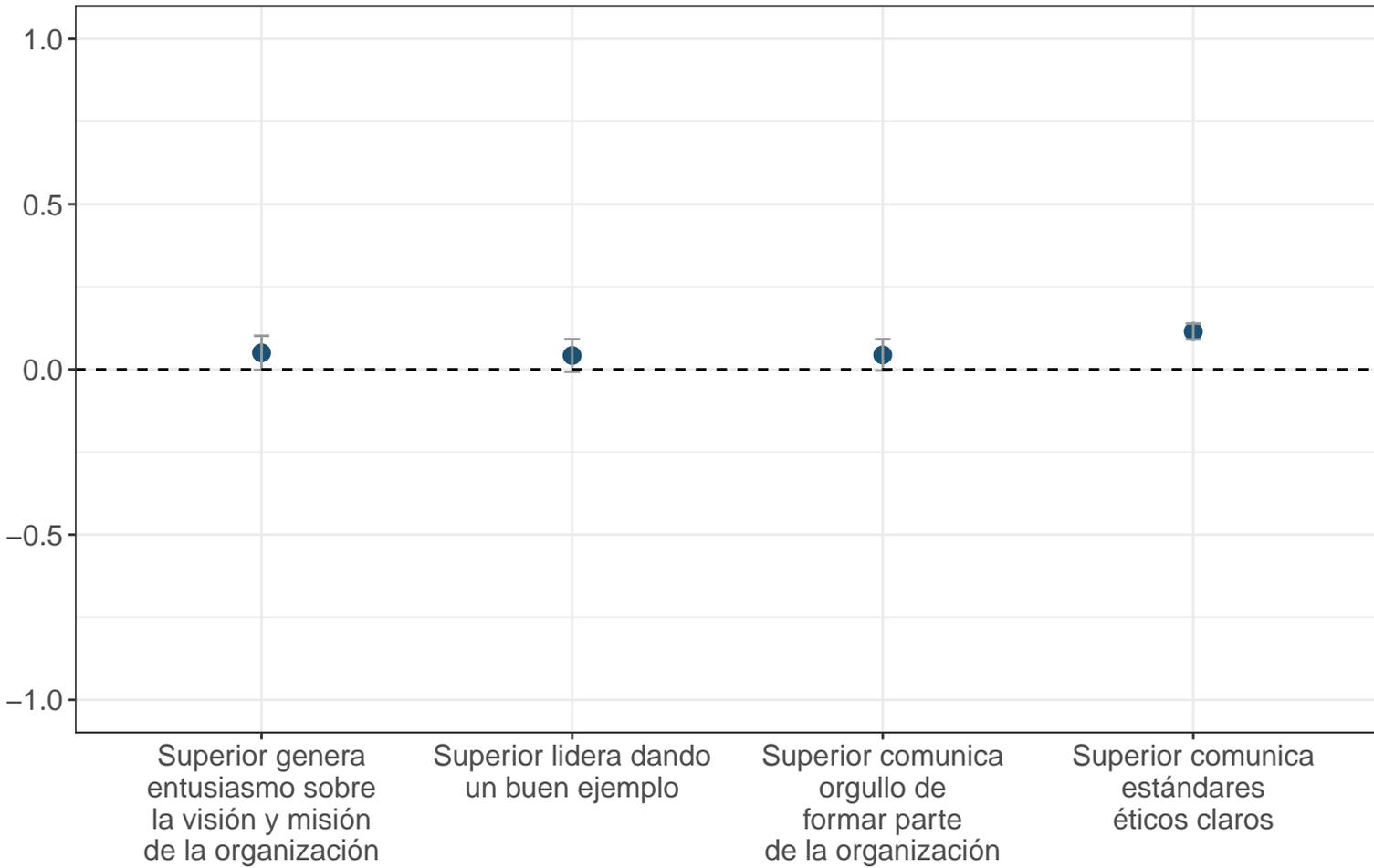


## Efectos en el orgullo de ser funcionario público

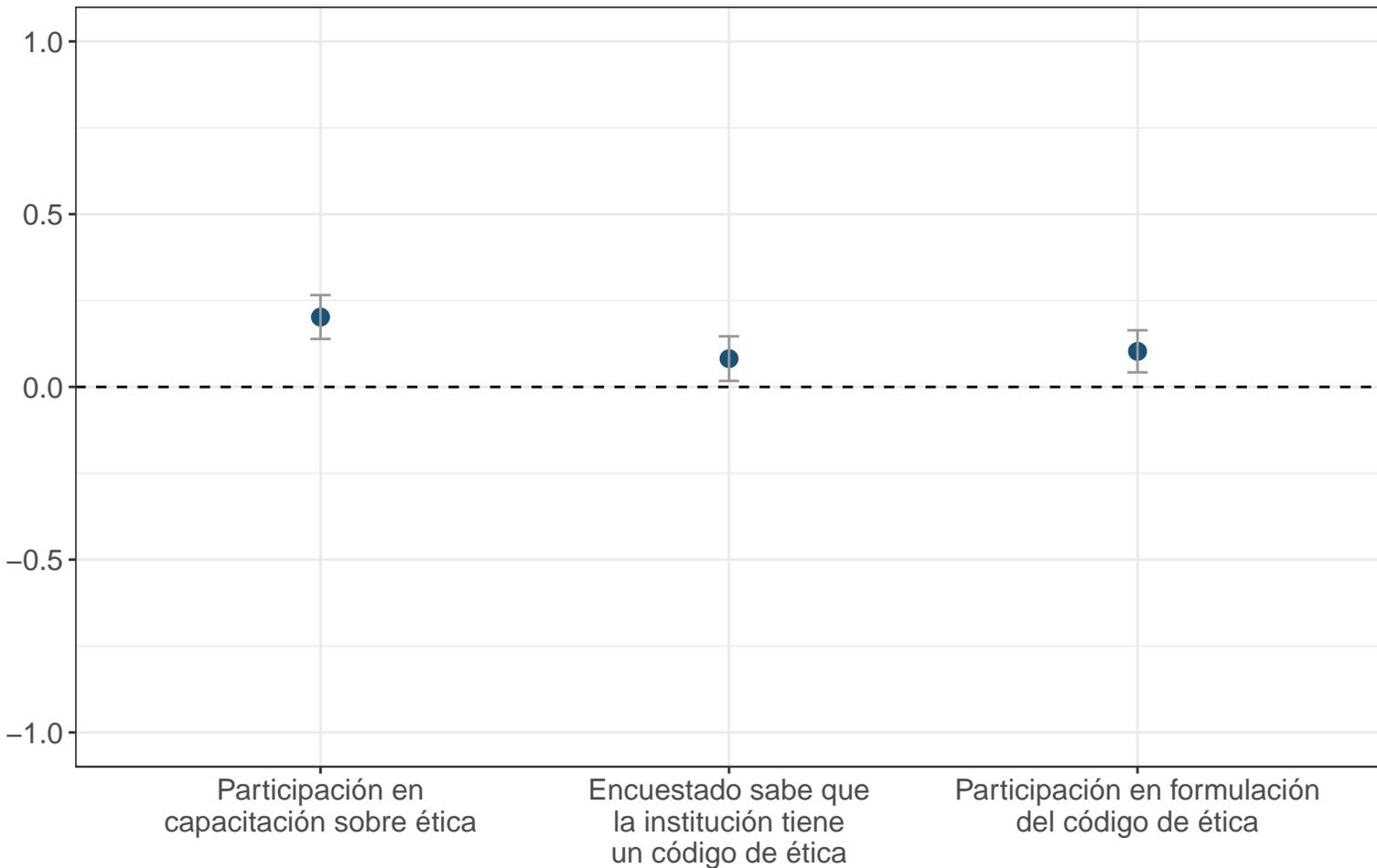


# Efectos en el orgullo de ser funcionario público

Efecto de las prácticas de liderazgo

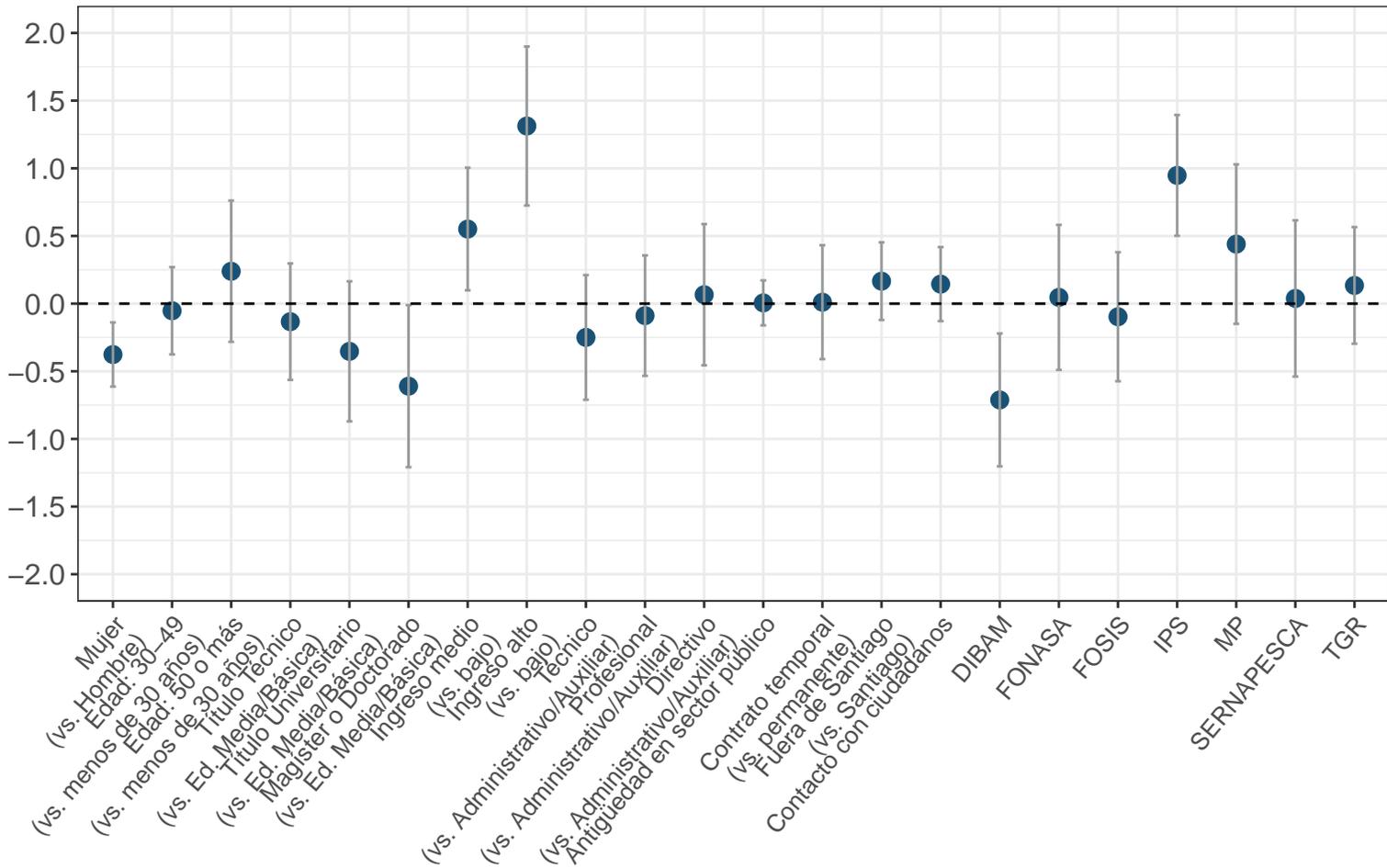


Efecto de las prácticas de gestión ética

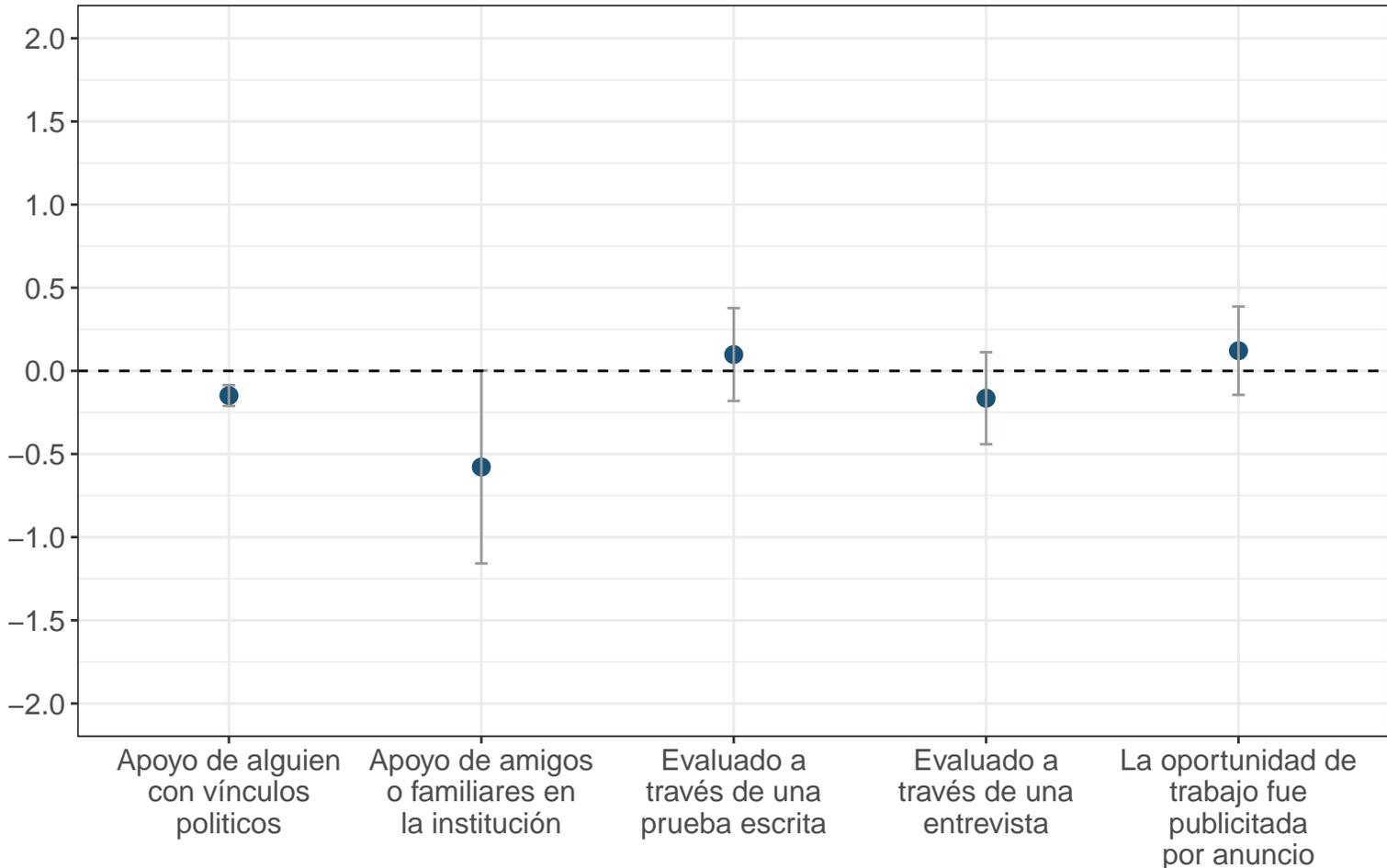


# Efectos en la confianza en otros miembros de la institución

Efecto de las variables de control

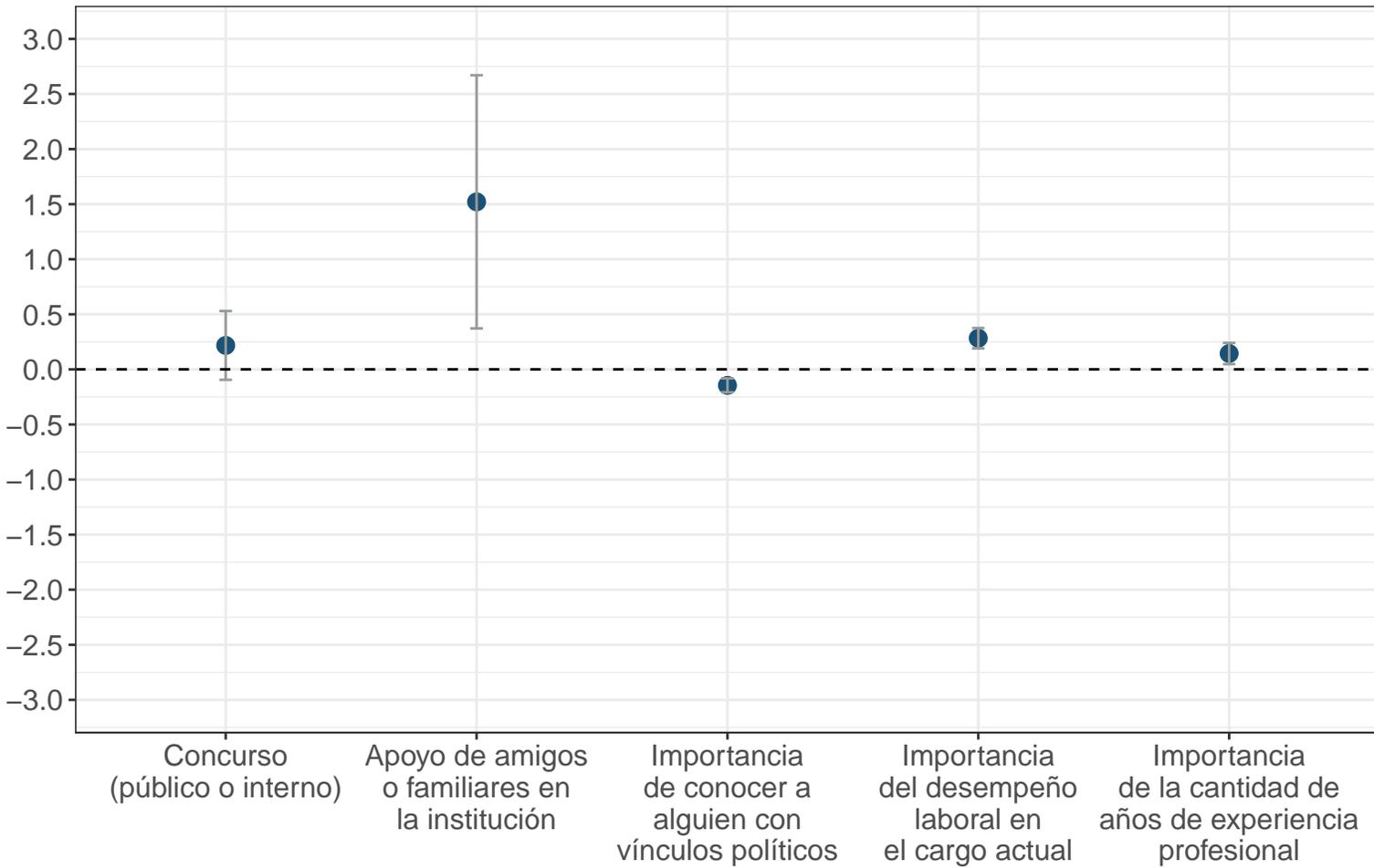


Efecto de las prácticas de selección

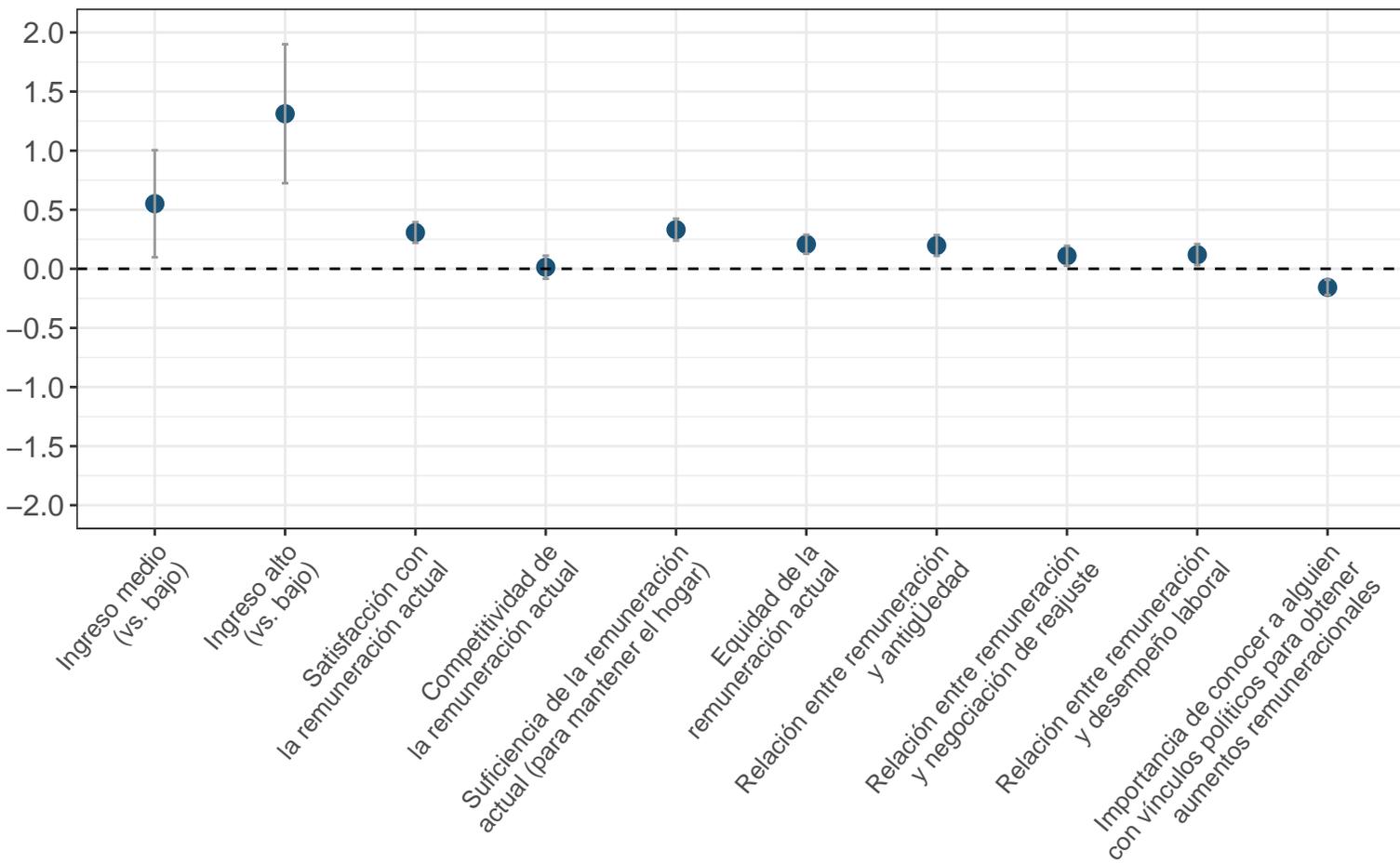


# Efectos en la confianza en otros miembros de la institución

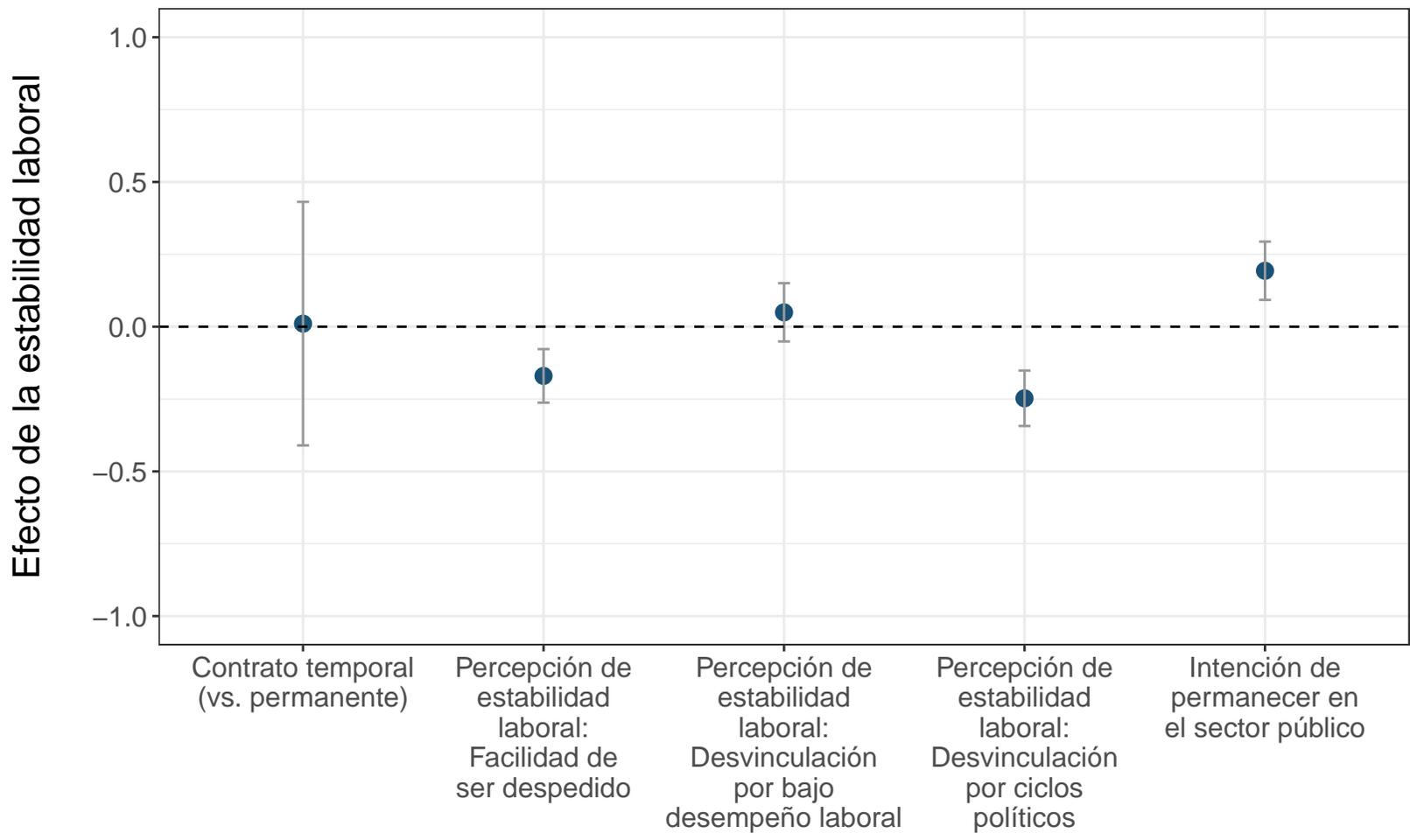
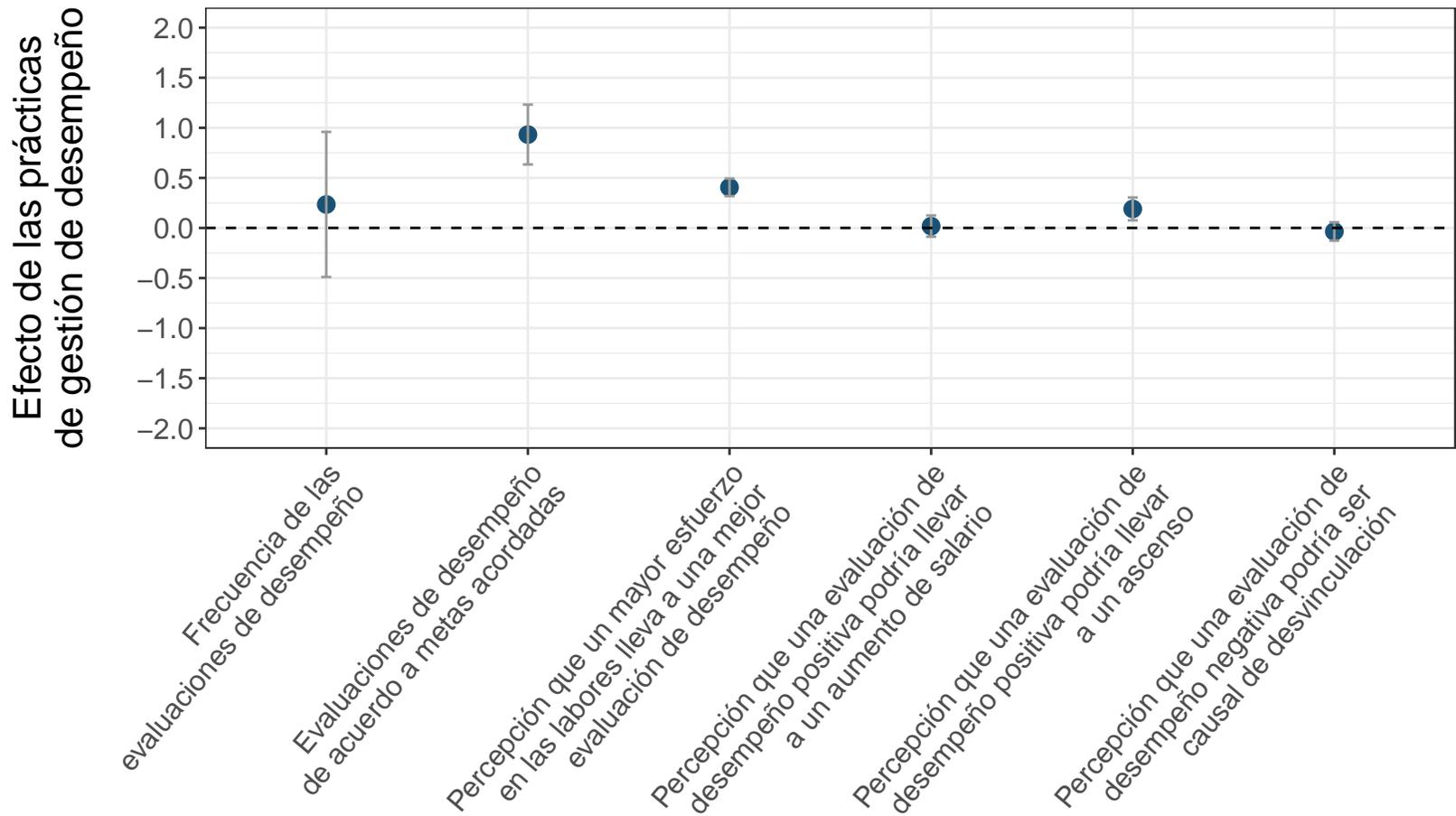
Efecto de las prácticas de promoción



Efecto de las prácticas de remuneración

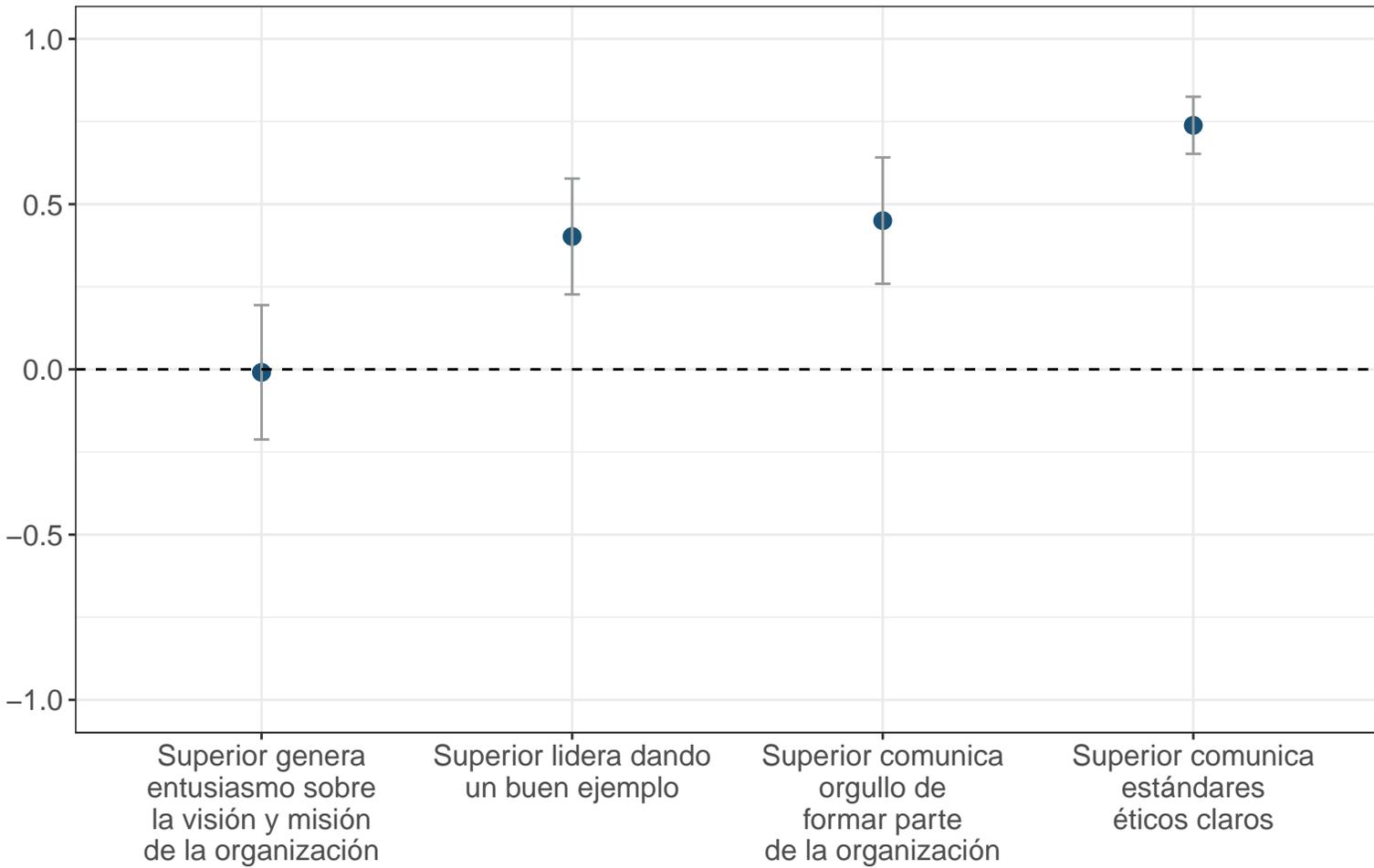


## Efectos en la confianza en otros miembros de la institución

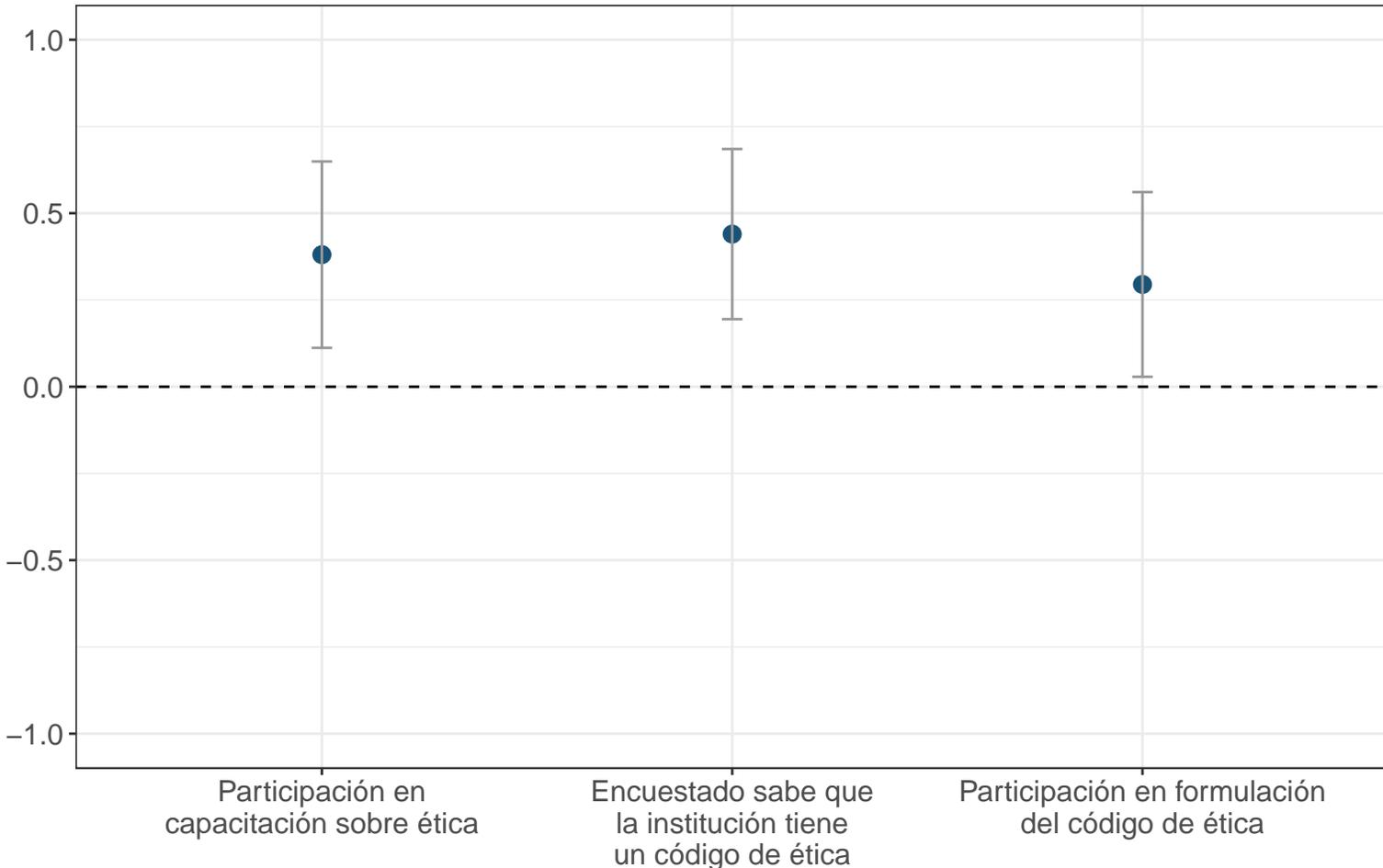


# Efectos en la confianza en otros miembros de la institución

Efecto de las prácticas de liderazgo

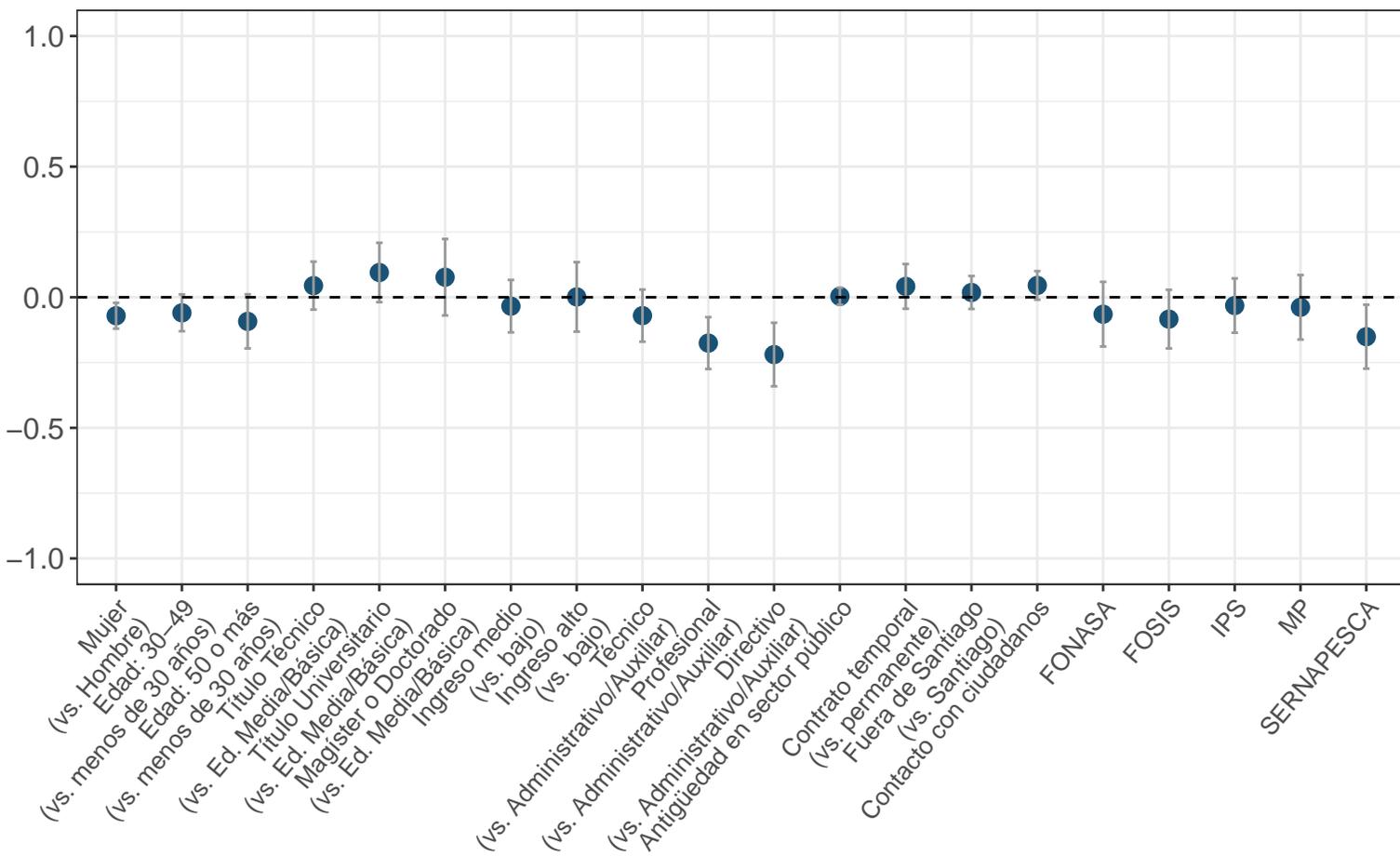


Efecto de las prácticas de gestión ética

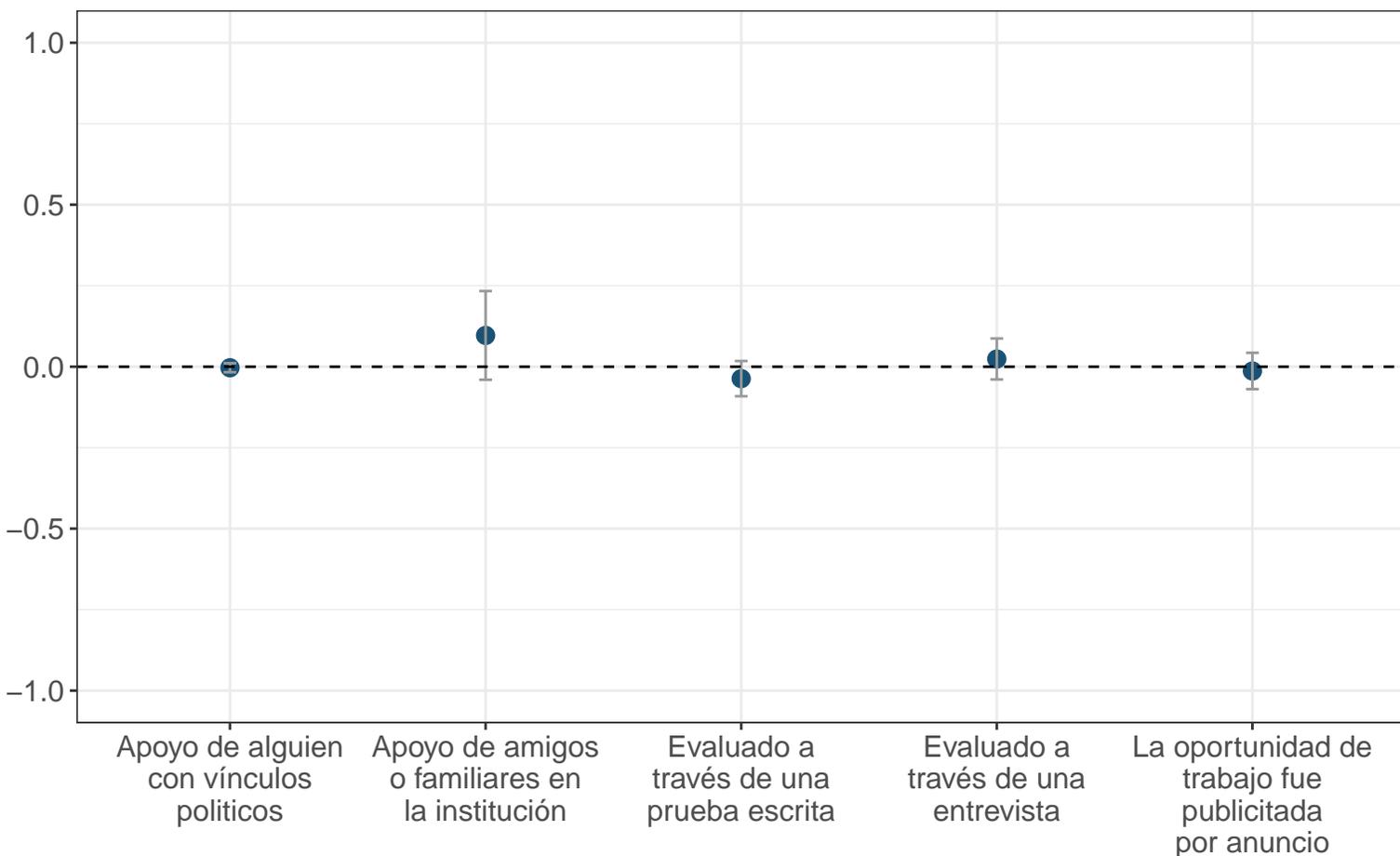


## Efectos en la falta de reconocimiento ético: considerar legal un comportamiento que es ilegal y no ético

Efecto de las variables de control

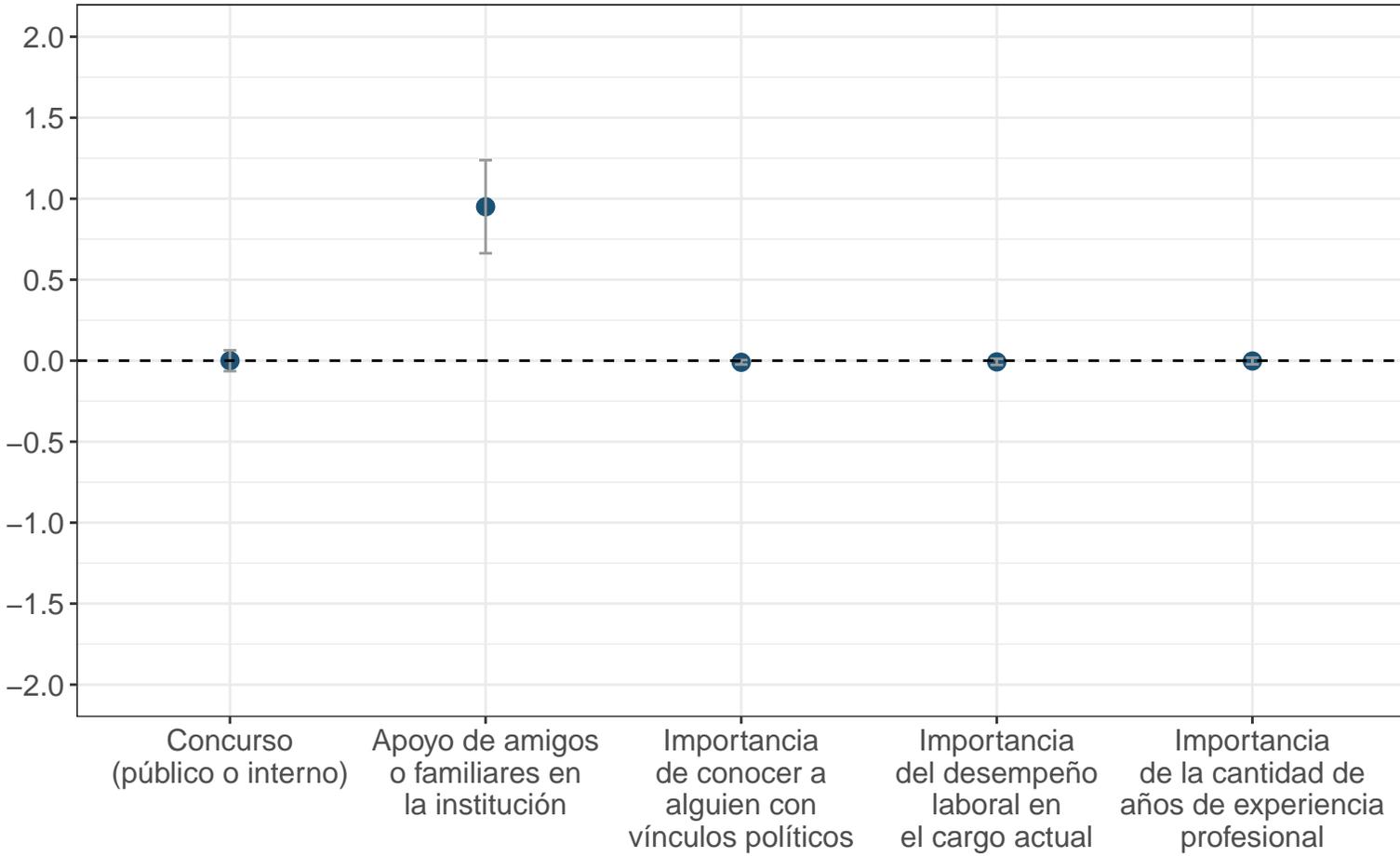


Efecto de las prácticas de selección

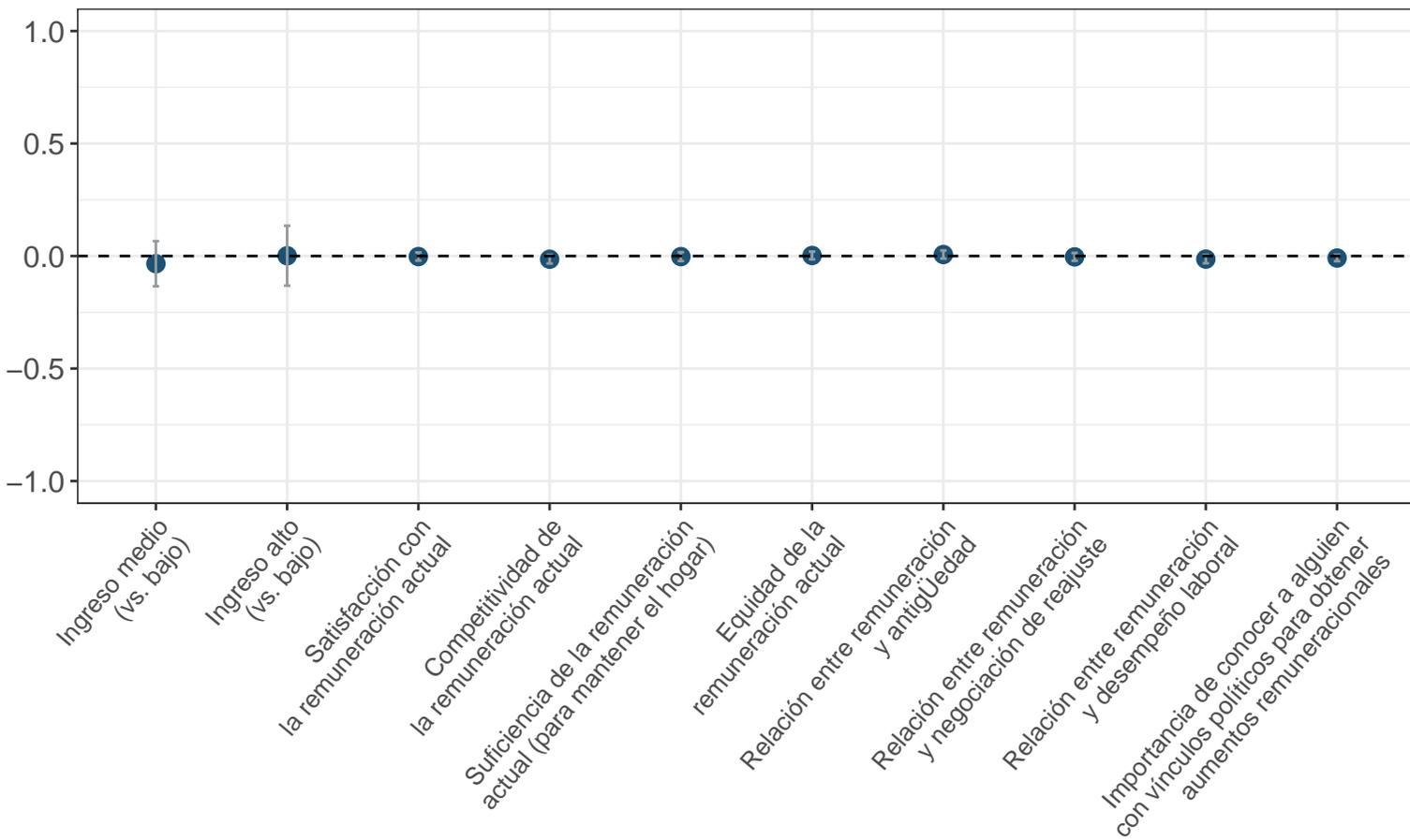


# Efectos en la falta de reconocimiento ético: considerar legal un comportamiento que es ilegal y no ético

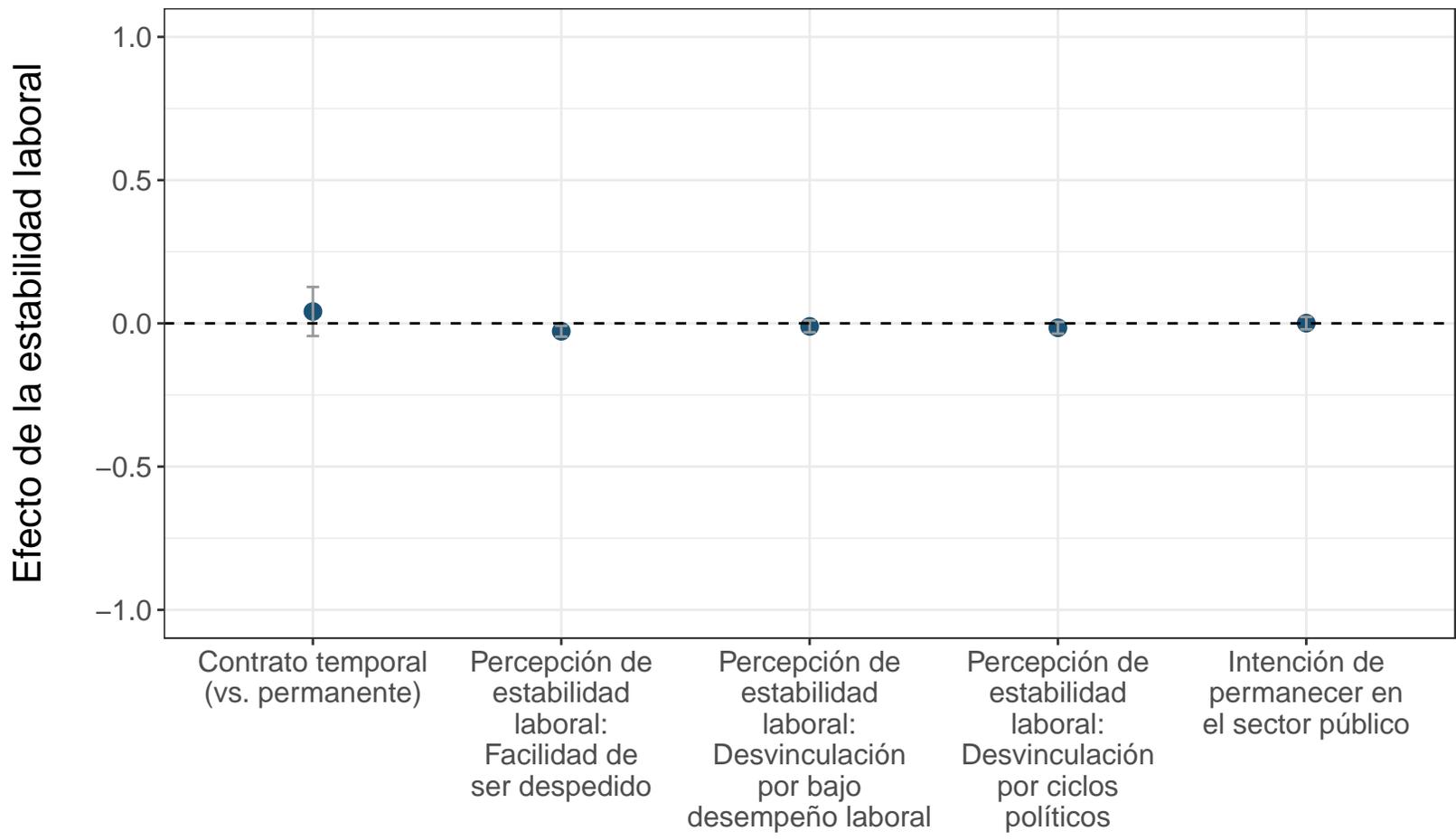
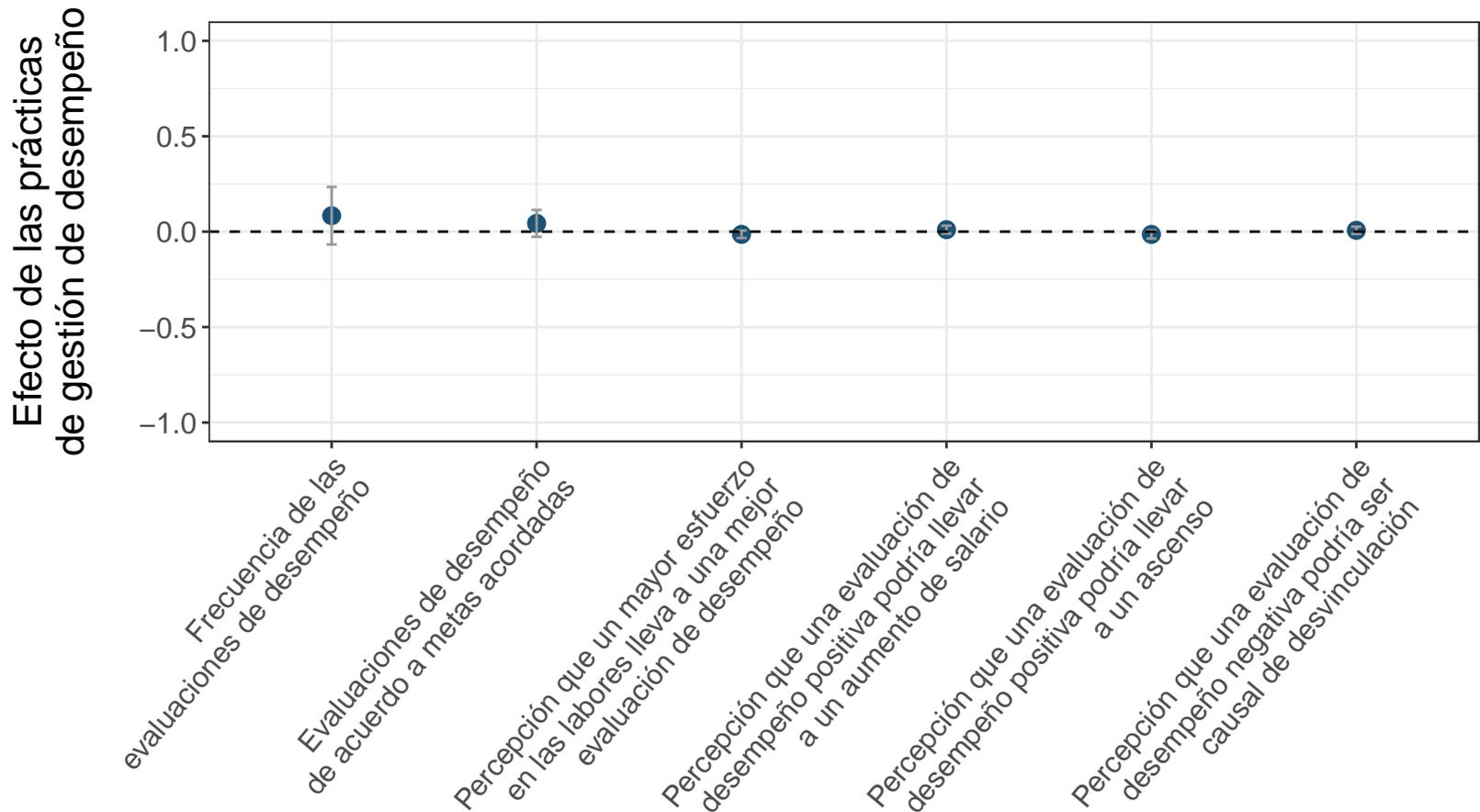
Efecto de las prácticas de promoción



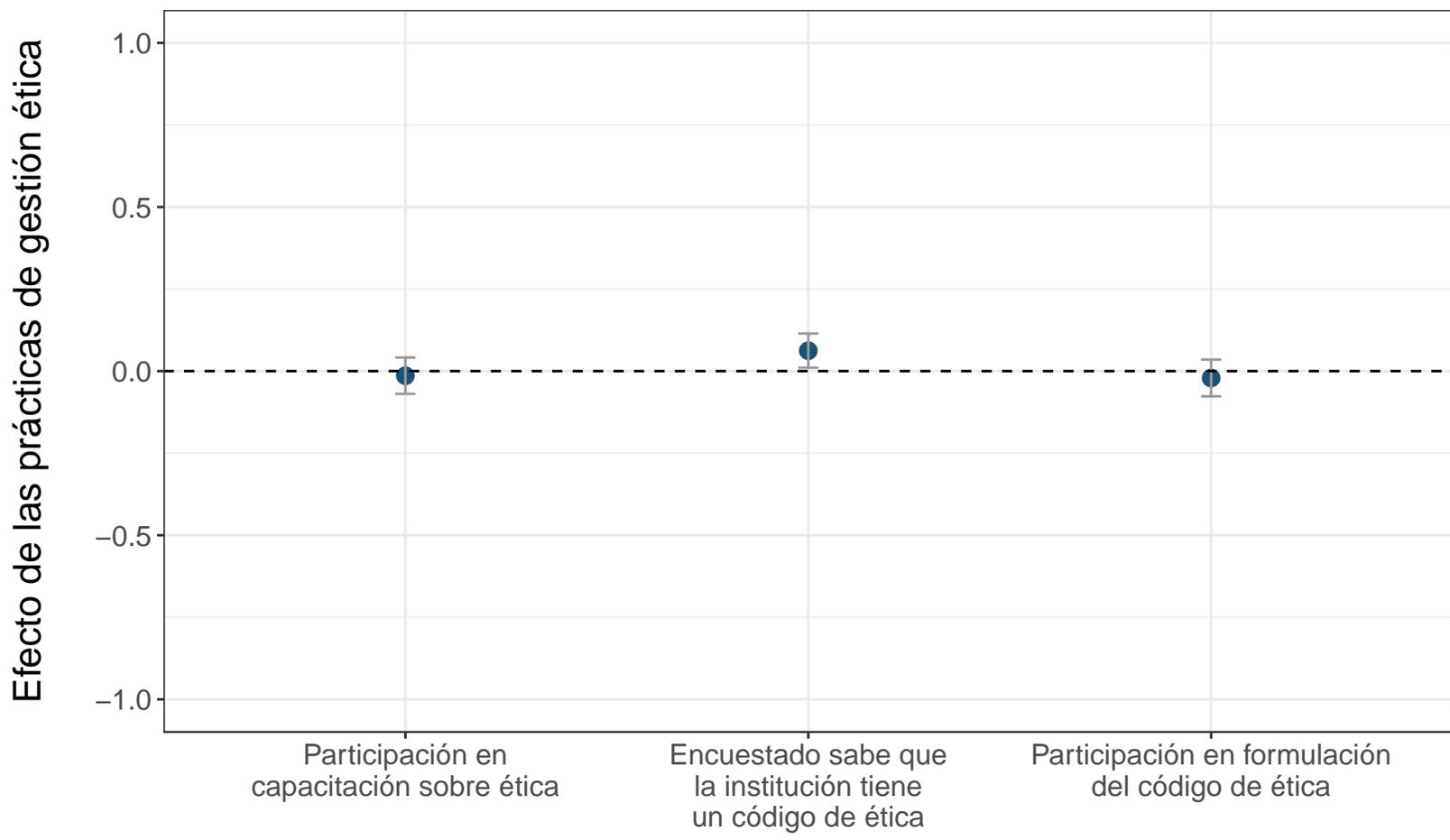
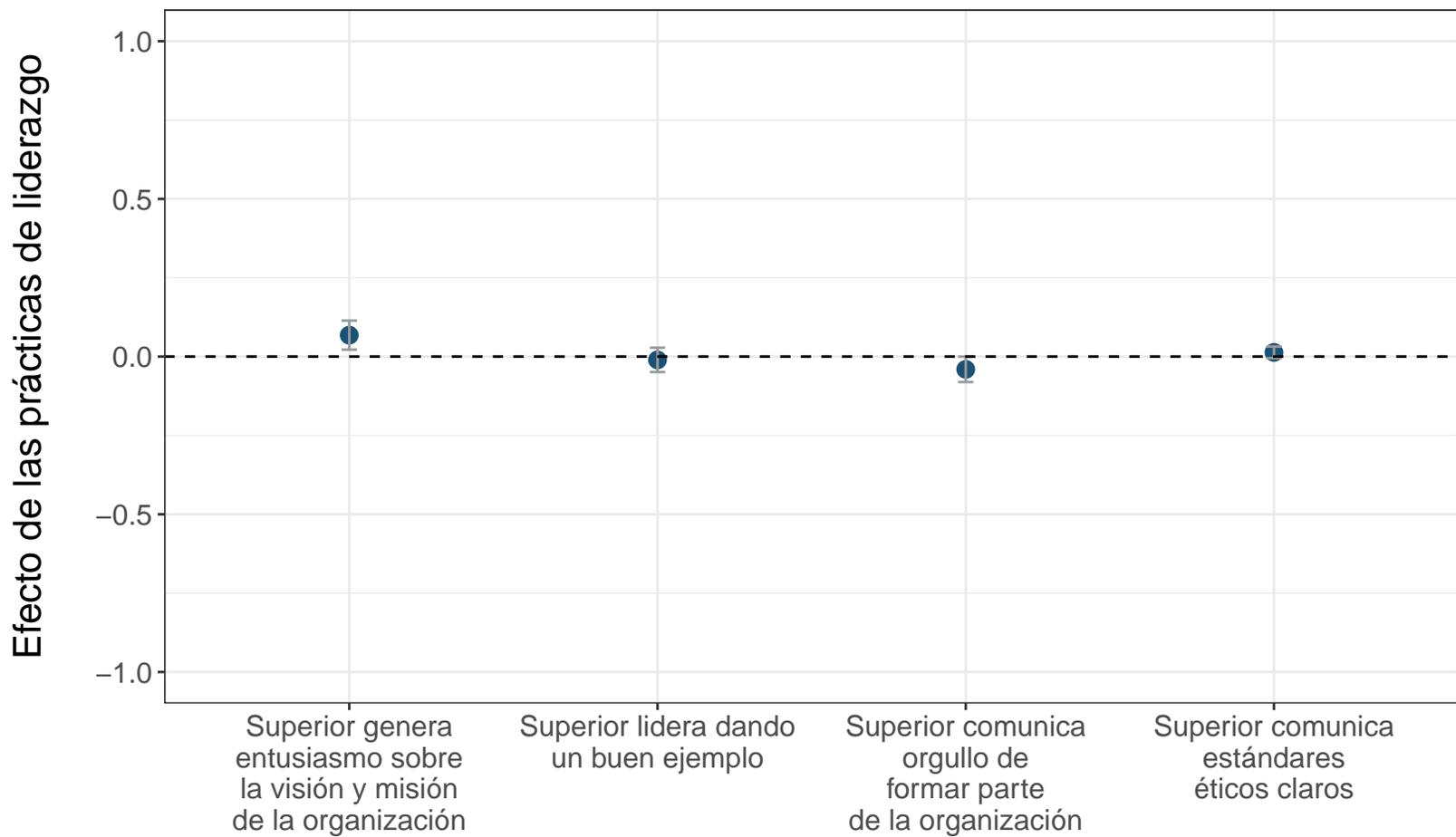
Efecto de las prácticas de remuneración



## Efectos en la falta de reconocimiento ético: considerar legal un comportamiento que es ilegal y no ético

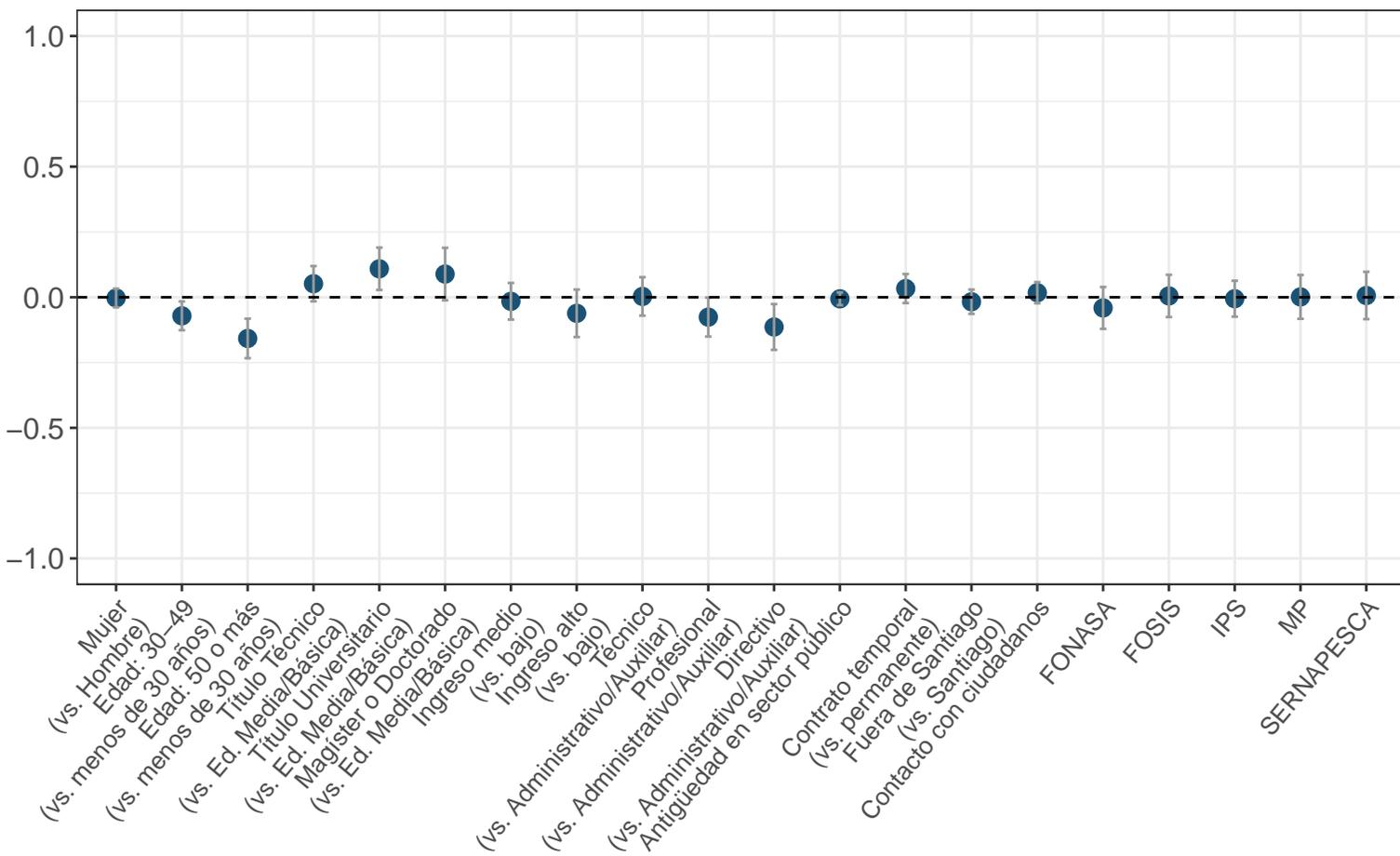


# Efectos en la falta de reconocimiento ético: considerar legal un comportamiento que es ilegal y no ético

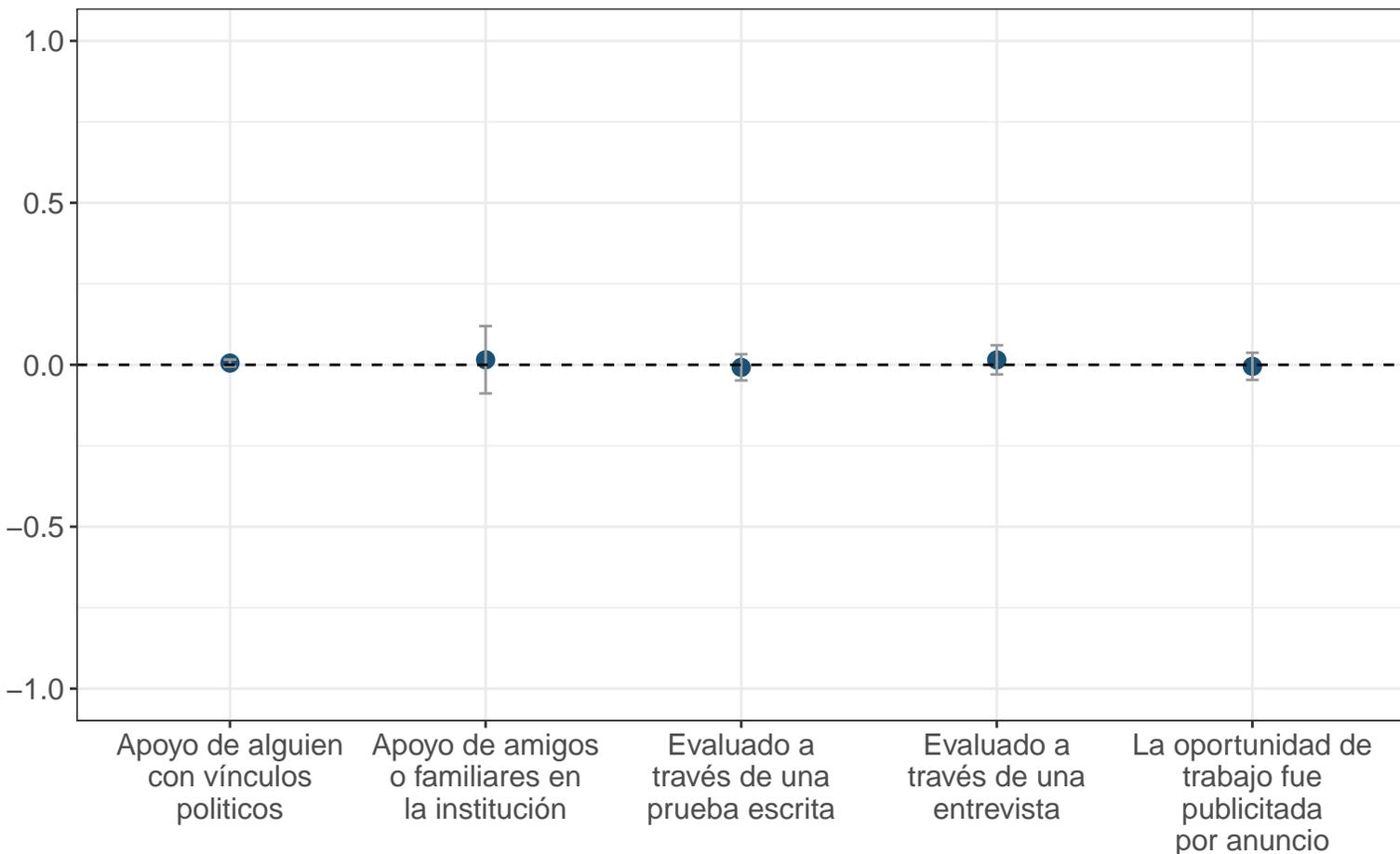


## Efectos en haber escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés

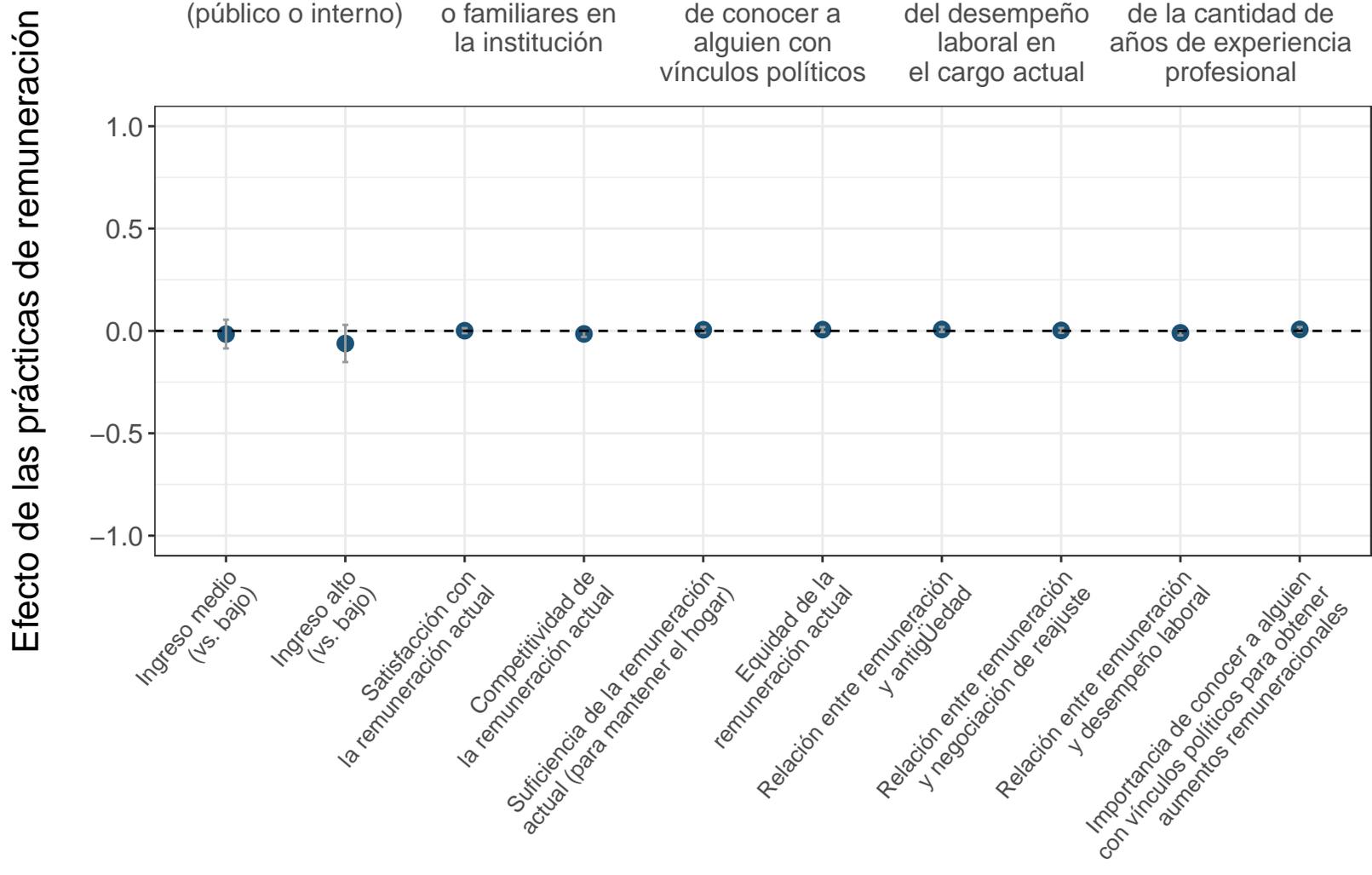
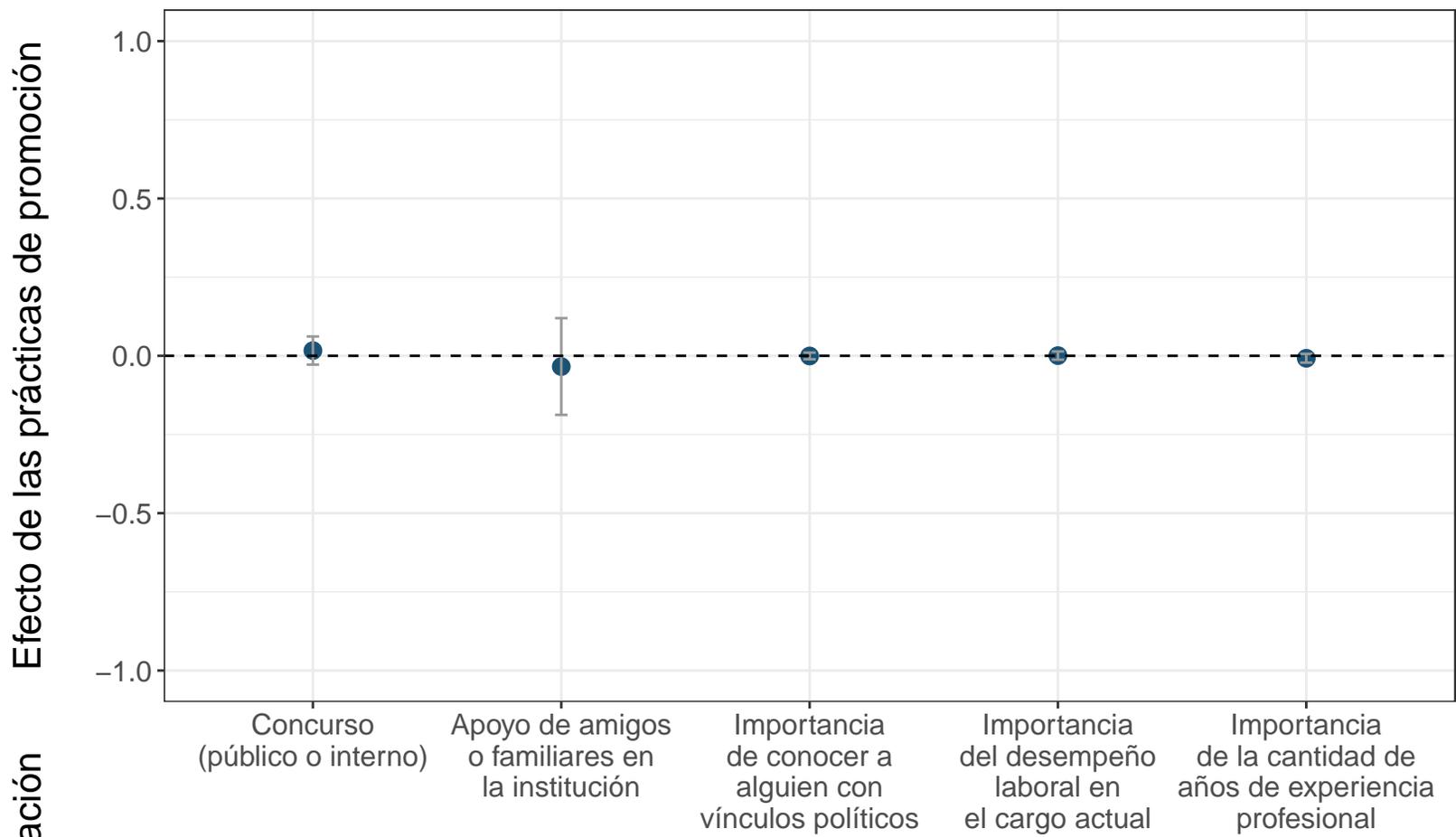
Efecto de las variables de control



Efecto de las prácticas de selección

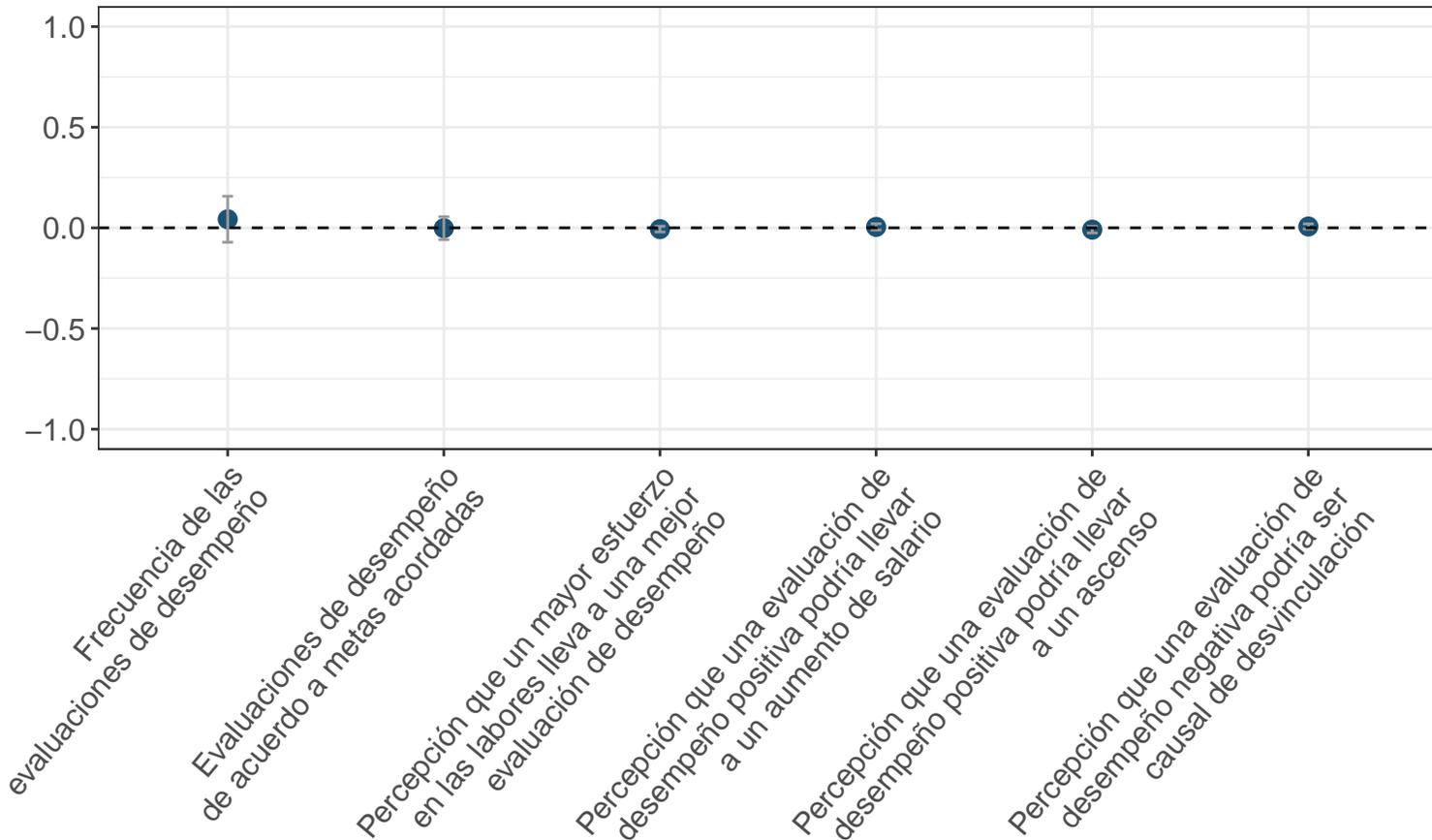


# Efectos en haber escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés

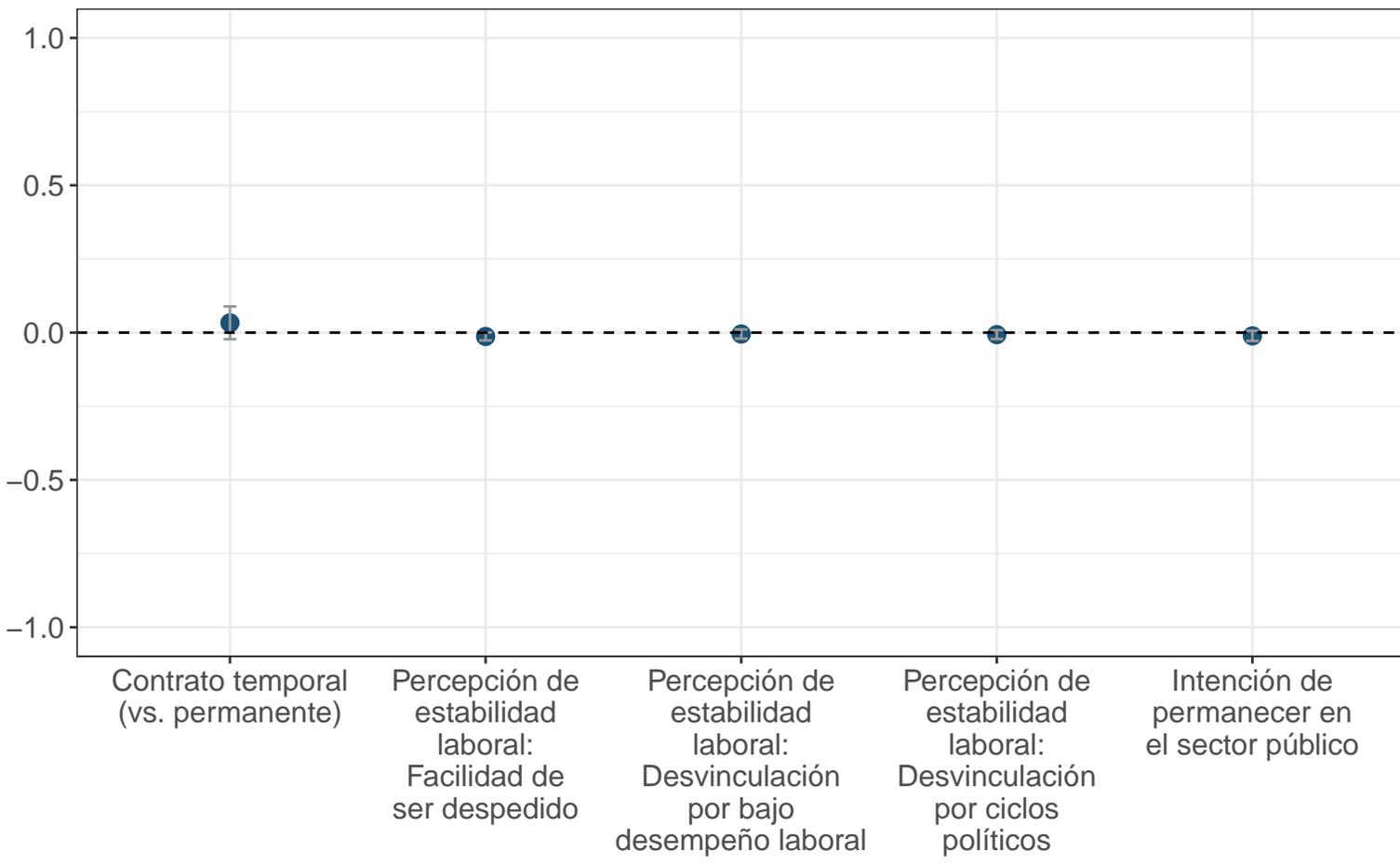


## Efectos en haber escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés

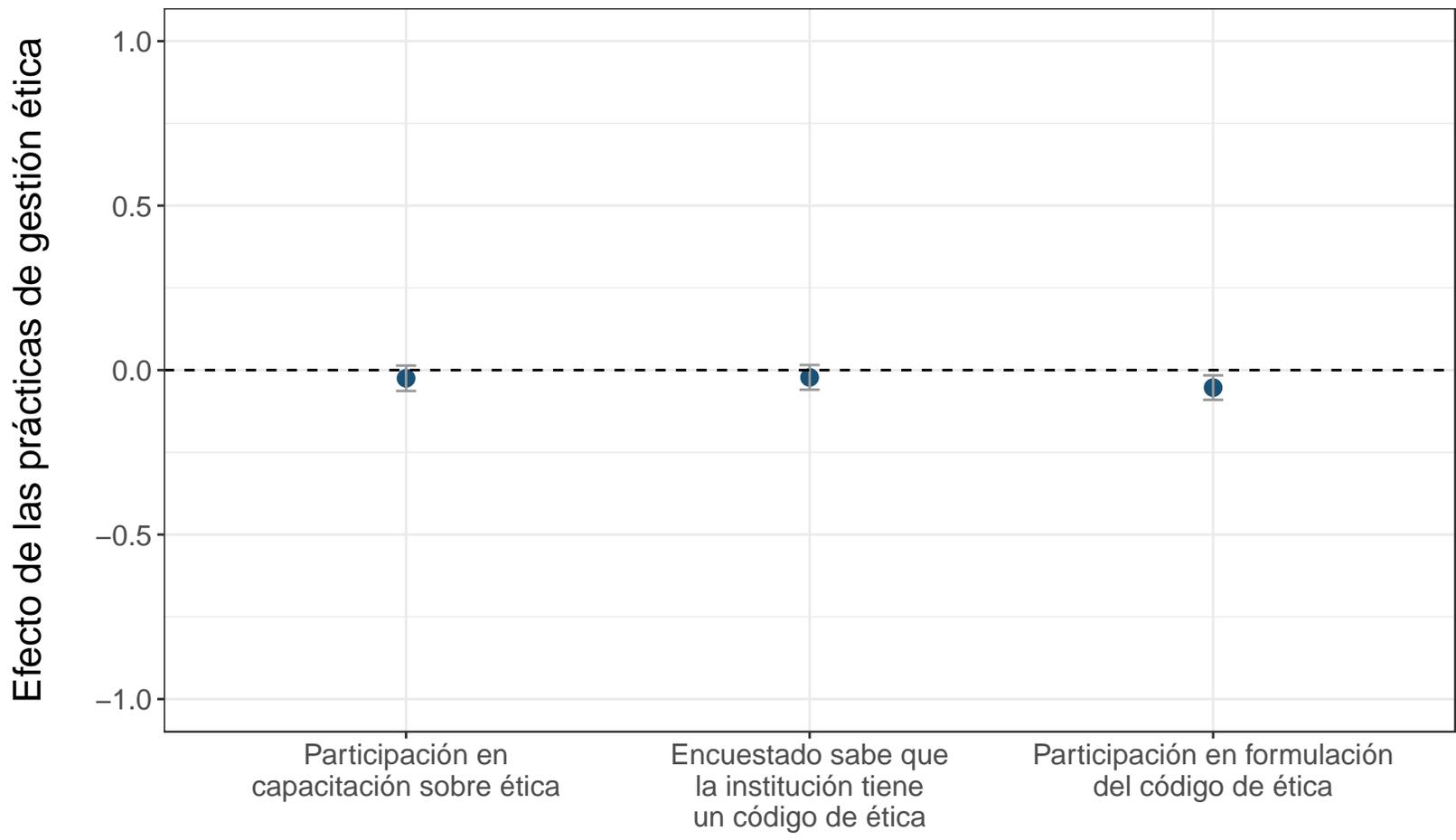
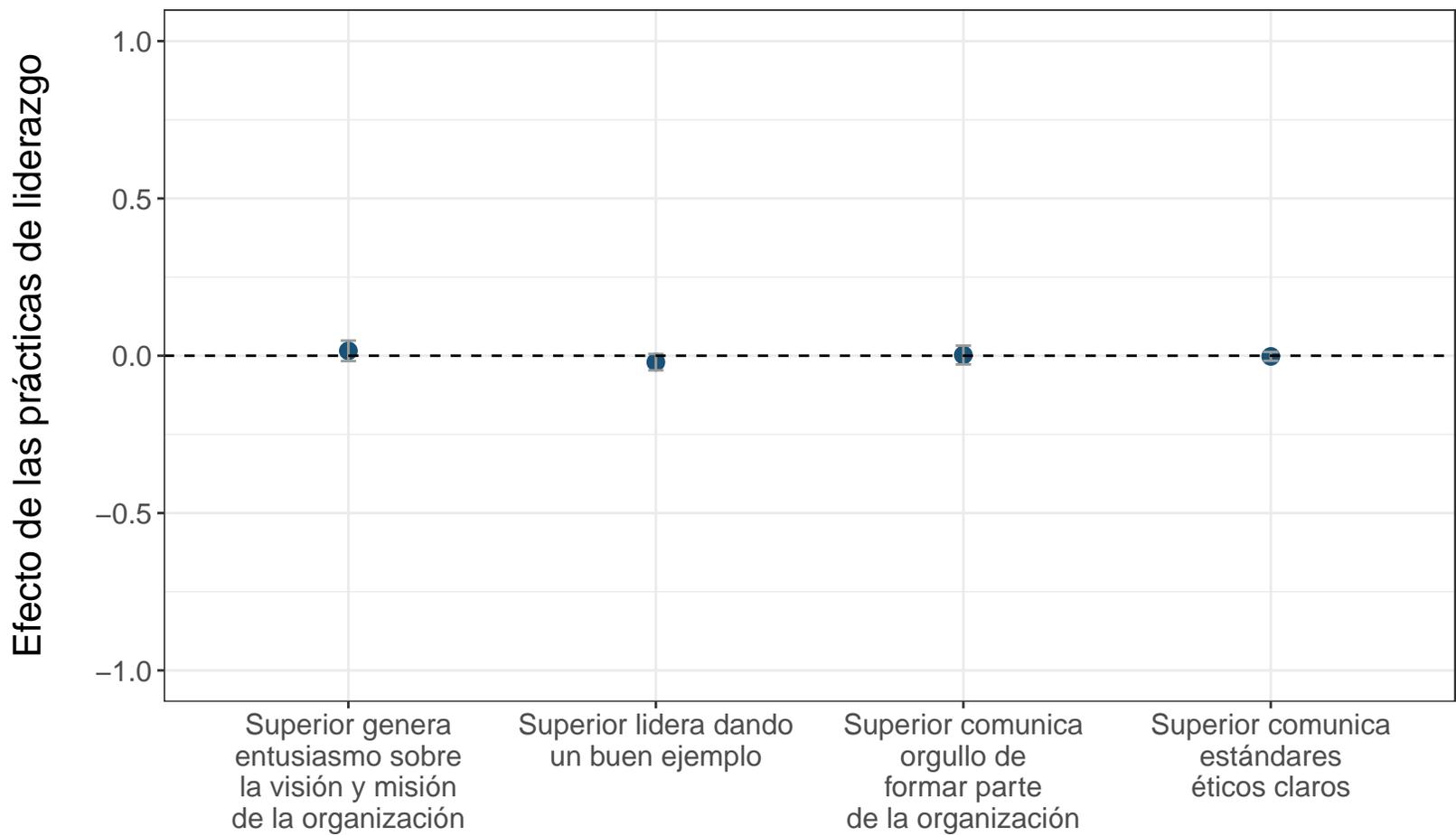
Efecto de las prácticas  
de gestión de desempeño



Efecto de la estabilidad laboral

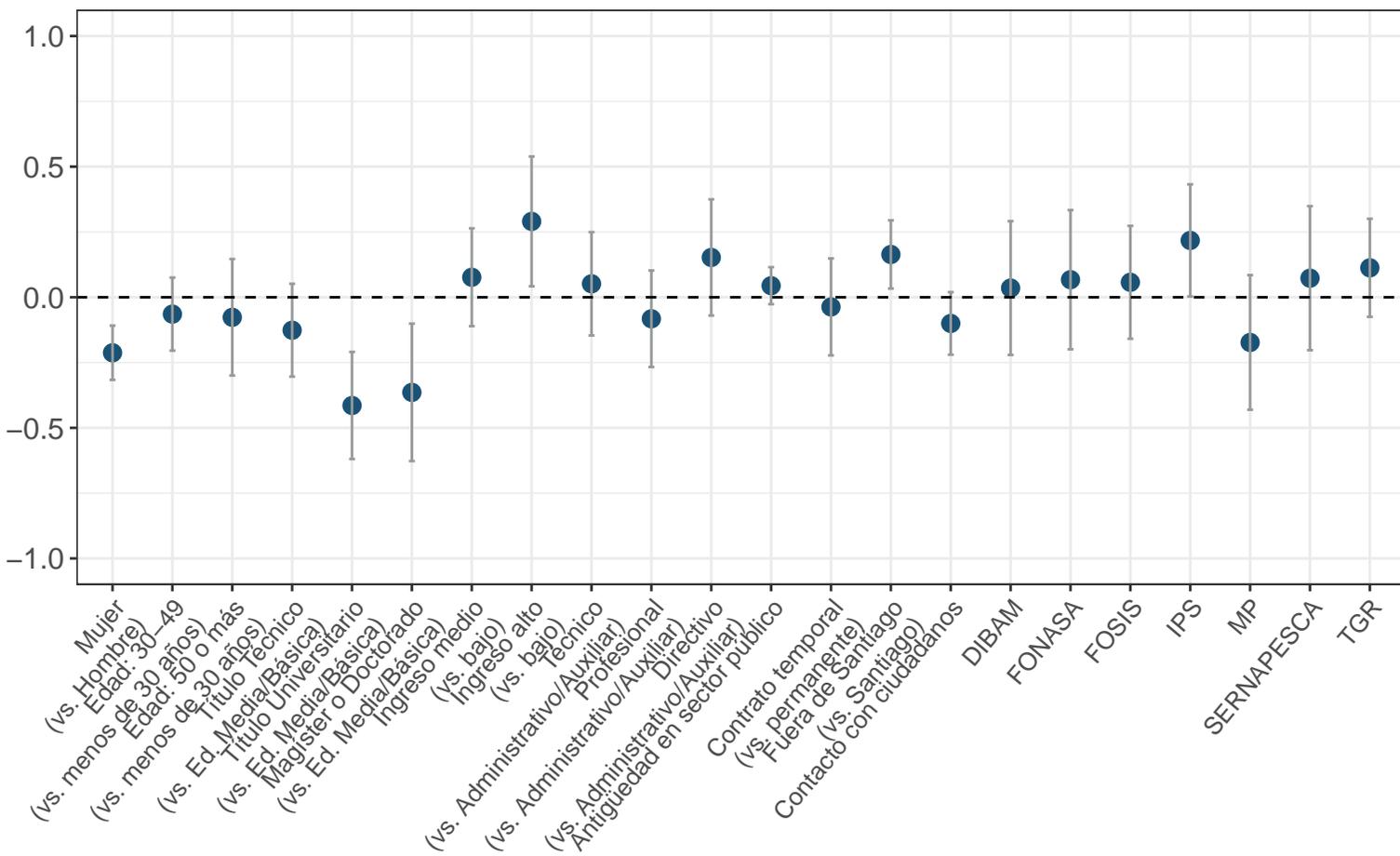


# Efectos en haber escogido una conducta no ética en un escenario de conflicto de interés

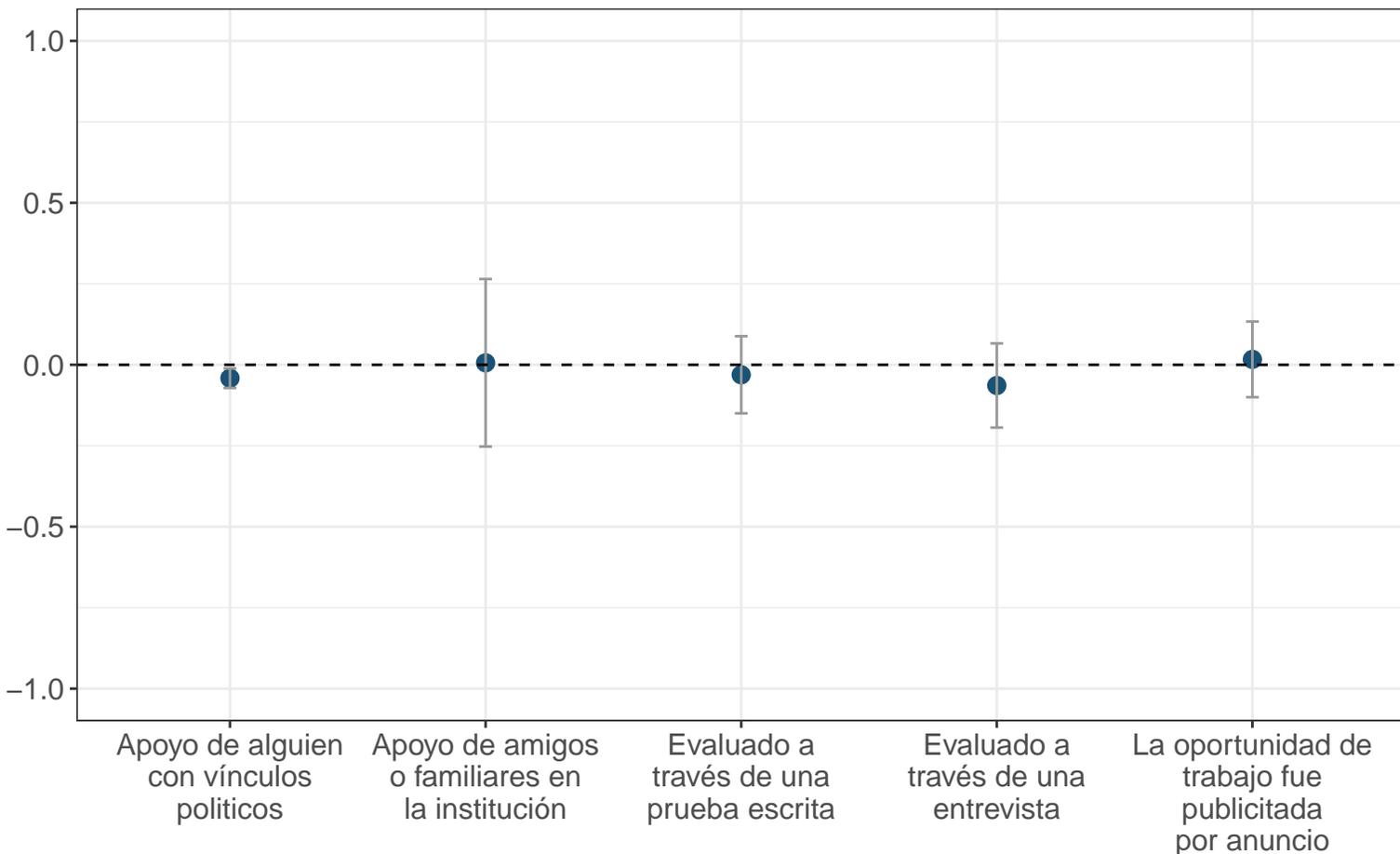


## Efectos en la disposición a reportar problemas éticos a Directivos

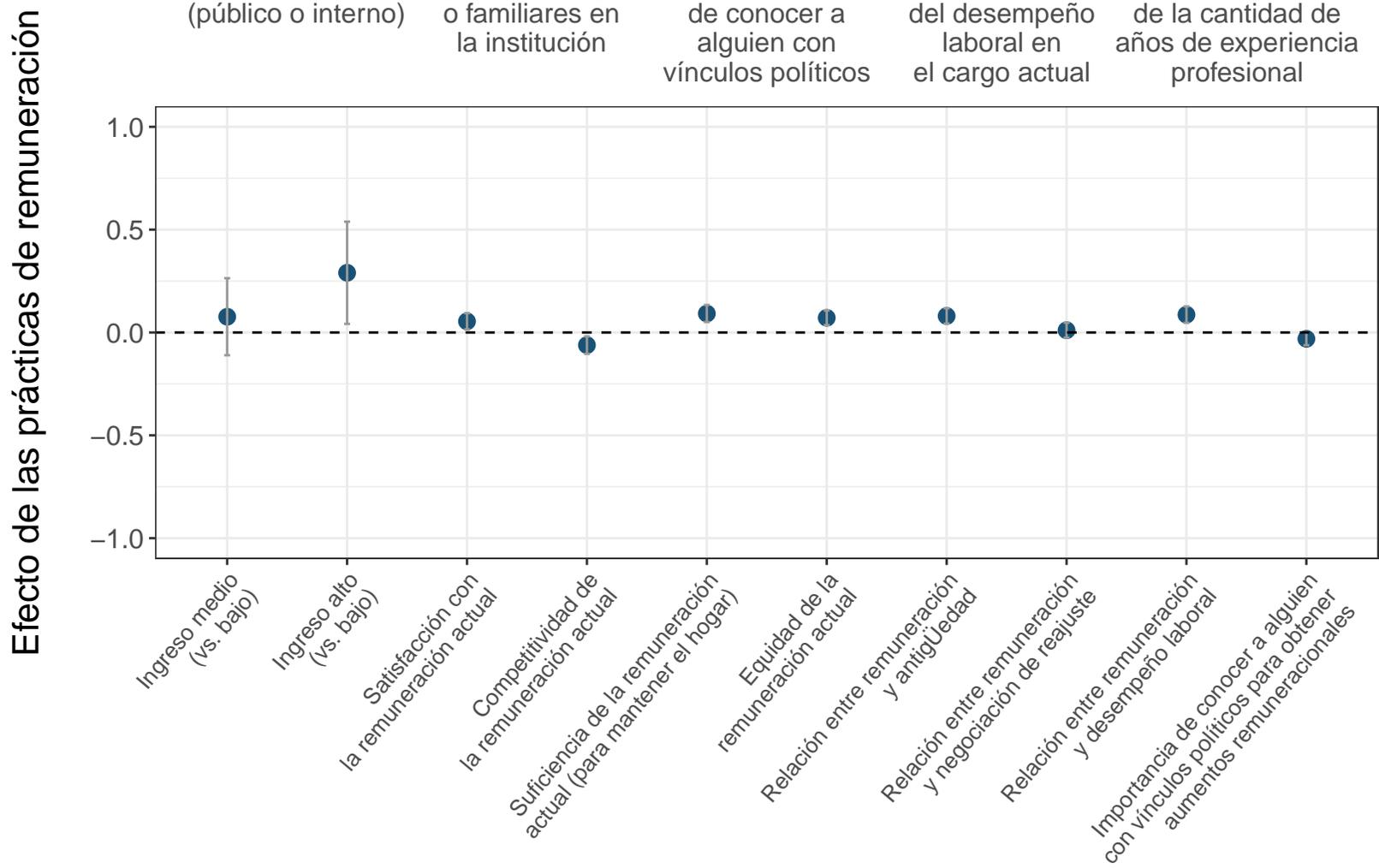
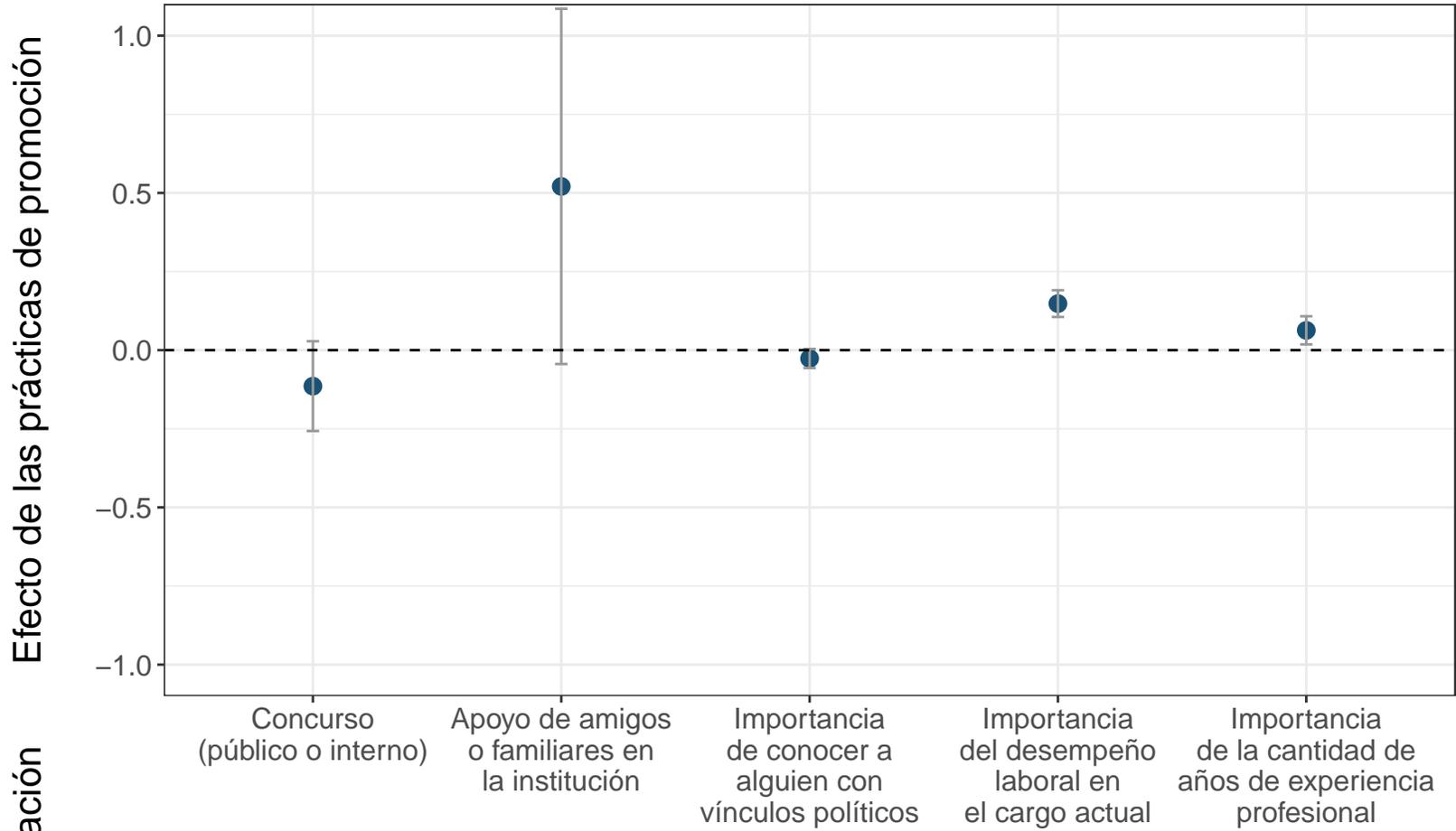
Efecto de las variables de control



Efecto de las prácticas de selección

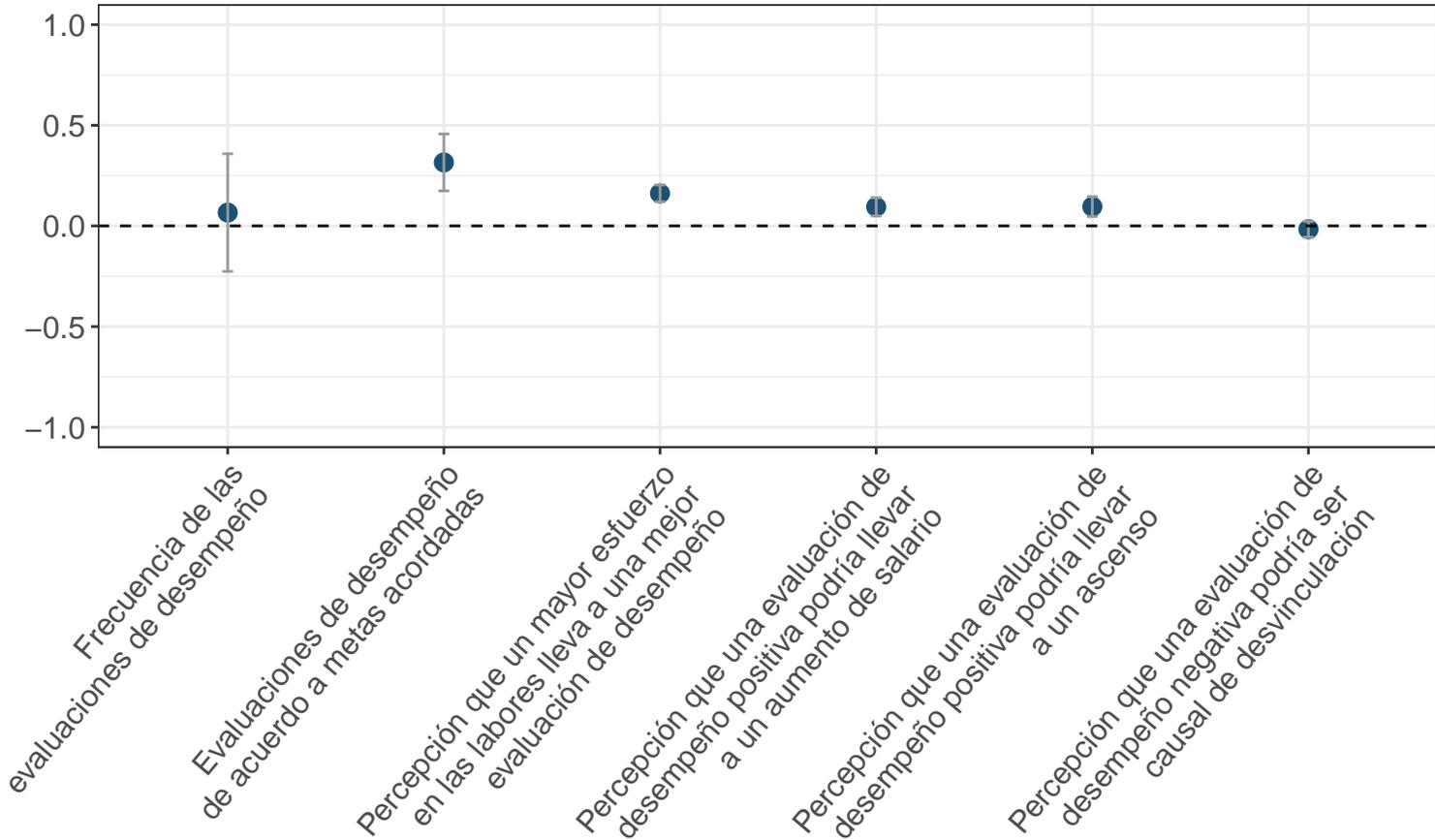


## Efectos en la disposición a reportar problemas éticos a Directivos

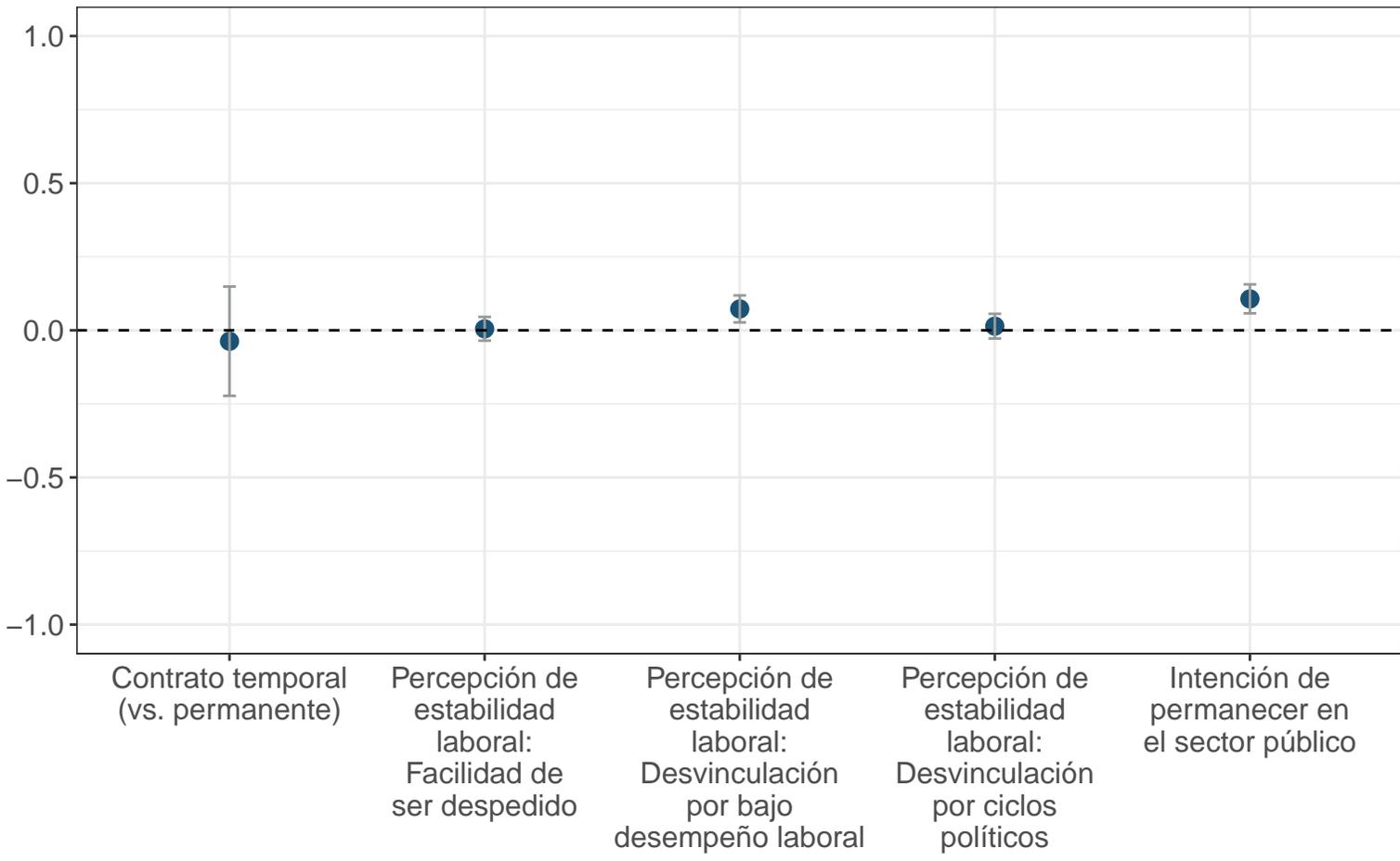


## Efectos en la disposición a reportar problemas éticos a Directivos

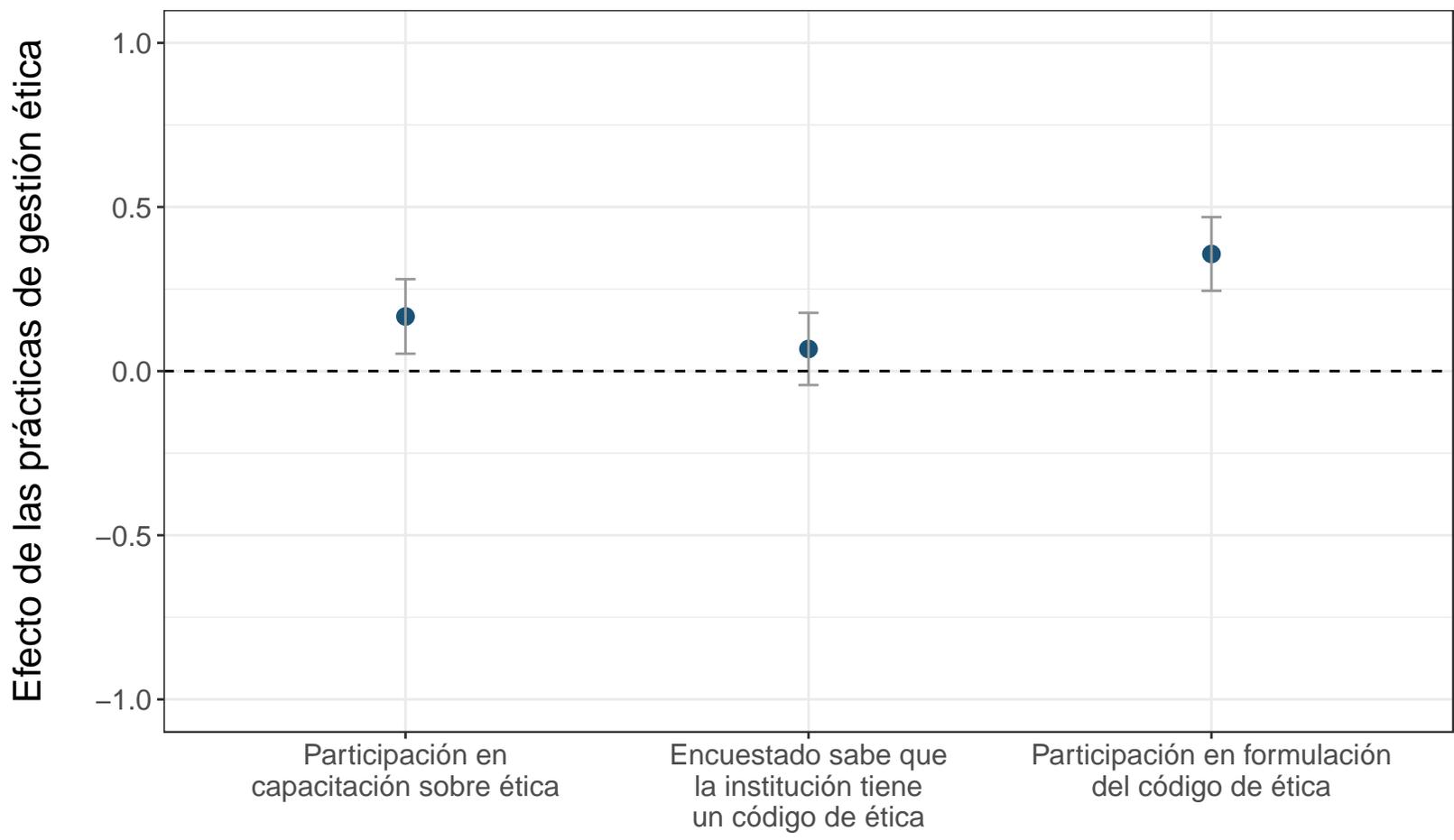
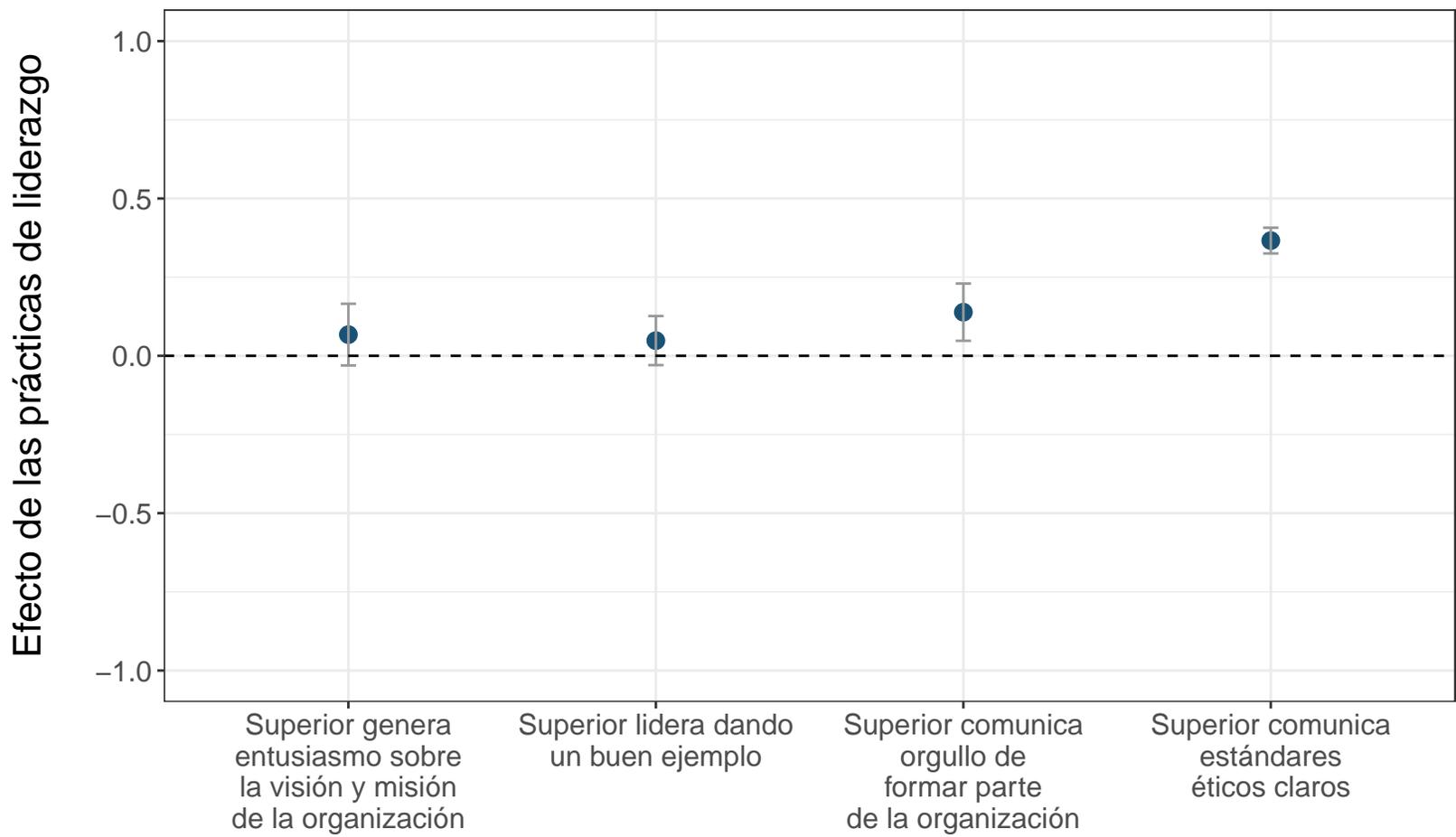
Efecto de las prácticas  
de gestión de desempeño



Efecto de la estabilidad laboral

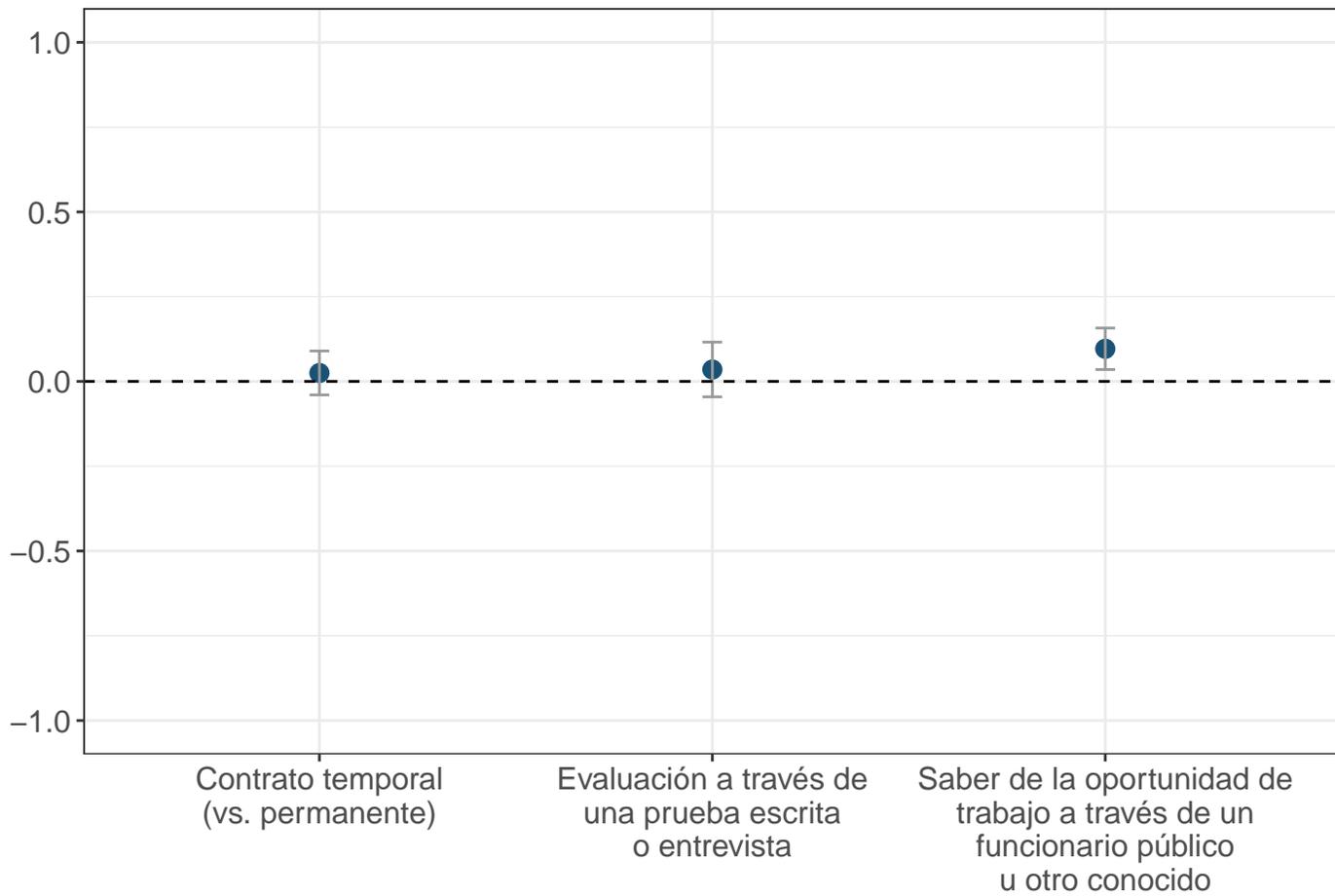


# Efectos en la disposición a reportar problemas éticos a Directivos



# Predictores del favoritismo: prácticas que reducen el favoritismo en los procesos de selección del sector público

Efecto de las prácticas de selección en el apoyo de amigos o familiares en la institución para obtener el primer trabajo



Efecto de las prácticas de selección en la importancia de conocer a alguien con vínculos políticos para obtener el primer trabajo

