

Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile

**EVIDENCIA PARA UN SERVICIO PÚBLICO MÁS MOTIVADO,
SATISFECHO, COMPROMETIDO Y ÉTICO**

Christian Schuster (University College London)

Javier Fuenzalida (Universidad de Chile)

Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)

Kim Sass Mikkelsen (Roskilde University)

Noam Titelman (Universidad de Chile)

Agradecimientos

Este informe se basa en los resultados de la Primera Encuesta Nacional de Funcionarios(as)¹, aplicada el año 2019. En esta participaron más de 65 servicios y 21.443 trabajadores del Estado. La encuesta fue liderada por Christian Schuster (University College London), por Javier Fuenzalida (Universidad de Chile) y por la Dirección Nacional de Servicio Civil. Los autores agradecen el apoyo financiero del Fondo Universitario de Intercambio de Conocimiento e Innovación de la University College London (UCL) para desarrollar este proyecto, la asistencia de investigación de Robert Lipinski (UCL) y al Centro de Sistemas Públicos (CSP) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

La encuesta fue diseñada y piloteada en Chile durante los años 2016-2017 –con más de 5.000 funcionarios de 11 servicios públicos del país– como parte de un proyecto internacional que fue liderado por Christian Schuster y Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham), y que contó con el apoyo financiero de un fondo del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID). Algunas preguntas de la Encuesta Nacional de Funcionarios se basan en la Encuesta Global de Funcionarios, una iniciativa de investigadores del Banco Mundial, Stanford University, University College London y Nottingham University, entre otros.

La Encuesta Nacional de Funcionarios fue implementada con el apoyo de la Asociación Nacional de Funcionarios (ANEF) y los 65 servicios que participaron en esta edición. Los autores quisieran agradecer a las organizaciones participantes, así como a quienes completaron la encuesta y compartieron sus experiencias en el servicio público. Sin ellos, este informe no habría sido posible.

¹ El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una preocupación de los investigadores que lideran este proyecto. Aunque en las preguntas de la encuesta se utilizó “o/a” para señalar la existencia de ambos sexos, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica, se ha optado por utilizar el masculino genérico en este reporte. Esto, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres y abarcan claramente a ambos sexos.

Agradecimientos

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

Para contar con más detalle de los hallazgos presentados en este informe, es posible visitar un tablero de resultados en línea (<https://enf.serviciocivil.cl/encuesta2019/>). Este contiene los indicadores generales del país y también métricas diferenciadas según características sociodemográficas y administrativas de funcionarios y los servicios participantes.

Prólogo

Hacia un mejor servicio público para todos los chilenos

La Dirección Nacional del Servicio Civil, en sus casi 17 años de historia, ha tenido como propósito central consolidar el mérito y la igualdad de oportunidades como motores de un Estado más moderno y 100% al servicio de la ciudadanía. En este contexto, los resultados de esta primera encuesta nacional de funcionarios públicos de Chile – aplicada durante el año 2019– nos permiten construir evidencia valiosa para implementar nuevas y mejores políticas públicas en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado.

La situación país nos obliga moralmente a redoblar los esfuerzos del Estado por mejorar la calidad del servicio público con el propósito de reducir la desigualdad y asegurar la justicia de resultados y de trato que exige la ciudadanía. Esto es un imperativo en tanto el Estado actúa en la práctica como un monopolio, del cual depende una proporción significativa de la población en prestaciones tan prioritarias y complejas como salud, educación, transporte o vivienda. Esta naturaleza de la acción del Estado exige tanto al proceso regulatorio como a quienes implementan las políticas públicas un compromiso intransable por colocar en el centro la dignidad de las personas y la búsqueda del bien común.

Las cifras demuestran la relevancia del Estado y la enorme oportunidad para avanzar en mejorar su calidad e impacto. Mientras un 25% del PIB en nuestro país se explica por la acción del Estado en gasto e inversión pública, cerca de un 20% de los US\$77 mil millones del presupuesto de la nación se destinan al pago de las remuneraciones del sector público. Solo en el gobierno central, hoy desempeñan funciones más de 370 mil personas, en al menos cinco categorías contractuales diferentes. Junto con ello, la masa salarial del sector público ha crecido un 37% los últimos cinco años, más del doble del crecimiento total de la economía. Por ello, el compromiso, motivación, desempeño e integridad de dichos funcionarios es fundamental para cubrir de mejor manera las exigencias de la ciudadanía y mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente de los más necesitados y la clase media.

Esta encuesta tiene un enorme valor, no solo por la interesante evidencia que entrega, sino porque es la primera vez que escuchamos en forma tan masiva la voz de los funcionarios. Las más de 21 mil respuestas arrojan conclusiones relevantes sobre el

empleo público y su futuro. Por ejemplo, en materia de compromiso laboral, por primera vez tenemos resultados robustos que demuestran el orgullo de los funcionarios y su gran compromiso de servicio público, lo que se transforma en una base sólida para cualquier política futura.

Por otra parte, la percepción mayoritaria de inestabilidad en el empleo contrasta con la evidencia acumulada que demuestra que, en los hechos, y tras cada cambio de administración, la rotación no supera el 3% de la contrata y tras cada año fiscal esta oscila entre el 0,5% y el 1%. Esta disonancia entre las percepciones y la realidad se ve acrecentada por el concepto administrativo de la confianza legítima introducido por la Contraloría General de la República y por sucesivos fallos de tribunales de justicia y la Corte Suprema.

En materia de capacitación y desarrollo, una parte minoritaria de los funcionarios declara recibir la capacitación que necesita, en oportunidad y calidad, y la mayoría señala tener pocas oportunidades de crecimiento profesional en sus propios servicios. Anticipando esta conclusión, durante el año 2019 el Servicio Civil implementó una iniciativa colaborativa de formación denominada Campus Servicio Civil, con la participación de 19 instituciones. Esta permitió ahorrar un 75% de los recursos de capacitación y aumentar en un 300% la cobertura con programas de mayor calidad e impacto. Iniciativas como esta deben transformarse en políticas de Estado.

El estudio demuestra además que las prácticas meritocráticas y de igualdad de oportunidades en el ingreso al empleo público han mejorado con el tiempo, consistentemente con las políticas implementadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil desde su creación. Sin embargo, casi un tercio de los funcionarios declara que la ayuda de familiares, amigos o contactos personales tuvo alguna relevancia para obtener su primer empleo en el sector público, y considera que será importante para desarrollar su carrera en el Estado. Precisamente esto requiere una profunda transformación en tanto buena parte de la confianza entre las personas y sus instituciones depende de la implementación y comunicación de reglas claras y transparentes, donde prime el mérito, justicia procedimental y una real igualdad de oportunidades.

¿Y el futuro? El Gobierno del Presidente Sebastián Piñera E. anunció el 25 de julio de 2019 una ambiciosa Agenda de Modernización del Estado. Un eje central de dicha

agenda incluye la reforma al empleo público. Los resultados de esta primera Encuesta Nacional de Funcionarios nos entregan evidencia sustantiva para continuar problematizando la necesidad de construir nuevas reglas del juego, más justas para los funcionarios públicos y más justas también para la ciudadanía. Debemos continuar avanzando hacia la transformación de nuestro Estado, capaz de adaptarse a las necesidades de los chilenos, ágil en la resolución de los problemas públicos, legítimo en la interacción con sus usuarios, y eficaz en la prestación de servicios fundamentales. La situación país nos obliga a avanzar con sentido de urgencia y esa responsabilidad es ineludible.

Alejandro Weber

Director Nacional Servicio Civil

Presidente Consejo de Alta Dirección Pública

Resumen Ejecutivo

La Encuesta Nacional de Funcionarios permite hacer inferencias sobre:

(1) Las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios: su motivación, satisfacción y compromiso laboral, identificación con el servicio público, confianza en otros miembros de su organización, intención de permanencia en el sector público e integridad

(2) Las prácticas de gestión de personas, tal como son experimentadas y percibidas por los funcionarios –incluyendo aquellas relativas al reclutamiento, selección, inducción, ascensos y promoción, evaluación de desempeño, protecciones laborales, percepciones salariales, liderazgo, características del trabajo y a la formación en ética– y sus efectos en las actitudes y comportamientos de funcionarios

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Los índices de satisfacción laboral (79%), compromiso laboral (78%), motivación laboral (82%) e identificación con el servicio público (78%) son altos y superiores a los de encuestas de funcionarios de otros países como Estados Unidos, Irlanda y Australia.

Una mayoría relativa de trabajadores quisiera permanecer trabajando en su servicio y/o en el sector público. Un alto porcentaje de encuestados pretende pasar el resto de su carrera en el sector público (60%), mientras que una minoría quisiera dejar su servicio (23%) o el sector público (15%) dentro de los próximos dos años.

El puntaje promedio en los indicadores de integridad de funcionarios es alto (80%), pero existe un desafío importante en la capacidad de un grupo significativo de ellos para detectar conflictos de interés. Por ejemplo, casi un tercio falla al capturar dichos conflictos en un escenario hipotético y no actuarían apropiadamente frente al mismo.

La confianza de los encuestados en otros miembros de su organización –y especialmente en los directivos– es la actitud laboral con la puntuación más baja en la encuesta. Un 66% de los trabajadores del sector público confía en sus colegas y un 65% lo hace en sus superiores directos, mientras que solo un 46% confía en sus directivos.

La retención de jóvenes profesionales de ingreso reciente al sector público y que trabajan en la Región Metropolitana es un desafío particular. La intención de permanencia en el Estado, satisfacción y compromiso laboral, e identificación con el servicio público, son significativamente menores en este grupo de funcionarios. Por ejemplo, un tercio de los jóvenes (20-25 años) profesionales a contrata en la RM quisiera dejar su servicio en los próximos dos años.

Existe una variación significativa en las actitudes y comportamientos de funcionarios entre servicios públicos. Por ejemplo, la proporción de quienes quisieran mantenerse trabajando en sus instituciones varía entre un 55% y un 78%. Estas brechas sugieren que las prácticas organizacionales –más allá del contexto general del Estado– afectan significativamente las actitudes y comportamientos de las personas. Las diferencias también apuntan a la existencia de espacios de aprendizaje interorganizacional y de reforma en las instituciones, para mejorar la satisfacción, motivación, compromiso y la integridad de sus trabajadores.

Prácticas de gestión de personas y sus efectos

Ha existido una mejora sostenida en la meritocracia de las prácticas de reclutamiento y selección de funcionarios durante los últimos 25 años. Esta consistió en un (1) aumento del uso de anuncios públicos para difundir ofertas de empleo en el Estado: un 50% de las personas reclutadas recientemente (0-5 años) declaró enterarse de la oferta laboral para su primer trabajo en el sector público por dicha vía, mientras que solo un 16% de los funcionarios reclutados hace 25-30 años declara lo mismo. También debe considerarse la (2) aplicación de exámenes psicolaborales, pues un 53% de los trabajadores recién reclutados (0-5 años) señala haber sido evaluado por estos instrumentos para su primer empleo en el sector público, en comparación con el 26% de los reclutados hace 25-30 años. Asimismo, (3) ha aumentado la aplicación de entrevistas con comités de selección, ya que un 59% de los funcionarios recién reclutados (0-5 años) indica que pasó por estas instancias para su primera experiencia laboral en el Estado, en comparación con el 29% de los reclutados hace 25-30 años.

Persisten limitaciones en la meritocracia del reclutamiento y selección de un grupo importante de funcionarios. Además, la ayuda de contactos personales incide en la contratación de casi una de cada tres personas de ingreso reciente al sector público. Esto es muy relevante, especialmente considerando que los resultados de la encuesta confirman que las prácticas de reclutamiento y selección meritocráticas están asociadas estadísticamente con trabajadores más comprometidos, motivados, satisfechos e íntegros. A pesar del avance de la meritocracia en dichos procesos durante los últimos 25 años, un 25% de los funcionarios recién ingresados al Estado (0-5 años) fue reclutado sin un anuncio público y sin ningún procedimiento riguroso de selección (sin entrevistas con comité de selección, exámenes psicolaborales, ni exámenes escritos). Asimismo, un 36% de los encuestados confirma que la ayuda de familiares, amigos u otros vínculos personales dentro del sector público tuvo por lo menos alguna importancia para acceder a su primer empleo en el Estado. Dicha preponderancia ha disminuido en el tiempo, sin embargo, aún persisten cifras relativamente considerables. Un 43% de quienes que entraron hace 25-30 años al sector público señala la relevancia de estos contactos para la

contratación en su primer trabajo en el Estado, mientras que esta misma importancia declarada es de un 32% para los funcionarios que han ingresado recientemente (0-5 años).

Las prácticas de inducción en el Estado de Chile están asociadas estadísticamente con trabajadores más motivados, comprometidos, satisfechos e íntegros, pero no se aplican universalmente. Entre un 40% y un 89% de las personas que han ingresado en los últimos dos años al sector público declaran haber experimentado alguna de las prácticas de inducción examinadas en la encuesta. Su aplicación parcial no deja de llamar la atención, pues se trata de medidas cuya implementación es relativamente sencilla, como reunirse con colegas durante los primeros días de trabajo o que el supervisor respectivo les dé la bienvenida a los nuevos trabajadores.

Las oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso en los servicios se perciben como limitadas. Asimismo, más de un tercio de los funcionarios considera que las conexiones personales o políticas son relevantes para ser promovidos a un mejor cargo. Solo una minoría de trabajadores señala tener buenas oportunidades para desarrollar su carrera en su organización (41%) y en el Estado (43%). Esta apreciación está asociada estadísticamente con una mayor motivación laboral y una mayor intención de permanencia en el sector público de los encuestados. Además, aunque un alto porcentaje de ellos percibe como importante el desempeño laboral para su carrera en el sector público (86%), un grupo significativo considera que sus conexiones personales (37%) o conexiones políticas (31%) tienen por lo menos alguna importancia para ser promovidos a un mejor cargo. Esta falta de criterios meritocráticos en los ascensos está estadísticamente asociada con un menor compromiso organizacional y un menor comportamiento ético de los funcionarios en Chile.

Prácticas esenciales en las evaluaciones y la gestión del desempeño –como conversaciones sobre sus objetivos y la retroalimentación de sus resultados– no se aplican universalmente. Esto no deja de ser preocupante, pues estas están relacionadas estadísticamente con un mayor compromiso, motivación, satisfacción e integridad de funcionarios en Chile. Un 92% de los encuestados señala haber tenido una evaluación formal de desempeño durante los últimos dos años. Por otro lado, prácticas esenciales para acompañar este proceso, como establecer y discutir metas antes de un periodo de evaluación (66% de los trabajadores señala experimentar esto) o sostener conversaciones que permitan retroalimentar los resultados (76%), no se aplican consistentemente. Asimismo, solo una minoría de funcionarios (46%) considera que en su trabajo le reconocen y felicitan cuando tiene un buen desempeño.

La competitividad salarial es relativamente alta y esto tiene un efecto (estadísticamente) importante en la retención de funcionarios. Solo un 28% de las personas encuestadas afirma que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo. No obstante, la competitividad salarial no necesariamente se traduce en satisfacción salarial: un 33% de los funcionarios está satisfecho con su salario (cifra parecida a la de otros países desarrollados como Reino Unido). Asimismo, el 35% percibe sus remuneraciones como equitativas y el 39% indica que son suficientes para mantener su hogar.

La estabilidad laboral percibida por funcionarios se ve afectada de manera importante por las transiciones de gobierno. Un 49% de los encuestados siente que su estabilidad se ve afectada por los cambios de gobierno y el análisis estadístico confirma que esta percepción tiene efectos negativos en la confianza de trabajadores sobre otros miembros de su organización.

Parte importante de los encuestados indica que su superior directo no ejerce buenas prácticas de liderazgo, las que –entre otros beneficios– están relacionadas con una mayor satisfacción y compromiso de funcionarios, así como con una mayor confianza y colaboración entre ellos. El 60% de los trabajadores señala que su superior directo lidera dando un buen ejemplo, el 61% que este se preocupa por el bienestar de sus subalternos, el 56% declara que su superior transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de su servicio, y el 55% que comunica estándares éticos claros.

Existe una cobertura limitada de las capacitaciones en ética y de aquellas requeridas para el desarrollo del trabajo, a pesar de sus efectos positivos. Alrededor de la mitad de los funcionarios (52%) indica haber recibido capacitaciones en ética. Estas instancias de formación están relacionadas positivamente con el conocimiento legal de aspectos éticos, así como también con la disposición de los trabajadores a reportar problemas éticos. Asimismo, solo un grupo menor de encuestados (43%) declara contar con las capacitaciones necesarias para realizar su trabajo efectivamente.

Mientras que la mitad de los funcionarios señala tener una carga laboral excesiva, un pequeño grupo indica estar subutilizado. Un 49% de los encuestados considera que su carga laboral es excesiva y un 7% que no tiene mucho que hacer en su trabajo.

La heterogeneidad de las prácticas de gestión de personas entre servicios es altísima. Para muchas de ellas, las diferencias son tan altas que es difícil realizar conjeturas generales al respecto, extrapolables a la totalidad del Estado de Chile. Más

bien, la situación en materia de gestión de personas de cada institución parece estar dotada de varias particularidades. Por lo tanto, alcanzar como país un servicio público más ético y motivado, satisfecho y comprometido laboralmente requiere impulsar mejoras en las organizaciones, sobre todo en aquellas de bajo desempeño en las prácticas de gestión examinadas por la encuesta. Dichos procesos de mejora pueden resultar de esfuerzos propios y/o la asistencia técnica y el monitoreo estricto del cumplimiento de estándares de buenas prácticas, como la concursabilidad de las vacantes.

Recomendaciones

#1: Priorizar de manera más consistente criterios meritocráticos –no políticos ni personales– en las decisiones de contratación, ascenso y desvinculación de funcionarios, incluyendo la aplicación universal de concursos públicos para las contrataciones

Para un grupo significativo de trabajadores, los vínculos políticos y personales inciden en su contratación inicial, desarrollo de carrera y ascensos, y en su estabilidad laboral en transiciones de gobierno. Asimismo, procedimientos formales y rigurosos de reclutamiento y selección no se utilizan totalmente. La interferencia política y personal en estas prácticas de gestión de personas afecta negativamente en casi todas las actitudes y comportamientos de funcionarios, especialmente en su intención de permanecer trabajando en el sector público, compromiso organizacional, satisfacción laboral y en su confianza en otros miembros de la organización. Por el contrario, procedimientos formales como concursos públicos, exámenes escritos, entrevistas con comités de selección y evaluaciones psicolaborales, afectan positivamente estas actitudes y comportamientos, por ejemplo, en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por lo tanto, implementar dichas prácticas consistentemente –asegurando la aplicación universal de concursos públicos para contratar personas en el Estado– y proteger el reclutamiento y selección, ascenso y la estabilidad laboral de funcionarios de la indebida injerencia política y personal, deberían ser una prioridad para tener un servicio público más satisfecho, comprometido, motivado y ético en Chile.

Esta recomendación apunta al cumplimiento efectivo de varias Normas de Aplicación General impartidas por el Servicio Civil desde el año 2017. Entre ellas, destacan la estandarización de concursos y contrataciones de personas en el Estado para empleos bajo el régimen de contrata y código del trabajo (como el uso de perfiles de cargo, pautas de selección y comités de selección), la protección del mérito en dichos procesos y la amplia difusión de ofertas laborales mediante el portal de empleos públicos².

#2: Fortalecer las prácticas de liderazgo en los superiores jerárquicos

Las prácticas de liderazgo –transformacional, ético y que manifiesta preocupación por el bienestar de subalternos– tienen efectos positivos y consistentes en la motivación,

² Aunque en menor medida, las Normas de Aplicación General regulan también la provisión de vacantes para cargos de planta mediante los planes de trabajo trienales que deben elaborar los servicios públicos. Adicionalmente, desde el año 2018 se envían circulares anuales a todas las instituciones del Estado para la reducción de la discrecionalidad en las no renovaciones de funcionarios a contrata. Esta última iniciativa también está en línea con la preservación de criterios meritocráticos en las desvinculaciones.

satisfacción, integridad, confianza y el compromiso de los funcionarios. Sin embargo, parte importante de estos perciben que su superior directo no ejerce prácticas de liderazgo.

Promover que las prácticas de liderazgo se ejerzan efectivamente por superiores jerárquicos –por ejemplo, mediante procesos de reclutamiento, ascenso, evaluación de desempeño y formación que las prioricen, desarrollen e incentiven– podría acarrear importantes beneficios para el Estado en Chile. Al respecto, existe una amplia gama de instancias de acompañamiento y formación del Servicio Civil para jefaturas en puestos de Alta Dirección Pública de primer y segundo nivel jerárquico, así como también el Programa Campus para la capacitación de funcionarios³. Los datos de la encuesta subrayan la importancia de expandir este tipo de iniciativas.

#3: Extender las capacitaciones sobre ética

Las capacitaciones sobre ética tienen efectos positivos en la disposición de funcionarios a reportar conflictos de interés y en su conocimiento de conductas éticas. Preocupa entonces que casi la mitad de los encuestados indique no haber recibido esta instancia de formación. Una oportunidad para extender la cobertura de este tipo de capacitaciones sería incorporación de una línea de formación adicional sobre ética e integridad en el Programa Campus del Servicio Civil.

#4: Prestar especial atención a la retención de talento joven en el Estado

Los jóvenes profesionales que ejercen sus funciones en la Región Metropolitana manifiestan una disposición significativamente más alta a dejar de trabajar en sus organizaciones y –de forma más general– en el Estado. Esto se explica, en parte, por una menor identificación con el servicio público y un menor compromiso con su trabajo. Por tanto, las jefaturas de cada institución debieran prestar especial atención a este grupo de personas y desarrollar prácticas de gestión que estén asociadas estadísticamente con mayor compromiso y retención laboral. Por ejemplo, el felicitar y reconocer por un buen trabajo, y comunicar mensajes que transmitan y generen entusiasmo sobre la visión y misión de los servicios.

En esta línea, el Servicio Civil está a cargo del programa Prácticas Chile a partir del año 2014 y desde el año 2018 que está trabajando en el proyecto Agenda Talento Joven. Se trata de iniciativas asentadas que apuntan esencialmente a la promoción e

³ Asimismo, según las Normas de Aplicación General del Servicio Civil, tanto los Planes Trienales como los Planes Anuales de Formación y Capacitación de las organizaciones públicas deben incluir las habilidades directivas y el liderazgo entre sus contenidos mínimos.

inserción laboral de profesionales jóvenes al Estado. Es importante complementar estas políticas con esfuerzos de retención de talento en este grupo etario.

#5: Asegurar la aplicación universal de prácticas esenciales de inducción de nuevos funcionarios

Buenas prácticas de inducción están asociadas con funcionarios más motivados, satisfechos, comprometidos y éticos en Chile. Además, se trata de iniciativas que pueden ser implementadas fácilmente, como promover oportunidades a quienes ingresan a un servicio para reunirse con colegas durante los primeros días de trabajo, que el supervisor respectivo les dé la bienvenida, o que reciban una explicación de los objetivos de la organización y sobre cómo el trabajo del funcionario se vincula con dichos propósitos. Divulgar a cada jefatura en las organizaciones un “*checklist*” de buenas prácticas de inducción –para que se utilicen en la integración de nuevos trabajadores– y vigilar la implementación de dichas prácticas puede ayudar a asegurar una aplicación más universal de estas medidas.

Esta recomendación está también alineada con las Normas de Aplicación General impartidas por el Servicio Civil, que establece que las instituciones deberían elaborar programas de inducción, diferenciados según las características de cada organización y las personas que son regularmente insertadas laboralmente. La aplicación parcial de de prácticas esenciales de inducción en el Estado reafirma la importancia de supervigilar efectivamente la implementación de dichos programas en los servicios.

#6: Asegurar la aplicación universal de prácticas esenciales para la retroalimentación y el reconocimiento del desempeño

Prácticas esenciales para una gestión de desempeño efectiva –como establecer y discutir metas antes de un periodo de evaluación, tener conversaciones sobre los resultados de este proceso o reconocer el buen desempeño– no se aplican consistentemente en la gestión de personas de los servicios públicos encuestados. Esto, a pesar de los efectos estadísticamente positivos que tienen estas prácticas en el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Estado de Chile. Sin lugar a duda, el rediseño del sistema de evaluación y gestión de desempeño en el sector público del país constituye un desafío de proporciones. No obstante, la distribución de instrucciones y recordatorios a superiores jerárquicos para aplicar consistentemente prácticas esenciales en la materia –como las consideradas en esta

encuesta– y su monitoreo efectivo, podría ayudar a que estas se apliquen de manera sistemática⁴.

#7: Fortalecer la asesoría y el monitoreo del Servicio Civil a aquellas instituciones con bajo desempeño en sus prácticas de gestión de personas, para reducir la heterogeneidad que existe al respecto en el Estado.

Muchas de las prácticas de gestión de personas examinadas tienen altos niveles de heterogeneidad entre los servicios. Parte importante de estas disparidades se explica por resultados muy inferiores de ciertas organizaciones respecto del resto. El Servicio Civil puede aprovechar los datos de la Encuesta Nacional de Funcionarios para identificar a aquellas instituciones que presentan dificultades en ciertas prácticas y, mediante sus equipos técnicos, trabajar con ellos en la elaboración y desarrollo de planes de mejora en dichas áreas. Es más, el Modelo de Consultoría del Servicio Civil –que cuenta con roles, estrategias, procesos, herramientas y metodologías bien definidas– constituye una buena oportunidad para canalizar esta asesoría y monitoreo focalizado.

#8: Definir planes de acción organizacionales considerando los resultados de la encuesta y así abordar áreas de desarrollo en la gestión de personas de los servicios participantes

Los altos niveles de heterogeneidad entre las prácticas de gestión de personas de los servicios que formaron parte de la encuesta acentúan la importancia de definir planes de acción para cada uno de ellos. Dichos planes podrían integrarse a la Política de Gestión y Desarrollo que Personas que cada institución pública debe elaborar y ejecutar, según lo dispuesto en las Normas de Aplicación General del Servicio Civil. De esta forma, las organizaciones podrán abordar los principales desafíos que tienen en la gestión de sus funcionarios. Reportes institucionales sobre los resultados de la encuesta, que serán entregados a los servicios y que complementan este reporte nacional, permitirán el diseño de estos planes de acción. Tal como ocurre en la actualidad, el Servicio Civil podría retroalimentar y monitorear la forma en cómo estos planes se integran con la Política de Gestión y Desarrollo de Personas del servicio respectivo.

⁴ El Servicio Civil, desde el año 2011, cuenta con un modelo propuesto para la evaluación del desempeño de funcionarios. Por lo tanto, los instructivos a ser promovidos entre las instituciones públicas debieran partir por considerar este modelo, revisarlo y ajustarlo según las prácticas examinadas por la encuesta.

#9: Institucionalizar en el corto plazo la aplicación regular de la Encuesta Nacional de Funcionarios, para contar con evidencia sobre mejoras en el tiempo y medir el éxito de reformas que se impulsen en adelante.

En países de la OCDE como Estados Unidos, Reino Unido y Australia, encuestas como la impulsada constituyen un instrumento estándar de gestión de personas, cuya aplicación es requerida por ley o decreto. El desarrollo de la primera Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile marca el inicio de una política que debiera sostenerse efectivamente en el tiempo. Esto permitirá que los servicios participantes puedan medir la evolución del comportamiento y las actitudes de sus trabajadores, así como también de sus prácticas de gestión de personas. Además, el Servicio Civil tendrá evidencia sobre los efectos de las iniciativas que implemente en el mediano y en el largo plazo.

Contenidos

Agradecimientos	ii
Prólogo	i
Resumen Ejecutivo	iv
Recomendaciones	vii
I. Introducción	1
II. Actitudes y comportamientos de funcionarios	5
III. Prácticas de gestión de personas	28
IV. Conclusiones	82
Apéndice	86

65 servicios y más de 21.000 funcionarios participaron en la Encuesta Nacional de Funcionarios 2019

I. Introducción

¿Por qué una Encuesta Nacional de Funcionarios(as)? Avanzando hacia una gestión de personas basada en evidencia

Este informe se basa en los resultados de la Encuesta Nacional de Funcionarios 2019. En esta participaron 65 servicios y más de 21.443 trabajadores del Estado. Este proyecto fue liderado por Christian Schuster (University College London), por Javier Fuenzalida (Universidad de Chile) y por la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC).

Las encuestas nacionales de funcionarios son una política estándar en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), pues permiten aportar con evidencia y mejorar las decisiones y prácticas en la gestión de personas en el Estado. La primera Encuesta Nacional de Funcionarios introduce esta herramienta de gestión en el sector público de Chile.

La encuesta recoge datos sobre las experiencias y percepciones de funcionarios sobre las prácticas de gestión de personas en sus respectivos servicios y sobre sus actitudes y comportamientos laborales. Entre las prácticas de gestión de personas examinadas se encuentra el reclutamiento y selección, los ascensos, las evaluaciones de desempeño, las remuneraciones, el liderazgo (de superiores directos), la protección laboral, el diseño del trabajo, las inducciones, y las capacitaciones en ética. En tanto, las actitudes y comportamientos laborales considerados por la encuesta corresponden a la motivación y satisfacción de funcionarios con su trabajo, su compromiso e identificación con el servicio público, su confianza en otros colegas y trabajo en equipo, y su ética e integridad.

Los datos generados por la encuesta permiten a los servicios compararse en sus prácticas de gestión de personas y en las actitudes y comportamientos de sus funcionarios, para así poder identificar fortalezas y áreas de mejora en estos ámbitos. Asimismo –desde una perspectiva más agregada– propician el reconocimiento de aspectos de la gestión de personas en el Estado del país que deben ser trabajados de forma prioritaria y otros que, por sus buenos resultados, deben consolidarse. Además,

Las encuestas nacionales de funcionarios son una política estándar en países de la OCDE. La primera Encuesta Nacional de Funcionarios introduce esta herramienta de gestión en el Estado de Chile

los hallazgos de la encuesta sirven para monitorear el grado de cumplimiento de las normas de aplicación general para la gestión de personas de la DNSC.

Los datos permiten también realizar análisis estadísticos para medir los efectos de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y los comportamientos laborales de los funcionarios: ¿cuáles tienen efectos positivos y cuáles negativos, controlando por diversos factores? Los resultados derivados de dichas estimaciones pueden proveer de una base de evidencia inicial para el diseño e implementación de mejoras en la gestión de personas del sector público, tanto a nivel nacional como para los servicios públicos que lo componen⁵.

La Encuesta Nacional de Funcionarios

La encuesta se llevó a cabo en colaboración con la DNSC, especialmente en las fases de convocatoria y de reclutamiento de servicios públicos.

El cuestionario fue enviado por correo electrónico entre julio y agosto del año 2019 a todos los funcionarios de las 65 instituciones que participaron en esa edición⁶. Para esto, se utilizó una plataforma en línea (*Qualtrics*). En total, 21.443 funcionarios completaron la encuesta, obteniendo una tasa de respuesta del 43.7%. Las tasas de respuesta por servicio varían entre un 30% y un 92% (ver Apéndice A).

Los encuestados tienden a ser más hombres, a haber completado niveles educativos más altos y a pertenecer a tramos etarios más intermedios. Particularmente, se trata de individuos con mayores tasas de títulos técnicos, universitarios, de magíster o

⁵ Este informe se basa en el análisis estadístico de datos transversales de encuestas sobre experiencias y percepciones de funcionarios. Aunque los hallazgos presentados pueden aportar ideas importantes, estos no están exentos de limitantes y deben ser tratados como una base para discutir posibles mejoras en las políticas y prácticas de gestión de personas en el Estado. No es esperable que estos resultados constituyan una guía completa y definitiva para reformas a nivel organizacional o nacional en la materia.

⁶ Se invitaron a 102 servicios públicos a participar. De estos, 66 accedieron participar y 65 servicios alcanzaron la tasa mínima de respuesta del 30% para ser incluidos en los análisis y recibir la retroalimentación de resultados respectiva. Esta cota mínima fue establecida para mejorar la representatividad de los datos y la comparabilidad de los mismos entre instituciones. Gendarmería y JUNJI Red (jardines) no lograron este mínimo, pero JUNJI (oficinas) sí lo hizo y fue incorporado.

doctorado, y que en su mayoría tienen entre 30 y 49 años (ver Apéndice B). Los análisis de los datos incluyeron ponderadores por género, edad y educación a nivel de cada servicio, para mejorar la representatividad de los resultados en las 65 instituciones estatales^{7,8}.

Estructura del Reporte

Después de esta introducción, la segunda parte de este informe presenta datos sobre las actitudes y comportamientos clave de funcionarios: ¿qué tan satisfechos, motivados y comprometidos laboralmente están los funcionarios en Chile? ¿Qué tan éticos son? ¿Qué tan identificados están con el servicio público y qué tanto quieren permanecer en él? ¿Cuánto confían en otras personas de su organización? Asimismo, el capítulo presenta cuáles grupos de funcionarios –por ejemplo, comparando por años de servicio, tipo de contrato, estamento, género, edad y región– suelen tener puntuaciones mayores sobre estos resultados y como varían entre servicios las actitudes y comportamientos señalados.

La tercera parte del informe presenta datos sobre las prácticas de gestión de personas –tal como han sido experimentadas y percibidas por los encuestados– y estimaciones de los efectos de dichas prácticas sobre las actitudes y comportamientos de funcionarios. ¿Cómo se comparan entre servicios públicos y entre grupos de trabajadores (según características sociodemográficas y administrativas) las prácticas de reclutamiento y selección, ascenso y promoción, evaluación de desempeño y de liderazgo, así como la gestión salarial, las protecciones laborales, el diseño y las características de los puestos de trabajo, y las capacitaciones en ética? Además, a partir de los análisis de regresión realizados, se presenta evidencia sobre los efectos de cada una de las prácticas en la motivación, la satisfacción, el compromiso y la integridad de funcionarios, y también sobre otras actitudes y comportamientos laborales

⁷ En los casos de SERNAC, SERNATUR y SRCel no fue posible acceder a los datos necesarios para generar ponderadores de educación. Por lo tanto, los resultados de esas instituciones solo fueron ajustados según género y edad.

⁸ Además, cabe señalar que los porcentajes presentados en este reporte para cada indicador excluyen los funcionarios que respondieron “No sé/Prefiero no responder”.

relevantes. Esto último permite, sobre la base de evidencia, identificar buenas prácticas de gestión de personas para el Estado de Chile.

En la cuarta parte del reporte se concluye con un resumen de resultados y recomendaciones de políticas y prácticas para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético en el país.

Finalmente, cabe destacar que este reporte nacional se complementa con un tablero de acceso público en línea para explorar los datos en mayor detalle (<https://enf.serviciocivil.cl/encuesta2019/>) y por reportes institucionales para cada servicio participante en la edición 2019 de la Encuesta Nacional de Funcionarios.

II. Actitudes y comportamientos de funcionarios

RESULTADOS CLAVE

Los índices de satisfacción laboral (79%), compromiso laboral (78%), motivación con el quehacer (82%) e identificación con el servicio público (78%) son altos. Los resultados sugieren que los funcionarios en Chile están, en promedio, relativamente satisfechos, comprometidos y motivados con su trabajo. Por lo general, estos datos son superiores a los de encuestas de trabajadores del sector público de otros países como Estados Unidos, Irlanda y Australia.

La mayor parte de los de los funcionarios quisiera pasar el resto de su carrera en el Estado (60%), mientras que una minoría quisiera dejar su servicio (23%) o el sector público (15%) dentro de los próximos dos años.

La puntuación promedio en indicadores de integridad de trabajadores es alta (80%), pero hay un desafío relevante en la capacidad de un grupo significativo de ellos para detectar conflictos de interés. Por ejemplo, casi un tercio de los encuestados falla al captar dichos conflictos frente a un escenario hipotético y no actuarían apropiadamente frente al mismo.

La confianza de los funcionarios en otros miembros de su organización –y especialmente en los directivos– es la actitud laboral con los índices más bajos en encuesta. Un 66% de los trabajadores del sector público confía en sus colegas y un 65% lo hace en sus superiores directos, mientras que solo un 46% confía en sus directivos.

La retención laboral de jóvenes profesionales de ingreso reciente al Estado y que trabajan en la Región Metropolitana, constituye un desafío particular. La intención de permanencia en el Estado, la identificación con el servicio público y la satisfacción y el compromiso laboral son significativamente menores en este grupo de funcionarios. **Un tercio de los jóvenes (20-25 años) profesionales a contrata en la RM tiene quisiera irse de su institución en los próximos dos años.**

Existe una variación significativa en las actitudes y comportamientos de funcionarios entre servicios públicos. Por ejemplo, la proporción de personas que quisiera mantenerse trabajando en sus instituciones fluctúa entre un 55% y un 78%. Estas brechas sugieren que las prácticas organizacionales –más allá del contexto general del Estado– afectan sustancialmente a los funcionarios y que existe bastante espacio de mejora a nivel institucional para mejorar la motivación, satisfacción, compromiso e integridad de quienes trabajan en el sector público.

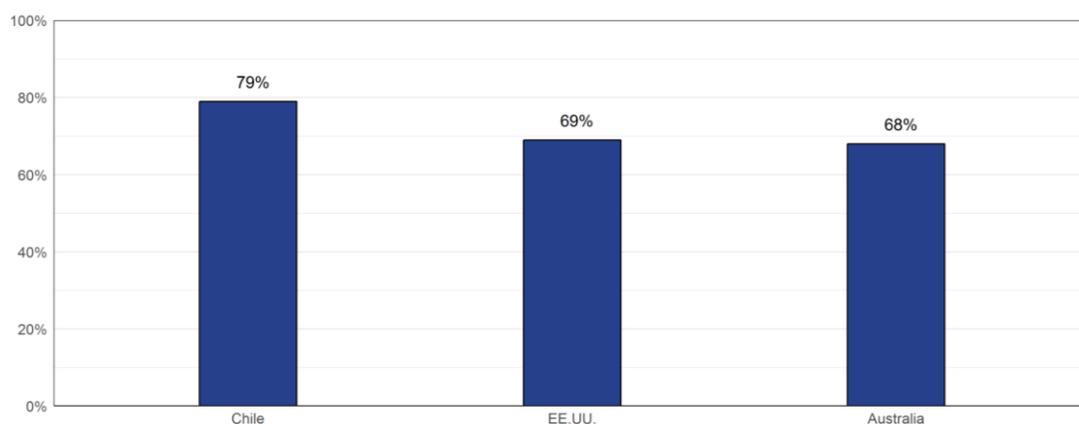
Actitudes y comportamientos de funcionarios

El índice de satisfacción laboral de funcionarios es de casi un 80%: un valor alto comparado con otros países como EE. UU. (69%) y Australia (68%)

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es esencial para un adecuado desempeño el sector público. Funcionarios más satisfechos tienden a estar más dispuestos a esforzarse en su trabajo y son menos propensos a abandonar el sector público (véase, por ejemplo, Cantarelli *et al.*, 2015). La satisfacción laboral fue medida mediante el grado de acuerdo con la aseveración: estoy satisfecho(a) con mi trabajo⁹.

El índice de satisfacción laboral es de un 79%. Este valor indica que, en promedio, los funcionarios están relativamente satisfechos y es superior al de otros países. Por ejemplo, este porcentaje es de un 69% para el gobierno federal de los Estados Unidos y en Australia es de un 68%¹⁰.



Comparando distintos grupos de funcionarios, los resultados sugieren que la satisfacción laboral es un desafío relativamente mayor para los jóvenes profesionales

⁹ Los grados de acuerdo con esta afirmación variaron desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. Para construir el índice de satisfacción laboral los puntajes obtenidos fueron reescalados de 0% a 100% (Muy de acuerdo = 100%; De acuerdo = 75%; Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 50%; En desacuerdo = 25%; Muy en desacuerdo = 0%). Considerando solamente a los funcionarios que están de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración, el 84% de ellos indica estar satisfecho con su trabajo.

¹⁰ Las formulaciones de las preguntas varían ligeramente entre países, así como también las fórmulas para construir los índices. Para mayor información sobre los resultados de Estados Unidos, por favor visitar <https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/governmentwide-report/2019/2019-govwide-management-report.pdf>; para Australia, por favor hacerlo en https://apsc.govcms.gov.au/sites/default/files/18583_-_apsc_-_sosr_-_web.pdf?acsf_files_redirect.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

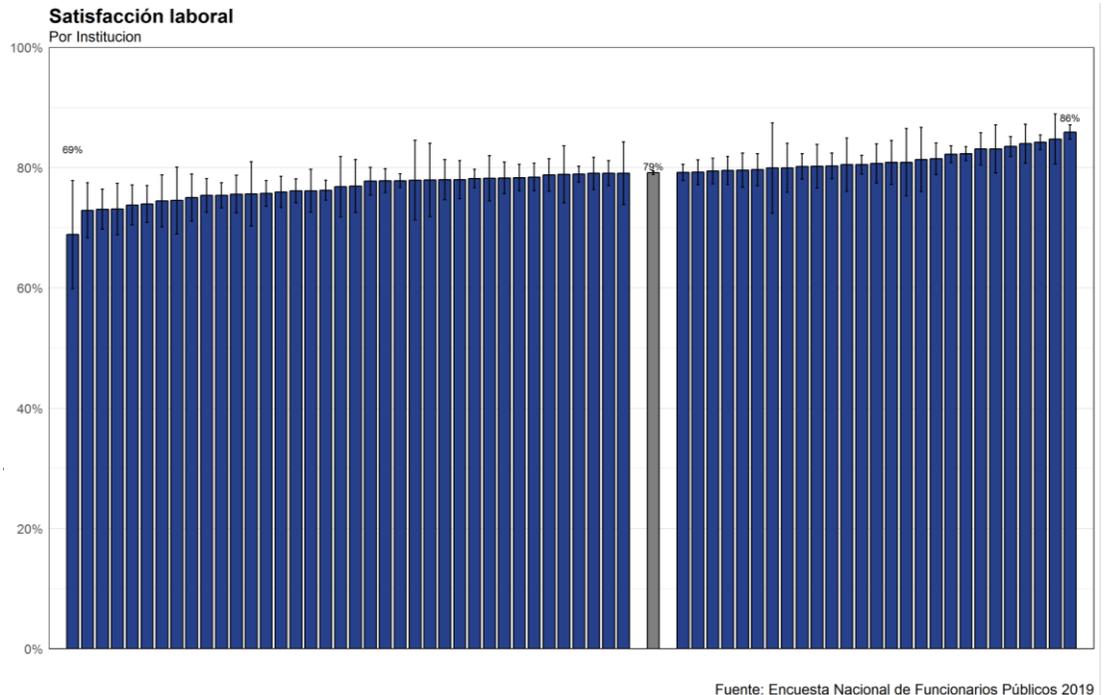
de la Región Metropolitana, que han ingresado recientemente al sector público y que tienen vínculos laborales con el Estado bajo el código del trabajo y honorarios.

En particular, el índice es de un 74% para los funcionarios que tienen entre 20 y 25 años, y un 77% para quienes tienen entre 0 y 5 años de servicio. Para personas mayores y con más experiencia, en tanto, el indicador tiende a ser mayor. El índice de satisfacción es de un 85% para los encuestados que tienen más de 60 años y de 88% para quienes tienen más de 40 años de servicio.

Los estamentos profesionales (78%) tienden a tener una cifra de satisfacción laboral relativamente menor que los funcionarios en posiciones directivas (82%). Asimismo, quienes ejercen sus funciones en la Región Metropolitana (77%) tienen una satisfacción inferior a quienes lo hacen en otras regiones (por ejemplo, este índice para los trabajadores de la Región de Coquimbo y Tarapacá es de un 83%). Además, el índice es de un 82% para las personas contratadas bajo el régimen de planta, mientras que el mismo indicador es de un 79% para los funcionarios a contrata, de un 76% para personas bajo el código del trabajo y de un 76% para honorarios.

Comparando entre servicios, los niveles de satisfacción laboral fluctúan entre un 69% y un 86%. El amplio margen de variabilidad sugiere que factores organizacionales – más allá del contexto general del sector público– afectan la satisfacción laboral de funcionarios. Existen conexiones de interés entre los grados de satisfacción laboral de las instituciones y otras actitudes y comportamientos laborales examinados en la encuesta. Por ejemplo, 5 de los 10 servicios de mayor satisfacción laboral se encuentran también entre los 10 servicios de mayor compromiso laboral, mientras que 6 de los 10 servicios con menor satisfacción laboral se encuentran también entre los 10 servicios de menor compromiso laboral.

Actitudes y comportamientos de funcionarios



Compromiso laboral

El compromiso laboral (*employee engagement*) es un determinante significativo de la productividad organizacional (Gallup, 2018).

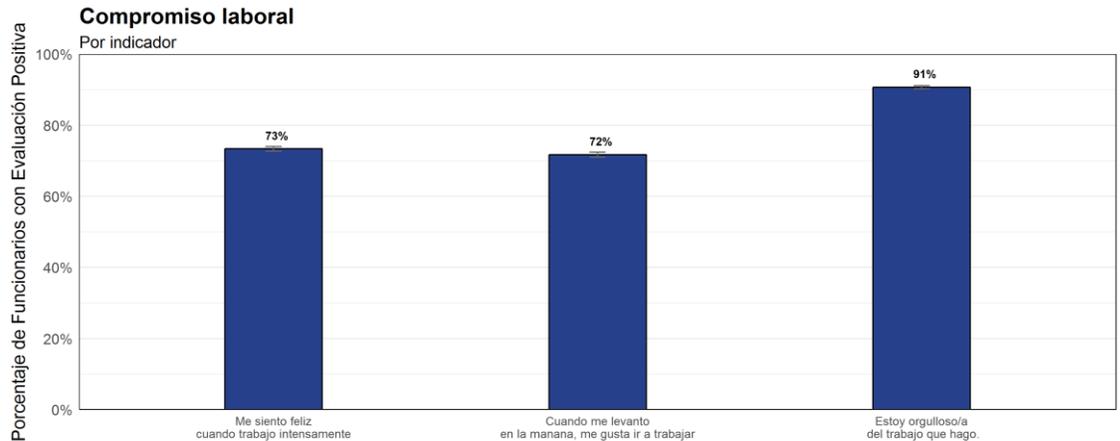
Tal como en el caso de la satisfacción laboral, los funcionarios en Chile están, en promedio, relativamente comprometidos con su trabajo, con un índice de 78%¹¹. Examinando más en detalle los indicadores que componen este índice, un 91% de los encuestados está orgulloso del trabajo que hace. En contraste, solo al 72% de los

¹¹ El compromiso laboral se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las tres aseveraciones siguientes: (1) me siento feliz cuando trabajo intensamente; (2) cuando me levanto en la mañana, me gusta ir a trabajar; (3) estoy orgulloso(a) del trabajo que hago. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. El índice compuesto de compromiso laboral es el promedio de estos tres indicadores, reescalados de 0% a 100% (Muy de acuerdo = 100%; De acuerdo = 75%; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 50%; En desacuerdo = 25%; Muy en desacuerdo = 0%). Los resultados particulares de cada uno de estos tres indicadores corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

La escala utilizada proviene de una medición internacional validada de compromiso (*engagement*) laboral (Schaufeli *et al.*, 2006). La escala de Schaufeli *et al.* (2016) contiene 9 ítems y una escala de frecuencias. Un 20% de los encuestados recibió la escala original de 9 ítems, mientras que los restantes 80% recibieron la escala de 3 ítems. A nivel institucional, hay una alta correlación entre los valores obtenidos por la escala abreviada presentada en este reporte y la escala original de 9 ítems ($r = 0.5$), respaldando así el uso de la escala abreviada.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

funcionarios le gusta ir a su trabajo cuando se levanta en la mañana y el 73% se siente feliz cuando trabaja intensamente.



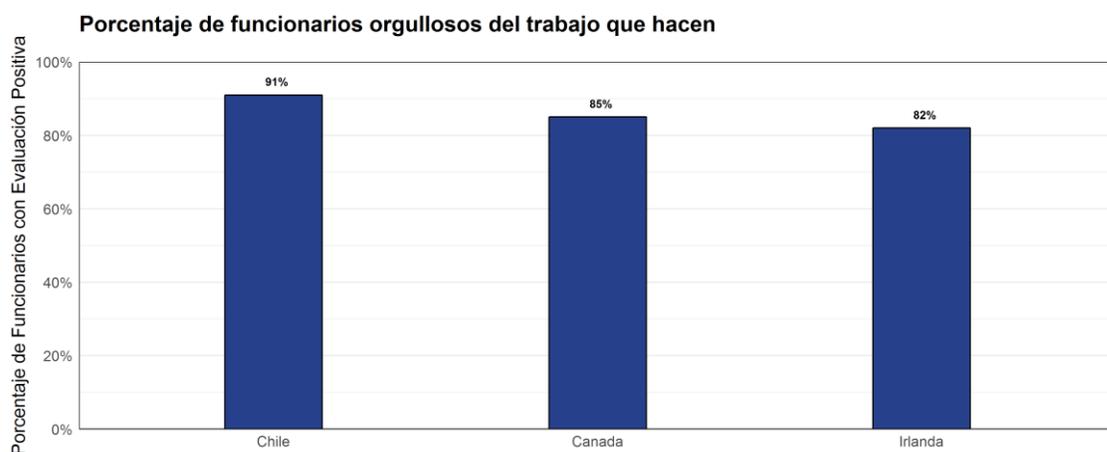
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

El 91% de los funcionarios está orgulloso del trabajo que hace, un valor alto comparado con otros países como Canadá (85%) e Irlanda (82%)

Los resultados más específicos de los indicadores individuales de compromiso laboral son favorables al compararlos internacionalmente. Por ejemplo, el 85% de los trabajadores del gobierno de Canadá y el 82% de los de Irlanda están orgullosos de su trabajo (en relación con el 91% en Chile). Asimismo, solo el 63% de los funcionarios en Irlanda declara que le gusta ir a su trabajo al levantarse en la mañana (en comparación al 72% de Chile)¹².

¹² Las formulaciones de las preguntas varían ligeramente entre países. Para mayor información sobre los resultados de Canadá, por favor visitar <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey/2018.html>; para Irlanda, por favor hacerlo en <https://www.gov.ie/en/collection/5e7009-civil-service-employee-engagement-survey/#2017>.

Actitudes y comportamientos de funcionarios



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

De la misma forma como ocurre con la satisfacción con el trabajo, el compromiso laboral constituye un desafío relativamente mayor para los profesionales más jóvenes de la Región Metropolitana, con menos experiencia laboral en el sector público y que están contratadas bajo el código del trabajo.

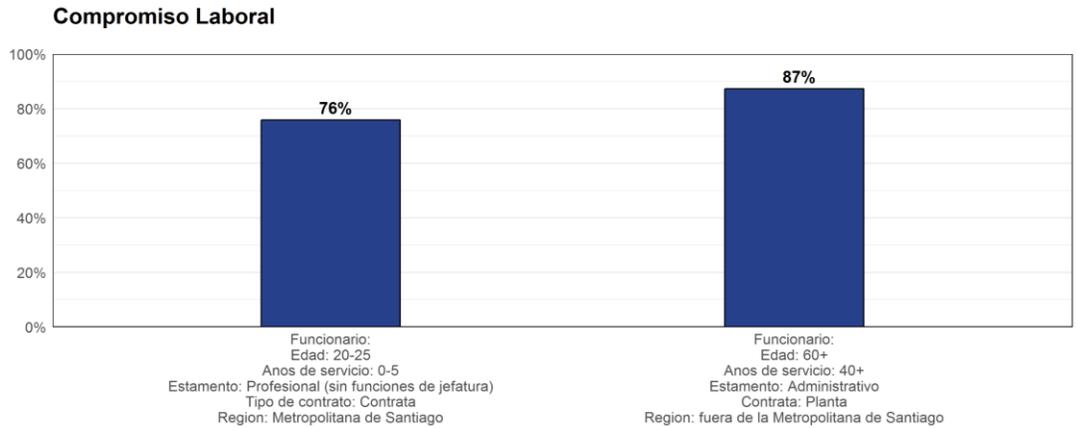
En particular, el compromiso laboral de funcionarios aumenta a medida que estos tienen más años y de experiencia en el Estado. El índice es de un 69% para los encuestados entre 20 y 25 años, y de un 82% para quienes tienen más de 60 años. Por su parte, este indicador es de un 84% para quienes tienen más de 40 años de servicio en el sector público, en tanto, solo de un 76% para personas entre 0 y 5 años de experiencia.

Asimismo, los trabajadores de la Región Metropolitana presentan niveles de compromiso laboral del 76%, mientras que funcionarios de otras regiones manifiestan índices sustancialmente superiores (por ejemplo, las personas que trabajan en las Regiones del Maule y de Tarapacá expresan un compromiso laboral de 81%). Quienes ejercen sus funciones contratados bajo el código del trabajo tienden exhibir una cifra menor (74%) que quienes lo hacen bajo la modalidad de planta (79%). Además, existe una diferencia importante en el compromiso laboral de funcionarios que trabajan en el estamento profesional (76%), en comparación a los directivos (81%).

La siguiente figura permite ejemplificar los contrastes anteriores, comparando el nivel de compromiso laboral de un joven (20-25 años) profesional a contrata de la Región Metropolitana recién ingresado al sector público (0-5 años de servicio), versus el de un

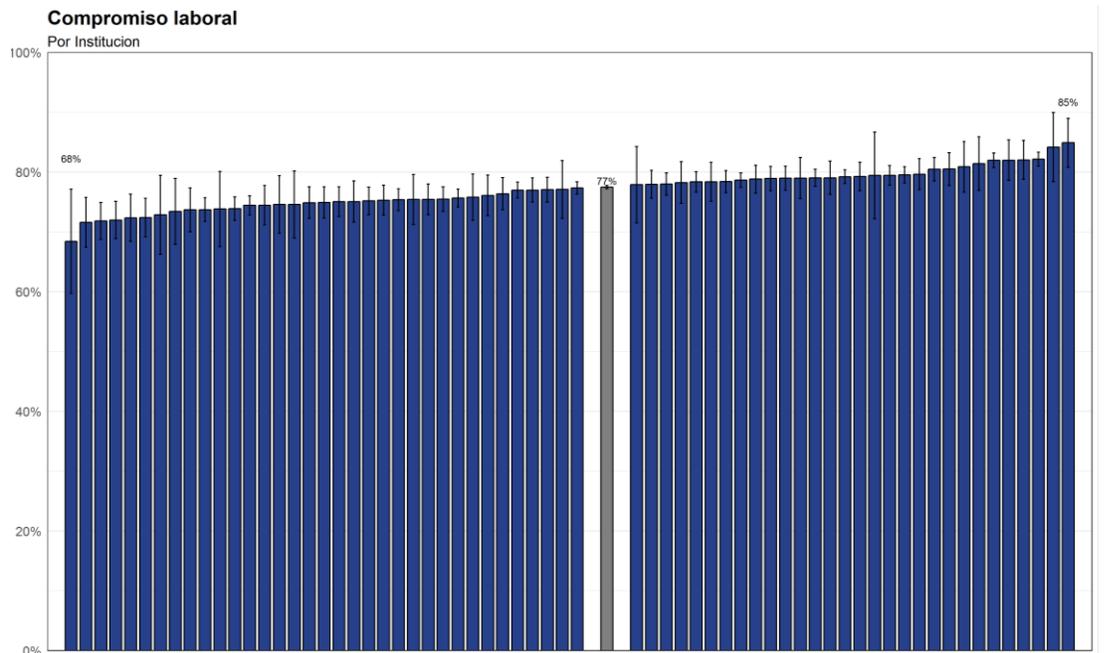
Actitudes y comportamientos de funcionarios

administrativo de planta de 60 años, con bastante experiencia en el Estado (más de 40 años de servicio) y que trabaja fuera de la Región Metropolitana.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Al comparar los resultados entre las distintas instituciones que participaron de la encuesta, los grados de compromiso laboral varían significativamente: entre 68% y 85%. Estas brechas indican que factores organizacionales –que van más allá de las condiciones generales del Estado– afectan de manera importante el compromiso laboral de funcionarios.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

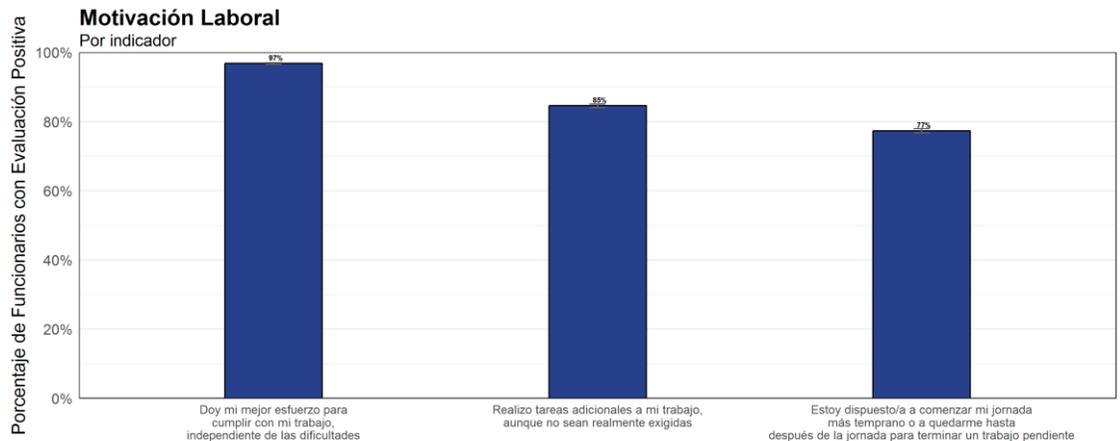
Actitudes y comportamientos de funcionarios

Los funcionarios están relativamente motivados con su trabajo (82%)

Motivación laboral

La motivación laboral corresponde a la disposición de funcionarios a esforzarse en su trabajo. Se trata de un motor central del desempeño del sector público (Wright, 2001).

El índice de motivación laboral es alto: los funcionarios están, en promedio, relativamente motivados con su trabajo (82%)¹³. Analizando los indicadores específicos que componen la motivación laboral, los encuestados declaran una alta disposición a poner su mayor esfuerzo para cumplir con su trabajo, independientemente de las dificultades (98%). Este resultado contrasta con la disposición de las personas a comenzar su jornada más temprano o a quedarse hasta más tarde para terminar una labor pendiente (84%); y a realizar tareas adicionales a su trabajo, aunque no sean realmente exigidas (78%).



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Aunque las diferencias en la motivación laboral entre distintos grupos de funcionarios –conformados según variables sociodemográficas y administrativas– no son grandes, motivar con su trabajo a los jóvenes y a quienes han sido recientemente reclutados

¹³ La motivación laboral se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las tres aseveraciones siguientes: (1) doy mi mejor esfuerzo para cumplir con mi trabajo, independiente de las dificultades; (2) realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no sean realmente exigidas; (3) estoy dispuesto(a) a comenzar mi jornada más temprano o a quedarme hasta después de la jornada para terminar un trabajo pendiente. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. El índice compuesto de motivación laboral es el promedio de los estos tres indicadores, reescalados de 0% a 100% (Muy de acuerdo = 100%; De acuerdo = 75%; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 50%; En desacuerdo = 25%; Muy en desacuerdo = 0%). Los resultados particulares de cada uno de estos tres indicadores corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Motivar laboralmente a los jóvenes profesionales y administrativos de la Región Metropolitana es un desafío particular

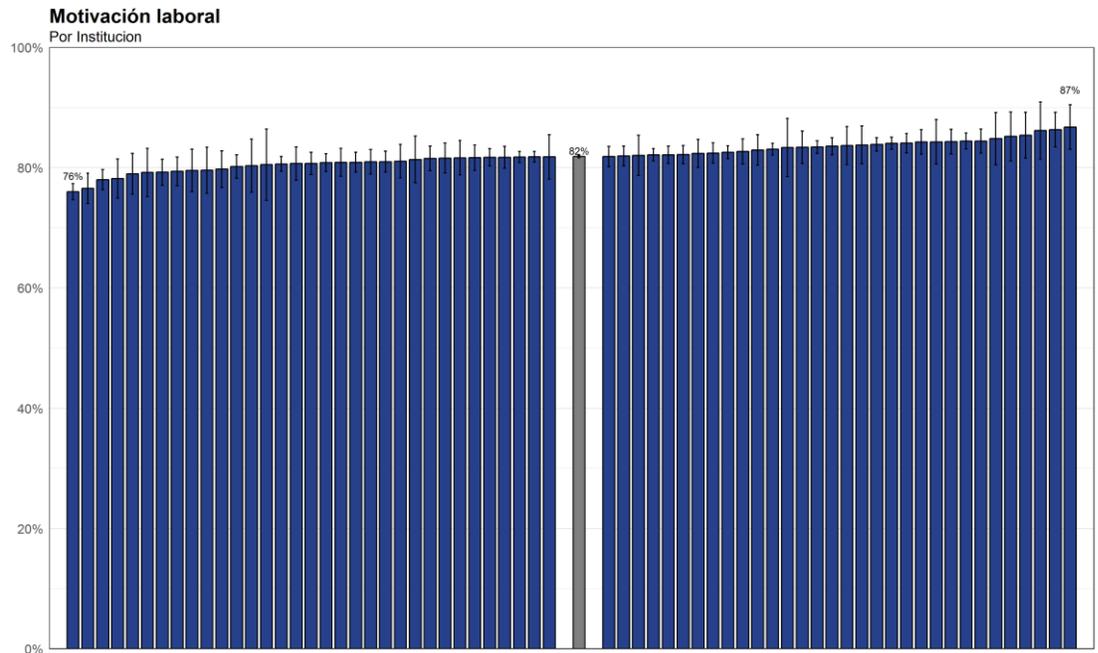
para trabajar en el Estado constituye una dificultad relativamente mayor. Lo mismo aplica para las personas trabajando en la Región Metropolitana y para quienes lo hacen en estamentos administrativos y profesionales.

Más específicamente, el nivel de motivación laboral de trabajadores entre 20 y 25 años de edad es de un 78%. Este mismo indicador es de un 82% para quienes tienen entre 0 y 5 años de experiencia en el Estado. En tanto, los funcionarios mayores y con mucha experiencia tienden a tener mejores niveles de motivación laboral. Por ejemplo, la motivación laboral es de un 83% para el segmento de entre 50-55 años y de un 85% para quienes tienen más de 40 años de servicio. Las personas que trabajan en la Región Metropolitana (81%) tienen, en promedio, un menor grado de motivación laboral que quienes lo hacen en otras regiones (por ejemplo, este índice para los funcionarios de la Región del Biobío es de un 85%). Además, los directivos públicos (85,9%) señalan una motivación con su trabajo sustantivamente superior a quienes trabajan como profesionales (81%) o administrativos (81%).

6 de los 10 servicios con la menor motivación laboral corresponden a servicios relativos al sector de salud o al de pensiones

Comparando entre servicios, los niveles de motivación laboral fluctúan entre un 76% y un 87%. Los datos sugieren diferencias importantes entre los distintos sectores de política pública a los que pertenecen las organizaciones. Por ejemplo, 6 de las 10 instituciones con niveles de motivación laboral más bajos se relacionan con el sector de salud o el de pensiones. Por otro lado, 3 de las 10 instituciones con mayores índices de motivación laboral son servicios vinculados a obras públicas.

Actitudes y comportamientos de funcionarios



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Identificación con el servicio público

La identificación de los funcionarios con el servicio público examina en qué medida las personas se identifican, tienen arraigo y comparten sus valores con dicho servicio; así como su percepción sobre el impacto de su labor en la sociedad y la importancia que le atribuyen a este efecto. Esta identificación es un determinante sustancial del desempeño laboral (Alonso & Lewis, 2001).

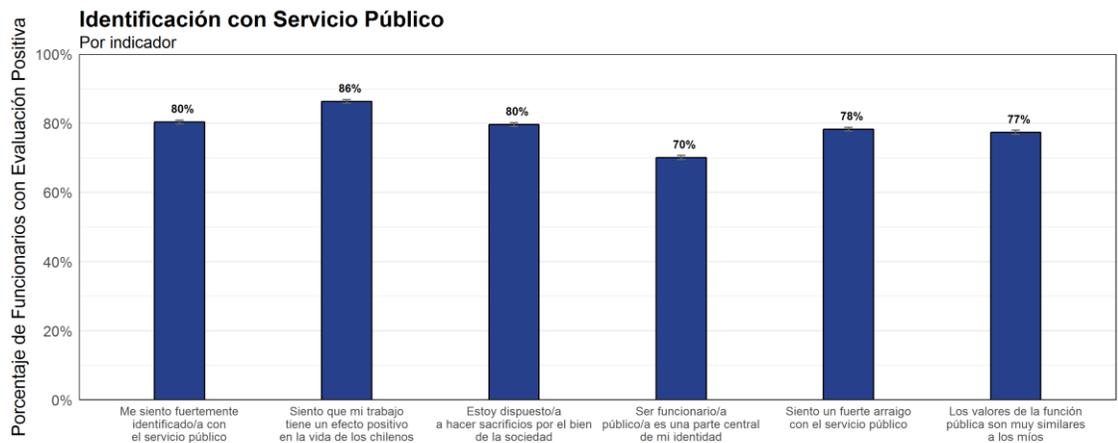
En general, el grado de identificación con el servicio público de los funcionarios en Chile es de un 78%¹⁴. Al distinguir más en detalle los indicadores que componen dicha identificación contrastan el hecho de que un 86% de los encuestados estima que su

¹⁴ La identificación con el servicio público se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las seis aseveraciones siguientes: (1) me siento fuertemente identificado(a) con el servicio público; (2) siento que mi trabajo tiene un efecto positivo en la vida de los chilenos; (3) estoy dispuesto(a) a hacer sacrificios por el bien de la sociedad; (4) ser funcionario(a) público(a) es una parte central de mi identidad; (5) siento un fuerte arraigo con el servicio público; (6) los valores de la función pública son muy similares a los míos. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. El índice compuesto de identificación con el servicio público es el promedio de estos seis indicadores, reescalados de 0% a 100% (Muy de acuerdo = 100%; De acuerdo = 75%; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 50%; En desacuerdo = 25%; Muy en desacuerdo = 0%). Los resultados particulares de cada uno de estos seis indicadores corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

El 80% de los funcionarios se siente fuertemente identificado con el servicio público

trabajo tiene un efecto positivo en la vida de los chilenos y que solo un 70% considera que ser funcionario es una parte central de su identidad. Por otro lado, un 78% de los trabajadores siente un fuerte arraigo con el servicio público y un 80% se siente fuertemente identificado con este, un 80% está dispuesto a hacer sacrificios por la sociedad, y un 77% señala que los valores de la función pública son similares a los suyos.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Aunque las comparaciones internacionales son limitadas para los indicadores de identificación con el servicio público, los resultados del país son relativamente favorables en aquellos donde los contrastes sí son posibles. Por ejemplo, solo el 68% de los funcionarios de Irlanda siente que su trabajo tiene un impacto positivo en la vida de los ciudadanos (en relación con el 86% de Chile) y un 73% manifiesta que sus valores y los del servicio civil son muy similares (a diferencia del 78% de Chile)¹⁵.

Como ocurre con la satisfacción, motivación y el compromiso laboral, aumentar la identificación de funcionarios con el servicio público supone abordar especialmente a aquellos grupos de trabajadores más jóvenes, de menor experiencia en el Estado y

¹⁵ Para mayor información sobre los resultados Irlanda, por favor visitar <https://www.gov.ie/en/collection/5e7009-civil-service-employee-engagement-survey/#2017>. En la Encuesta de Compromiso Laboral de Funcionarios (*Civil Service Employee Engagement Survey*) de Irlanda, la pregunta sobre el alineamiento de valores propios con los de la función pública se frasea de forma ligeramente distinta (*"I feel that my values and those of the Civil Service are very similar [e.g. independence, integrity, impartiality, equality, fairness and respect]"*).

Actitudes y comportamientos de funcionarios

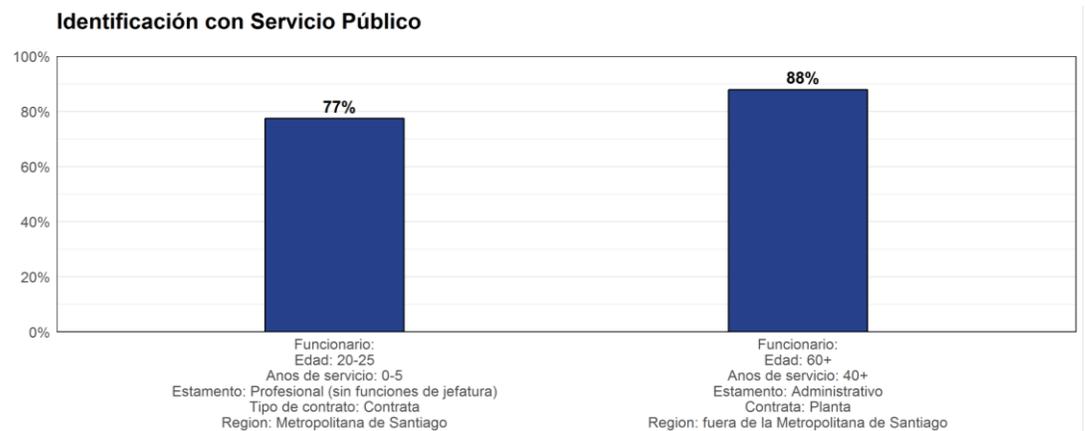
Los niveles de identificación con el servicio público fluctúan fuertemente entre instituciones, de 69% a 84%.

ubicados en la Región Metropolitana. Lo mismo aplica para quienes están vinculados laboralmente con el sector público vía honorarios y el código del trabajo.

En particular, el nivel de identificación de quienes tienen entre 20 y 25 años es de un 70% y aumenta gradualmente hasta alcanzar un 83% en las personas con más de 60 años. Lo mismo ocurre para los años de servicio: este indicador agregado parte en 74% para los trabajadores entre 0 y 5 años de experiencia y se incrementa gradualmente hasta alcanzar un 87% en quienes tienen más de 40 años ejerciendo funciones en el Estado.

Asimismo, en la Región Metropolitana se presenta un bajo nivel de identificación con el servicio público (76%), el que es sustancialmente inferior a otras zonas, como el de la Región del Maule (82%) o de la Región del Bío-Bío (82%). Por su parte, estas cifras son de un 73% para los encuestados bajo el código del trabajo, de un 74% para las personas a honorarios y de un 82% para los funcionarios de planta (para las personas a contrata, este resultado es de un 78%).

La figura a continuación permite ejemplificar las diferencias señaladas. Esta contrasta la identificación con el servicio público de un joven (20-25 años) profesional de la Región Metropolitana de ingreso reciente al sector público (0-5 años de servicio); con uno de 60 años, de bastante experiencia en el Estado (más de 40 años de servicio) y que trabaja fuera de la Región Metropolitana.

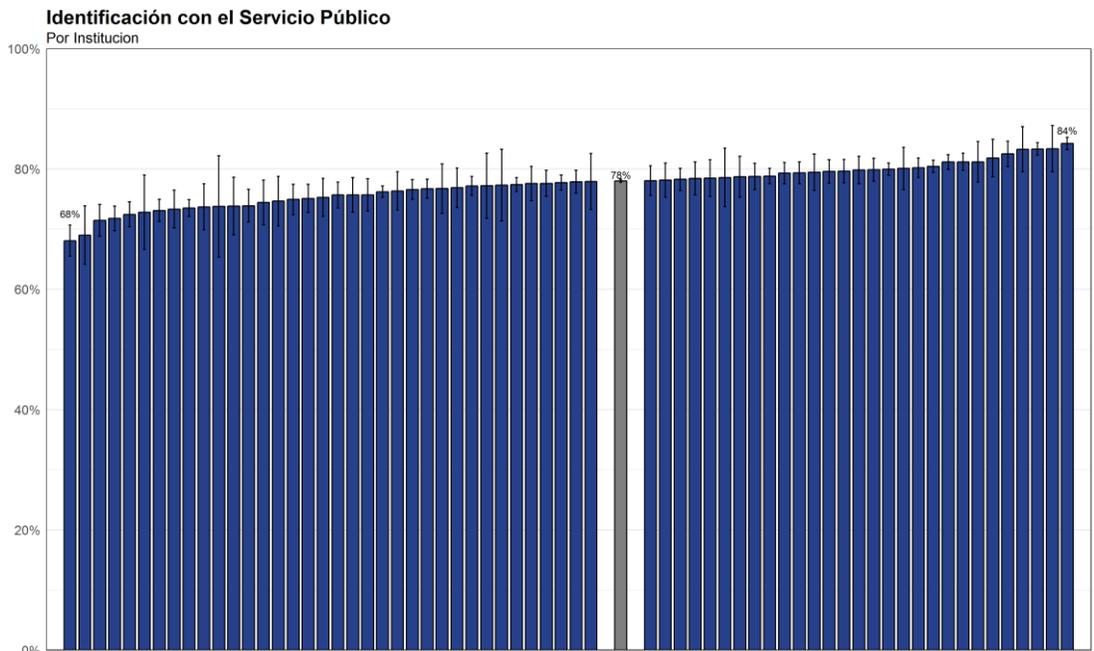


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Comparando entre servicios, los niveles de identificación con el servicio público varían entre 69% y 84%. Nuevamente, las instituciones que tienen los resultados más altos y

Actitudes y comportamientos de funcionarios

bajos en esta actitud laboral presentan también resultados similares en las otras actitudes examinadas por la encuesta. Así, 4 de las 10 organizaciones con menor identificación con el servicio público están también entre las 10 con menor intención de permanencia laboral. Adicionalmente, 6 de los 10 servicios con mayor identificación con el servicio público están entre las 10 instituciones con mayor intención de permanencia laboral.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Intención de permanencia

La intención de permanencia mide el deseo de funcionarios de mantenerse trabajando en su institución y en el Estado en el corto plazo (próximos dos años), y de pasar el resto de su carrera en el sector público en el largo plazo. Una alta intención de continuar permite una mayor estabilidad en la ocupación de funciones en el Estado y la mejora de la memoria institucional de sus trabajadores.

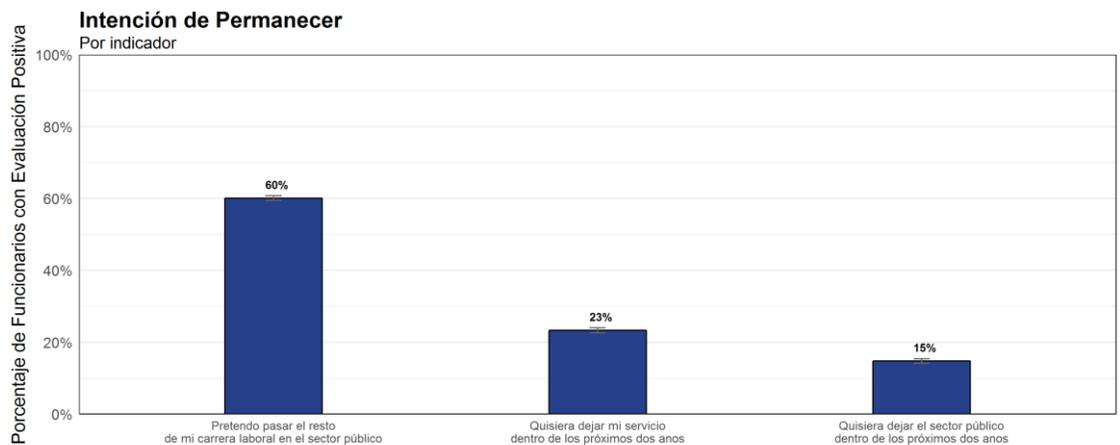
En total, el índice agregado que refleja la intención de los encuestados de permanecer trabajando en su institución y/o en el sector público es de un 67%¹⁶. Analizando los

¹⁶ La intención de permanencia se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las tres aseveraciones siguientes: (1) pretendo pasar el resto de mi carrera laboral en el sector público; (2) quisiera dejar mi servicio dentro de los próximos dos años; (3) quisiera dejar el sector

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Las prácticas de retención laboral debieran tener un énfasis especial en jóvenes profesionales y directivos recientemente reclutados de la Región Metropolitana

indicadores específicos, un 23% de los funcionarios quisiera dejar su servicio durante los próximos dos años, frente a un 15% de los encuestados que desea abandonar el Estado en el mismo plazo. En tanto, un 60% de los trabajadores pretende desarrollar toda su carrera en el sector público. Las diferencias entre las intenciones de dejar de trabajar en los servicios respectivos y el sector público apuntan a una intención de movilidad horizontal entre organizaciones dentro del sector público (por lo menos para el 8% de los encuestados).



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Comparando grupos de funcionarios, los datos sugieren que las políticas y prácticas de retención laboral de personas en el Estado debieran tener un énfasis especial en funcionarios más jóvenes y recientemente integrados al sector público, así como en los trabajadores de la Región Metropolitana y los de estamentos profesionales y directivos.

En particular, índice general que refleja la intención de permanencia aumenta entre 62% y 65% para trabajadores jóvenes (25 a 30 años y 20 a 25 años) a un 75% en el tramo de 50 a 55 años. El mismo patrón se observa considerando los años de servicio de funcionarios, pues se trata de un resultado de 65% para quienes tienen entre 0 y 5

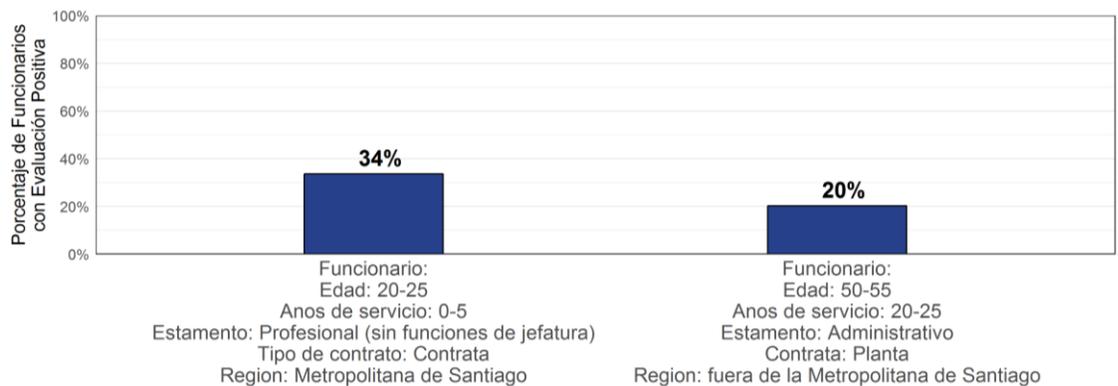
público dentro de los próximos dos años. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. El índice compuesto de intención de permanencia es el promedio de los tres indicadores específicos, reescalados de 0% a 100% y con las escalas invertidas para las preguntas (2) y (3). Los resultados particulares de cada uno de estos tres indicadores corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

años de experiencia. Luego este índice alcanza un *peak* de 74% en personas con 20 a 25 años de experiencia.

Como ocurre con otros indicadores de actitudes y comportamientos examinados en la encuesta, quienes están en la Región Metropolitana (65%) presentan un índice agregado de permanencia laboral en su servicio y/o en el Estado relativamente inferior al de personas de otras regiones (como el de servidores de la Región de Maule, con un 76%). Además, el estamento administrativo (71%) declara una mayor intención de permanencia que quienes están en rangos profesionales (66%) y directivos (66%). Finalmente, se observa que los funcionarios de planta y contrata (68%, en ambos casos) exhiben un mayor nivel de intención de permanencia que aquellos bajo el régimen de código del trabajo (63%) y honorarios (62%).

La siguiente figura ilustra los contrastes descritos para un indicador específico de la intención de permanencia. El 34% de los jóvenes (20-25 años) profesionales a contrata de la Región Metropolitana, y recién ingresados en el Estado (0-5 años de servicio), quisiera irse de su servicio en los próximos dos años; versus el 20% de los administrativos de 50-55 años, con experiencia en el sector público (20-25 años de servicio) y que trabaja fuera de la Región Metropolitana.



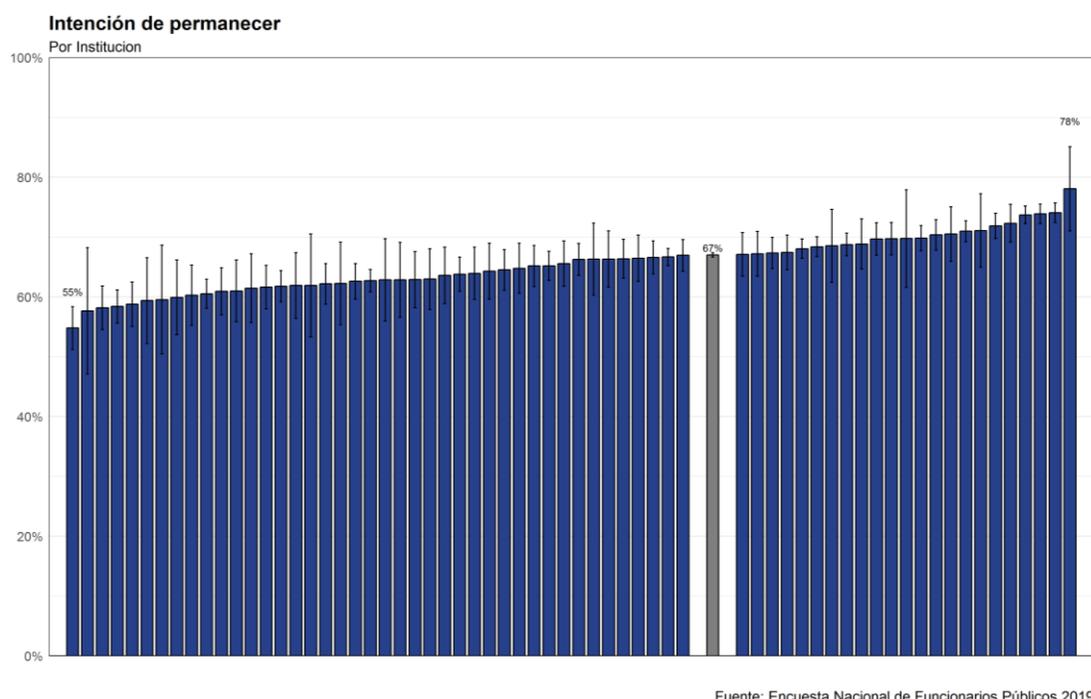
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

La intención de permanencia en el servicio y/o el sector público fluctúa fuertemente entre servicios, de 55% a 78%.

Al comparar los servicios públicos que participaron de la encuesta, el índice compuesto de intención de permanencia laboral fluctúa entre un mínimo de 55% y un máximo de 78%, lo que refleja una importante variación. Asimismo, existen relaciones de interés entre la intención de permanencia y otras actitudes y comportamientos laborales examinados en la encuesta. Por ejemplo, 4 de los 10 servicios con menor compromiso

Actitudes y comportamientos de funcionarios

laboral también están entre los 10 servicios de menor intención de permanencia. De forma similar, 7 de los 10 servicios con mayor satisfacción laboral están también entre los 10 servicios de mayor intención de permanencia.



El nivel de confianza de funcionarios (62%) es relativamente bajo en comparación con los otros indicadores de la encuesta.

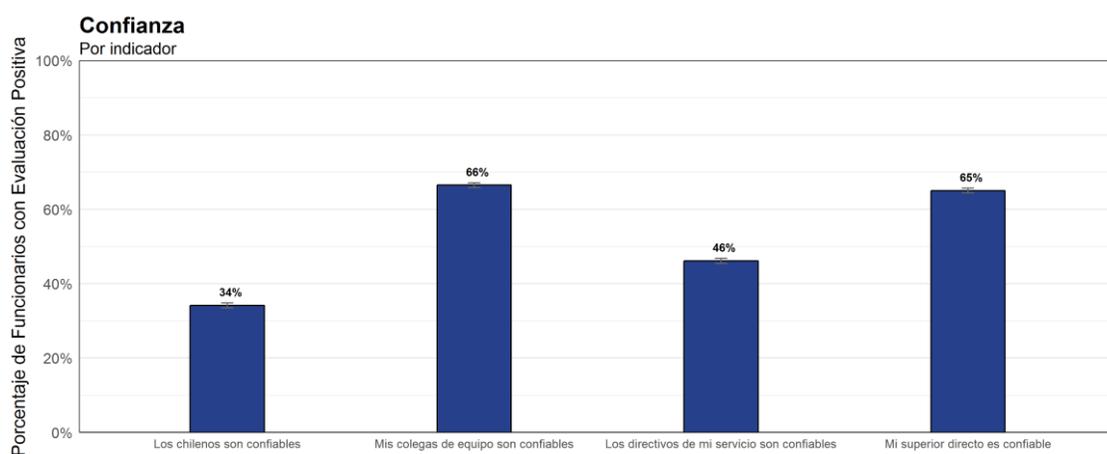
Confianza en otros miembros de la institución

La confianza es esencial para el quehacer de los funcionarios en el Estado. Por ejemplo, permite la colaboración y el intercambio apropiado de información entre los miembros de una organización (Brown *et al.*, 2015). El nivel de confianza agregado de los encuestados es relativamente bajo en comparación con otros resultados de actitudes y comportamientos laborales (62%)¹⁷.

¹⁷ El nivel de confianza se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las tres aseveraciones siguientes: (1) mis colegas de equipo son confiables; (2) los directivos de mi servicio son confiables; (3) mi superior directo es confiable. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. El índice compuesto de confianza es el promedio de los tres indicadores, reescalados de 0% a 100% (Muy de acuerdo = 100%; De acuerdo = 75%; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 50%; En desacuerdo = 25%; Muy en desacuerdo = 0%). Los resultados particulares de cada uno de estos tres indicadores corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Al examinar con más detalle los indicadores específicos que componen la dimensión de confianza, existen variaciones importantes. Como referencia para las mediciones de confianza en otros miembros de su organización, el grado de confianza en otros chilenos reportado por los funcionarios es de un 34%. Esta cifra contrasta con el nivel de confianza de los encuestados en sus supervisores directos (65%) y colegas (66%). Por otro lado, solo una minoría de los trabajadores del Estado confía en sus directivos (46%). Aunque este último resultado aún es mayor que el nivel de confianza base hacia los chilenos, aumentar la confianza de funcionarios en sus directivos constituye un desafío importante para la gestión de personas en el sector público.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

En la (limitada) comparación internacional disponible, los datos de confianza en el sector público del país son algo inferiores. Por ejemplo, el 71% de los trabajadores del gobierno federal de los EE.UU. confía en su superior directo (a diferencia del 65% de Chile)¹⁸.

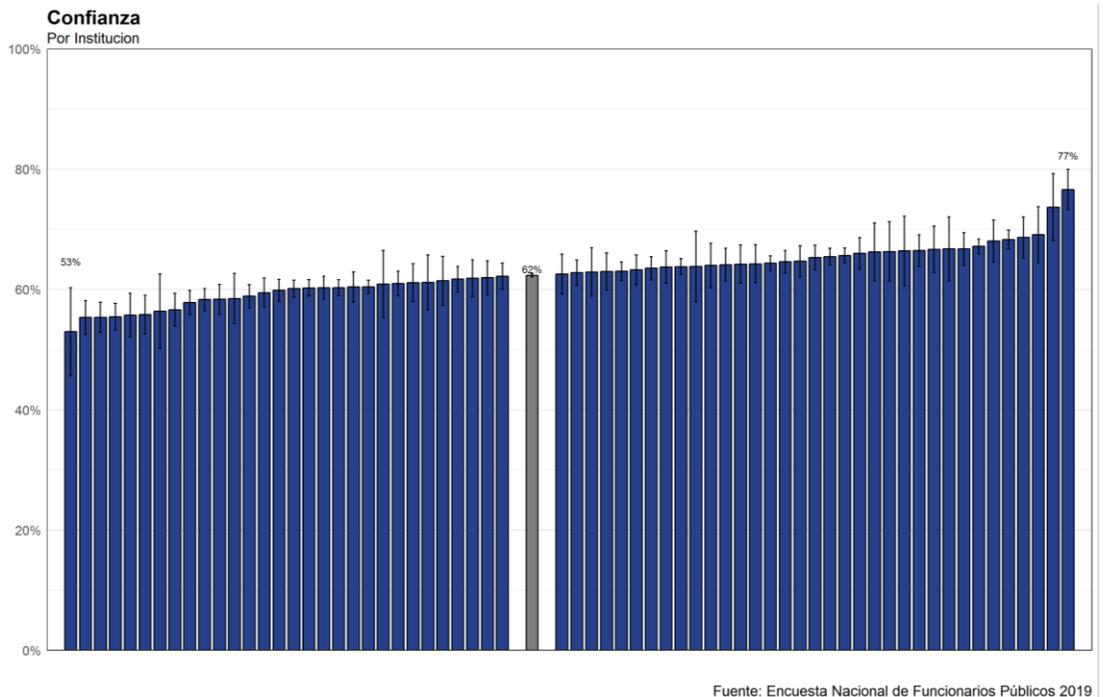
Contrariamente a las otras actitudes y comportamientos laborales explorados en la encuesta, hay pocas diferencias entre grupos de funcionarios en términos de su confianza. Por ejemplo, los niveles en esta dimensión alcanzan un 66% para quienes tienen entre 20 y 25 años, y un 64% para quienes tienen más de 60 años. La única excepción a la homogeneidad de los resultados emerge al comparar los datos según estamento. El índice alcanza el 66% para los directivos, mientras que es solo un 61% para los profesionales.

¹⁸ Aunque el fraseo de este indicador es algo diferente en la versión de EE. UU.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Hay una fuerte variación entre servicios en los niveles de confianza, fluctuando entre 53% y 77%.

Existe una fuerte variación entre servicios públicos, con niveles de confianza fluctuando entre 53% y 77%. Organizaciones con altos grados de confianza también suelen tener altos índices de compromiso laboral: 6 de las 10 instituciones con mayor confianza están entre las 10 con mayor compromiso laboral. Similarmente, 6 de las 10 organizaciones con menor confianza están entre las 10 de menor compromiso laboral.



Integridad

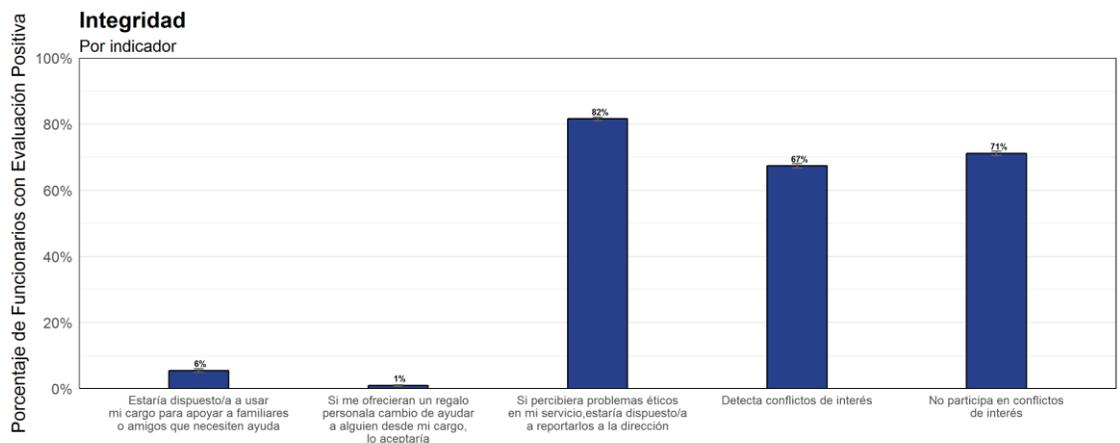
La integridad tiene un valor central en la función pública (e.g. De Graaf & Van Der Wal, 2010). El índice de integridad se compone de cinco indicadores que miden la disposición de funcionarios a comportarse de manera ética en distintos escenarios de conflicto de interés, sus actitudes hacia el comportamiento no ético de sus colegas y su disposición a informar problemas éticos a su dirección¹⁹.

¹⁹ La integridad se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con las cinco aseveraciones siguientes: (1) estaría dispuesto(a) a usar mi cargo para apoyar a familiares o amigos que necesiten ayuda; (2) si me ofrecieran un regalo personal a cambio de ayudar a alguien desde mi cargo, lo aceptaría; (3) si percibiera problemas éticos en mi servicio, estaría dispuesto(a) a reportarlos a la dirección; (4) pregunta que evalúa si el comportamiento del funcionario en un escenario de conflicto de interés es apropiado; (5) pregunta por la acción que tomarían los encuestados de encontrarse en el mismo escenario de conflicto de interés del funcionario (para mayor información sobre el escenario de conflicto de interés, por favor ver

Actitudes y comportamientos de funcionarios

Solo el 67% de los funcionarios detecta un conflicto de interés en un escenario ficticio

Para los servicios en su conjunto, el índice de integridad alcanza el 80%. Al comparar por indicadores específicos, el que presenta mejores resultados es la baja disposición de funcionarios a recibir regalos a cambio de ayudar a alguien desde el cargo (1%). Asimismo, un bajo porcentaje de personas declara que estaría dispuesto a usar su cargo para apoyar a familiares o amigos que necesiten ayuda (6%). Aunque en ambos casos se trata de cifras relativamente menores, llama la atención que no se trate de un porcentaje nulo, lo que debería ser la meta esperable en el sector público. Además, un alto porcentaje de funcionarios (82%) indica que, si percibiera problemas éticos en su servicio, estaría dispuesto/a a reportarlos a la dirección. En tanto, en un escenario hipotético de conflicto de interés (ver Anexo D), un 67% es capaz de detectar el conflicto de interés y un 71% actuaría de manera ética en esta situación. En otras palabras, aunque la mayoría de los funcionarios detecta y evita conflictos de interés, se trata de un resultado marcadamente más bajo en comparación con los otros indicadores de integridad.



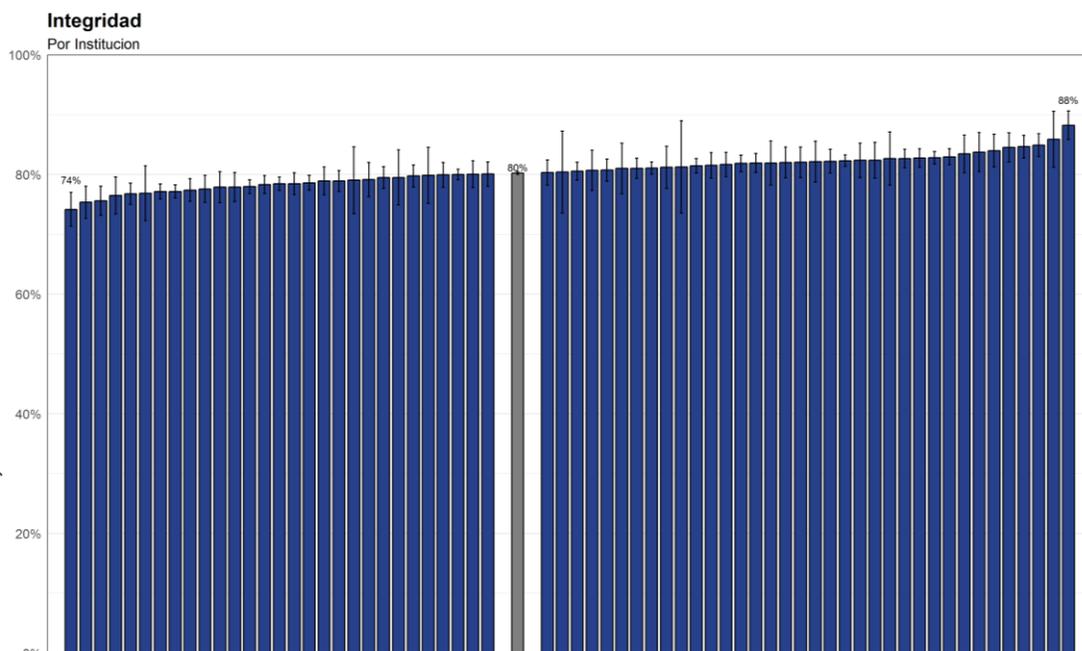
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

No se observan diferencias relevantes entre grupos de funcionarios, con la excepción del estamento. Los directivos presentan los niveles más altos en el indicador agregado de integridad (84%), lo que puede deberse a una mayor conciencia y responsabilidad en estos aspectos.

Anexo D). El índice compuesto de integridad es el promedio de los cinco indicadores, reescalados de 0% a 100%. Los resultados particulares de cada uno de los tres indicadores no relativos al conflicto de interés corresponden al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Actitudes y comportamientos de funcionarios

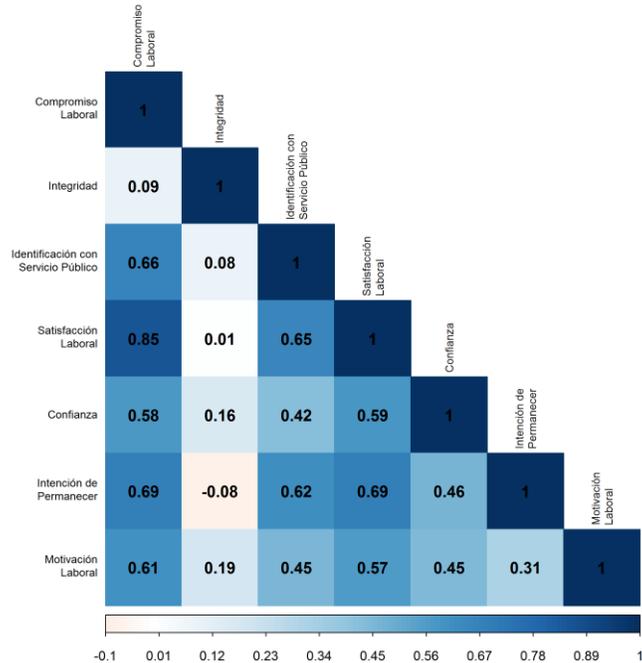
Comparando servicios, los niveles del indicador compuesto de integridad fluctúan entre 74% y 88%.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Contrariamente a otros indicadores, la puntuación de un servicio en el indicador de integridad no está muy relacionada con los resultados obtenidos en otras actitudes o comportamientos laborales examinados por la encuesta. Por ejemplo, solo dos de los 10 servicios con niveles más bajos en el índice de integridad están también entre los 10 más bajos de confianza. Además, solo 1 de los servicios con mayores niveles de integridad se encuentran entre los 10 de mayor confianza. Esto representa una diferencia importante respecto de las estrechas correlaciones que se encuentran entre las otras actitudes y comportamientos de encuestados. En efecto, los coeficientes de correlación entre la integridad y las otras actitudes y comportamientos es de solo 0,19 en el mejor de los casos (motivación laboral). Esto sugiere que tener trabajadores satisfechos, comprometidos y motivados no es suficiente para tener un servicio público ético. Se requieren prácticas adicionales, como las capacitaciones en ética, para promover efectivamente la integridad en funcionarios (ver Capítulo 3).

Actitudes y comportamientos de funcionarios



Conclusiones

Los resultados de la encuesta sobre actitudes y comportamientos laborales indican que los trabajadores del Estado en Chile presentan altos grados de satisfacción con su trabajo (79%), compromiso laboral (78%), motivación con su quehacer (82%) e identificación con el servicio público (78%). Estos resultados son por lo general superiores a los de encuestas de funcionarios de otros países. Para la satisfacción laboral, Chile presenta resultados mayores a EE. UU. y Australia, mientras que el nivel compromiso laboral de los trabajadores del sector público del país es mayor que el de funcionarios de Canadá y de Irlanda.

La intención de permanencia laboral de los funcionarios en su servicio y/o en el sector público es considerable. Sin embargo, retener jóvenes profesionales que trabajan en la Región Metropolitana –y de ingreso reciente al Estado– constituye un desafío particular. Este grupo tiene una menor intención de permanencia en el sector público, menor identificación con el servicio público y menores niveles de compromiso y satisfacción con su trabajo.

Aunque existen buenos resultados agregados sobre la ética e integridad de funcionarios, cabe señalar que casi un tercio de ellos no son capaces de detectar un

Actitudes y comportamientos de funcionarios

conflicto ético en un caso y actuar apropiadamente frente al mismo. Esto refuerza la relevancia de hacer extensivas las medidas para concientizar a quienes trabajan en el sector público sobre los riesgos derivados de dichos conflictos (ver Capítulo 3).

Dentro de las actitudes y comportamientos laborales examinados, la de resultados más bajos es la confianza entre los funcionarios, especialmente hacia los directivos de los servicios. Un 66% de los trabajadores confía en sus colegas y un 65% lo hace en sus superiores directos, mientras que solo un 46% lo hace en sus directivos.

Las actitudes y comportamientos laborales tienden a relacionarse de manera muy estrecha entre sí, salvo al considerar la integridad y ética de funcionarios. En efecto, estas tienen coeficientes de correlación relativamente bajos frente al resto de las actitudes y comportamientos laborales abordados por la encuesta. Esto sugiere que tener funcionarios satisfechos, comprometidos y motivados no es suficiente para tener un servicio público ético. Se requieren prácticas adicionales, como las capacitaciones en ética, para promover efectivamente integridad en los funcionarios del país (ver Capítulo 3).

Finalmente, existe una variación significativa al contrastar los resultados sobre actitudes y comportamientos laborales entre servicios. Por ejemplo, el índice compuesto de permanencia laboral de trabajadores (considerando sus instituciones o el sector público) varía entre 55% y 78%. Estas brechas permiten inferir que las prácticas organizacionales –más allá del contexto general del Estado– afectan significativamente las actitudes y comportamientos de las personas. También sugieren que existen bastantes espacios de aprendizaje interorganizacional para mejorar la satisfacción, motivación, compromiso y la integridad de funcionarios.

III. Prácticas de gestión de personas

RESULTADOS CLAVE

Ha existido un avance sostenido en la meritocracia de las prácticas de reclutamiento y selección de funcionarios durante los últimos 25 años. Esta mejora se explica por un (1) aumento del uso de anuncios públicos para difundir ofertas de empleo en el Estado: un 50% de las personas reclutadas recientemente (0-5 años) declaró enterarse por dicha vía la oferta laboral para su primer trabajo, mientras que solo un 16% de los funcionarios reclutados hace 25-30 años declara lo mismo. También debe considerarse la (2) aplicación de exámenes psicolaborales, pues un 53% de los trabajadores recién reclutados (0-5 años) señala haber sido evaluado por estos instrumentos para su primer empleo en el sector público, en comparación con el 26% de los reclutados hace 25-30 años. Asimismo, (3) ha aumentado la aplicación de entrevistas con comités de selección, porque un 59% de los funcionarios recién reclutados (0-5 años) indica que pasó por estas instancias para su primera experiencia laboral en el Estado, en comparación con el 29% de los reclutados hace 25-30 años.

Persisten limitaciones en la meritocracia del reclutamiento y selección de un grupo importante de funcionarios, con la incidencia de criterios personales para la contratación de casi uno de cada tres personas recientemente reclutadas. Esto es muy relevante, especialmente considerando que los resultados de la encuesta confirman que las prácticas de reclutamiento y selección meritocráticas están asociadas estadísticamente con servidores públicos más comprometidos, motivados, satisfechos e íntegros en Chile. A pesar del avance de la meritocracia en dichos procesos durante los últimos 25 años, un 25% de los funcionarios recién ingresados al Estado (0-5 años) fue reclutado sin un anuncio público y sin ningún procedimiento riguroso de selección (sin entrevistas con comité de selección, exámenes psicolaborales, ni exámenes escritos). Asimismo, un 36% de los encuestados confirma que la ayuda de familiares o amigos dentro del sector público tuvo por lo menos alguna importancia para acceder a su primer empleo en el Estado. Dicha preponderancia ha disminuido en el tiempo, sin embargo, aún persisten cifras relativamente considerables. Un 43% de quienes entraron hace 25-30 años al sector público señala la relevancia de criterios personales en la contratación para su primer trabajo en el Estado, mientras que esta misma importancia declarada es de un 32% para los funcionarios que han ingresado recientemente (0-5 años).

Las prácticas de inducción en el Estado están relacionadas estadísticamente con funcionarios más motivados, comprometidos, satisfechos e íntegros, pero no se aplican universalmente. Entre un 40% y un 89% de los trabajadores que han ingresado en los últimos dos años al sector público señalan haber experimentado alguna de las diferentes prácticas de inducción consideradas en la encuesta. Esto no deja de llamar la atención, pues se trata de iniciativas cuya implementación es relativamente sencilla, como reunirse con colegas durante los primeros días de trabajo o que el supervisor respectivo les dé la bienvenida a los nuevos funcionarios.

Las oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso en los servicios se perciben como limitadas. Además, más de un tercio de los funcionarios

considera que las conexiones personales o políticas son relevantes para ser promovidos a un mejor cargo. Solo una minoría de encuestados señala tener buenas oportunidades para desarrollar su carrera en su organización (41%) y en el Estado (43%). Esta percepción está asociada estadísticamente con una mayor motivación laboral y una mayor intención de permanecer trabajando en el sector público. Un alto porcentaje de los funcionarios considera importante el desempeño laboral para su carrera en el sector público (86%), sin embargo, un grupo significativo considera que sus conexiones personales (37%) o conexiones políticas (31%) tienen alguna importancia para ser promovidos a un mejor cargo. Esta falta de criterios meritocráticos está vinculada con un menor compromiso organizacional y un menor comportamiento ético de los servidores públicos en el país.

Prácticas esenciales en las evaluaciones y la gestión del desempeño –como conversaciones sobre sus objetivos y la retroalimentación de sus resultados– no se aplican universalmente. Esto no deja de ser preocupante, pues estas están relacionadas estadísticamente con un mayor compromiso, motivación, satisfacción e integridad de funcionarios. Un 92% de los encuestados señala haber tenido una evaluación formal de desempeño durante los últimos dos años. Por otro lado, prácticas esenciales para acompañar este proceso, como establecer y discutir metas antes de un periodo de evaluación (66% de funcionarios señala experimentar esto) o tener conversaciones que permitan retroalimentar los resultados (76%), no se aplican consistentemente. Asimismo, solo el 46% de los trabajadores declara que son reconocidos y felicitados cuando tienen un buen desempeño.

La competitividad salarial es relativamente alta y esto tiene un efecto estadísticamente importante en la retención de funcionarios. Solo un 28% de las personas encuestadas afirma que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo actual en el Estado. No obstante, la competitividad salarial no necesariamente se traduce en satisfacción salarial, pues un 33% de los funcionarios está satisfecho con su salario (cifra parecida a la de otros países desarrollados como Reino Unido). Asimismo, el 35% percibe sus remuneraciones como equitativas y el 39% indica que son suficientes para mantener su hogar.

La estabilidad laboral percibida por funcionarios se ve afectada de manera importante por las transiciones de gobierno. Un 49% de los encuestados siente que su estabilidad se ve afectada por los cambios de gobierno y el análisis estadístico confirma que esta percepción tiene efectos negativos en la confianza de los trabajadores en colegas de su organización.

Parte importante de los encuestados indica que su superior directo no ejerce buenas prácticas de liderazgo, las que –entre otros beneficios– están relacionadas con una mayor satisfacción y compromiso de funcionarios del país, así como con una mayor confianza y colaboración entre ellos. El 60% de los trabajadores indica que su superior directo lidera dando un buen ejemplo,

Prácticas de gestión de personas

el 61% que este se preocupa por el bienestar de sus subalternos, el 56% señala que su superior transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de su servicio, y el 55% que comunica estándares éticos claros.

Existe una cobertura limitada de las capacitaciones en ética y de las requeridas para el desarrollo del trabajo, a pesar de sus efectos positivos.

Alrededor de la mitad de los trabajadores (52%) declara haber recibido capacitaciones en ética. Aumentar esta proporción es importante, porque estas instancias de formación están positivamente relacionadas con el conocimiento legal de aspectos éticos, así como también con la disposición de funcionarios del país a reportar problemas éticos. Asimismo, solo un grupo menor de encuestados (43%) declara contar con las capacitaciones necesarias para realizar su trabajo efectivamente.

Mientras que la mitad de los funcionarios señala tener una carga laboral excesiva, un pequeño grupo indica estar subutilizado. Un 49% de los encuestados considera que su carga laboral es excesiva y un 7% que no tiene mucho que hacer en su trabajo.

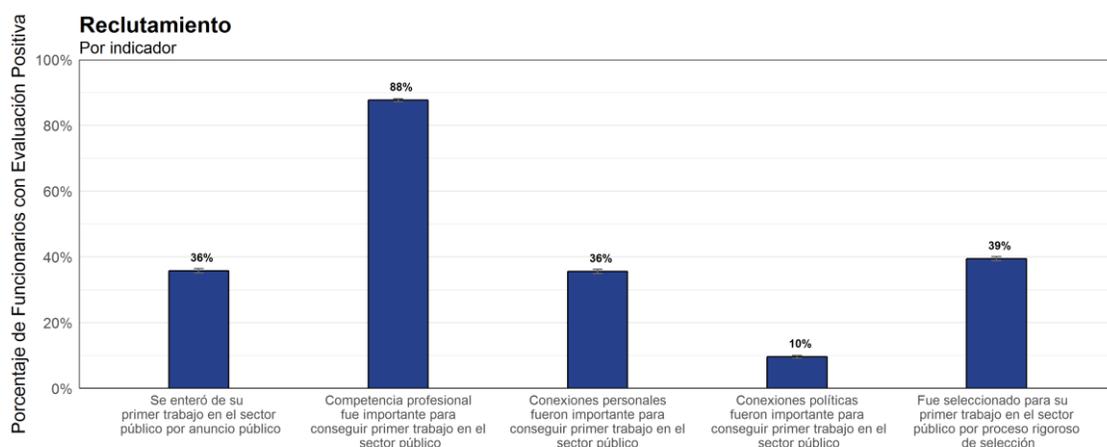
La heterogeneidad de las prácticas de gestión de personas entre servicios es altísima. Para muchas de ellas, las diferencias son tan altas que es difícil realizar conjeturas generales al respecto, extrapolables a la totalidad del Estado de Chile. Más bien, la situación en materia de gestión de personas de cada institución parece estar dotada de varias particularidades. Por lo tanto, alcanzar como país un servicio público más ético y motivado, satisfecho y comprometido laboralmente requiere impulsar mejoras en las organizaciones, sobre todo en aquellas de bajo desempeño en las prácticas de gestión examinadas por la encuesta. Dichos procesos de mejora pueden resultar de esfuerzos propios y/o la asistencia técnica y monitoreo estricto del cumplimiento de estándares de buenas prácticas, como la concursabilidad de las vacantes.

Reclutamiento y selección

Este conjunto de prácticas considera los mecanismos para la difusión de ofertas de empleo en el sector público, así como los criterios y procedimientos de contratación de funcionarios. En suma, mide el grado de transparencia y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección. Los datos se obtuvieron a partir de las respuestas de los funcionarios a preguntas sobre sus propias experiencias con tales procedimientos al ingresar al Estado.

Prácticas de gestión de personas

Considerando la totalidad de los encuestados, un 36% de ellos indicó que se enteró de la oferta laboral para su primer trabajo en el Estado mediante algún anuncio público. Un 39% señala que su proceso de selección consideró una evaluación mediante un examen escrito, una entrevista ante comisión y/o una evaluación psicolaboral²⁰. Aunque un 88% de los funcionarios manifestó que las competencias profesionales fueron importantes para conseguir su primer trabajo en el sector público, un 36% manifestó que la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales dentro del sector público tuvo alguna importancia para conseguir este primer empleo. Adicionalmente, un 10% de las personas confirmó que la ayuda de un político o alguien con vínculos políticos dentro del Estado tuvo alguna relevancia para conseguir su primer trabajo en el sector público.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

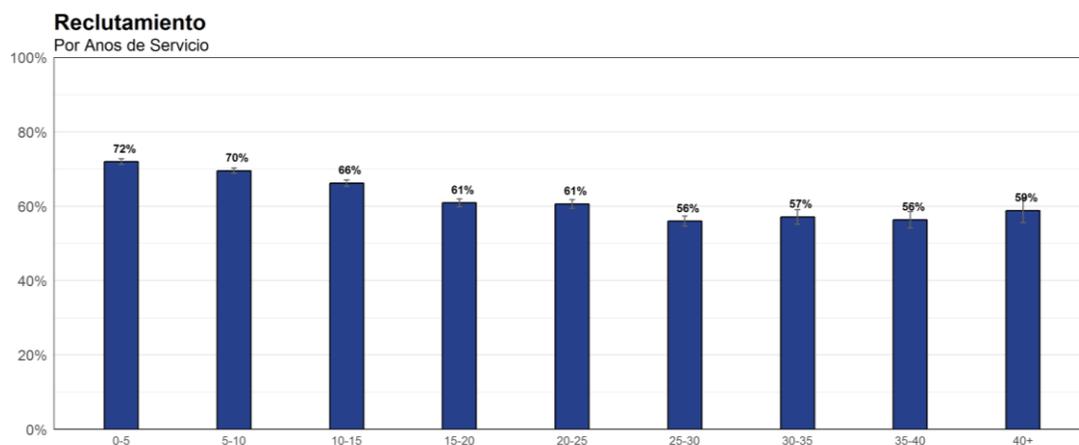
Los resultados agregados en torno al reclutamiento y selección de funcionarios sugieren que ha habido una mejora sostenida al respecto durante los últimos 25 años al respecto²¹. De esta forma, el índice de calidad de reclutamiento y selección –que agrega los indicadores previamente mencionados– ha mejorado desde un 56%, para funcionarios que ingresaron al sector público hace más de 25 años; a un 72%, para funcionarios que los hicieron en los últimos 5 años. Gran parte de la mejora en el índice

²⁰ Se asignó una puntuación de 100% para los encuestados si al menos dos de estos procedimientos de selección fueron triangulados, 50% si uno de estos fue aplicado y 0% en caso contrario.

²¹ El índice compuesto de calidad en el reclutamiento y selección es el promedio de cinco indicadores específicos. Se basa en respuestas de los funcionarios sobre sus propios procesos de reclutamiento y selección cuando ingresaron al sector público.

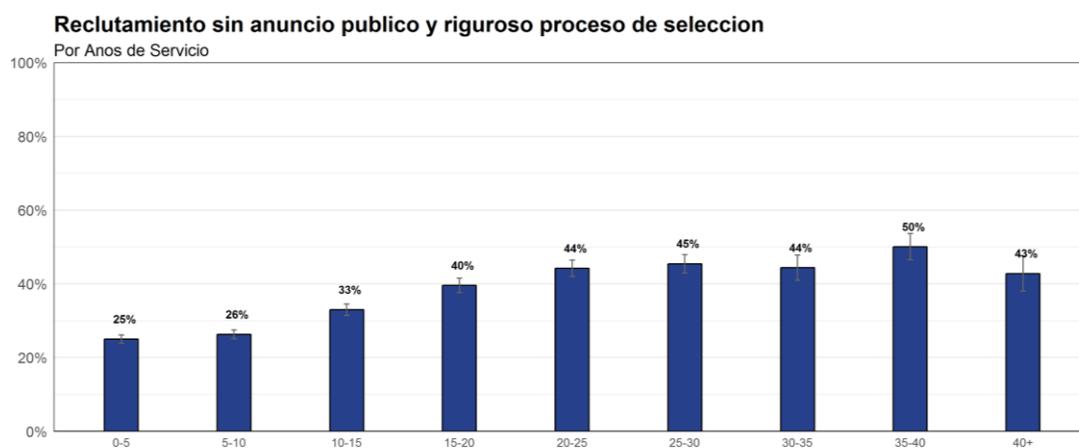
Prácticas de gestión de personas

de calidad de reclutamiento y selección se observa desde la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

En la misma línea, el porcentaje de quienes declaran haber llegado a su primer empleo por una oferta laboral que no fue anunciada públicamente y que además no pasaron por procesos de selección rigurosos (sin examen escrito, entrevista ante comisión ni tampoco evaluación psicolaboral) para dicho puesto, va disminuyendo en el tiempo. Funcionarios reclutados hace más de 25 años presentan estas circunstancias de manera ostensiblemente mayor (43%-50%) que aquellos reclutados en los últimos 10 años (25%-26%).

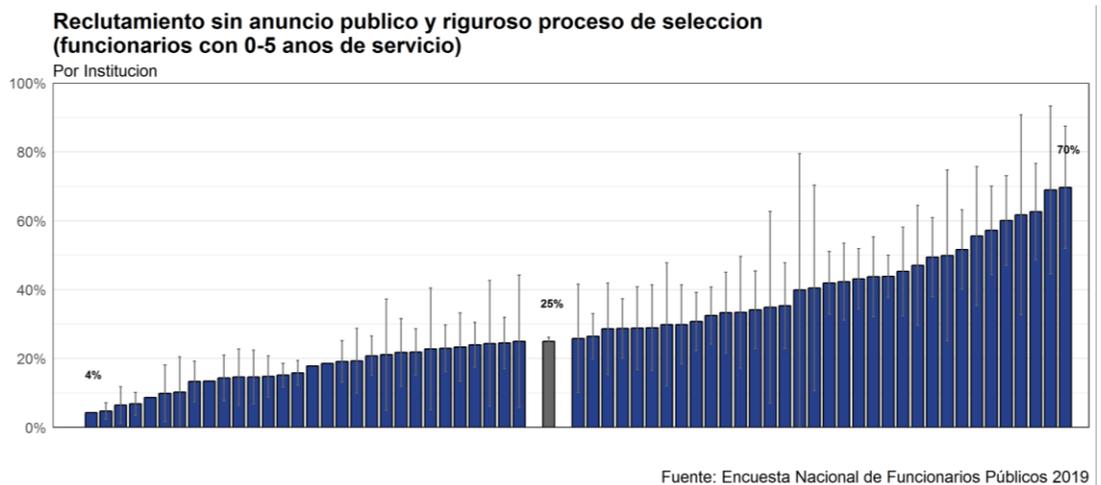


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Al comparar por servicios el porcentaje de quienes declararon haber llegado a su primer empleo en el Estado por una oferta laboral no anunciada públicamente ni tampoco por

Prácticas de gestión de personas

procesos de selección rigurosos, es posible establecer brechas importantes. Considerando únicamente funcionarios reclutados en los últimos 5 años, la tasa de personas que declara haber pasado por ambas circunstancias varía entre un 70% y un 4%. En otras palabras, en una cantidad no despreciable de servicios, el reclutamiento y selección de la mayoría de los funcionarios presenta limitaciones importantes en términos de la publicidad de vacantes y la rigurosidad de sus procesos de evaluación.



La región es también una característica relevante al momento de distinguir los resultados agregados de reclutamiento y selección. Mientras los resultados son relativamente inferiores para quienes trabajan en la Región Metropolitana (65%), estos son mayores para los funcionarios de otras regiones, como las de Tarapacá (70%), Antofagasta (70%) y de Arica y Parinacota (74%).

A continuación, se presentan en detalle los resultados de los indicadores que componen la dimensión de reclutamiento y selección.

Difusión pública de vacantes de trabajo

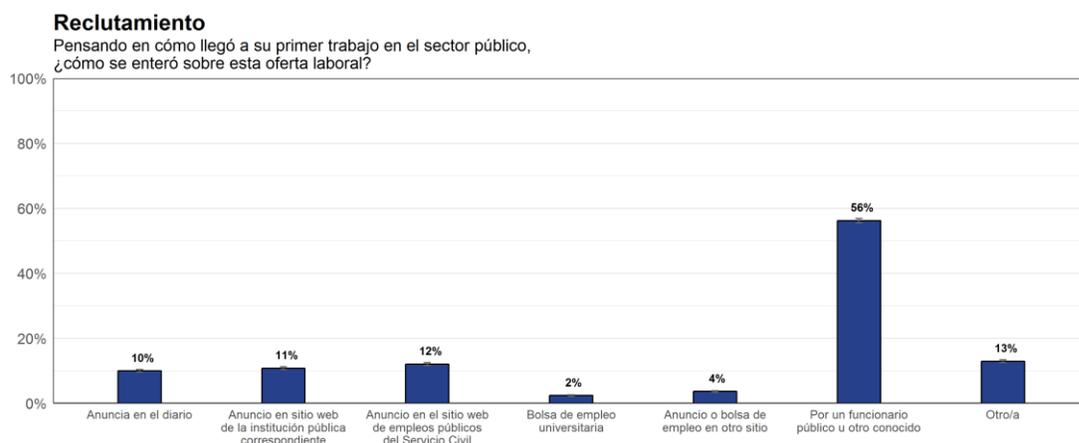
¿Por qué anunciar puestos públicamente?

La difusión pública de vacantes laborales en el Estado no solo es importante por la transparencia y la equidad en el acceso que esta supone, sino también por sus implicancias en el desempeño individual y organizacional. Los datos de la encuesta demuestran que funcionarios reclutados mediante anuncios públicos – en vez de otros canales informales, como contactos personales y políticos– demuestran mayores niveles de ética y integridad y están más comprometidos con

Prácticas de gestión de personas

su respectivo servicio (ver Apéndice D para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

Tomando la totalidad de los encuestados, los datos señalan que la mayoría (56%) se enteró de la oferta laboral de su primer trabajo en el sector público a través de un conocido u otro funcionario, en lugar de un anuncio público. Por otro lado, solo una minoría de los funcionarios declaró haberse enterado por en diarios (10%), sitios web o anuncios en línea (23%), o mediante una bolsa de empleo (6%).



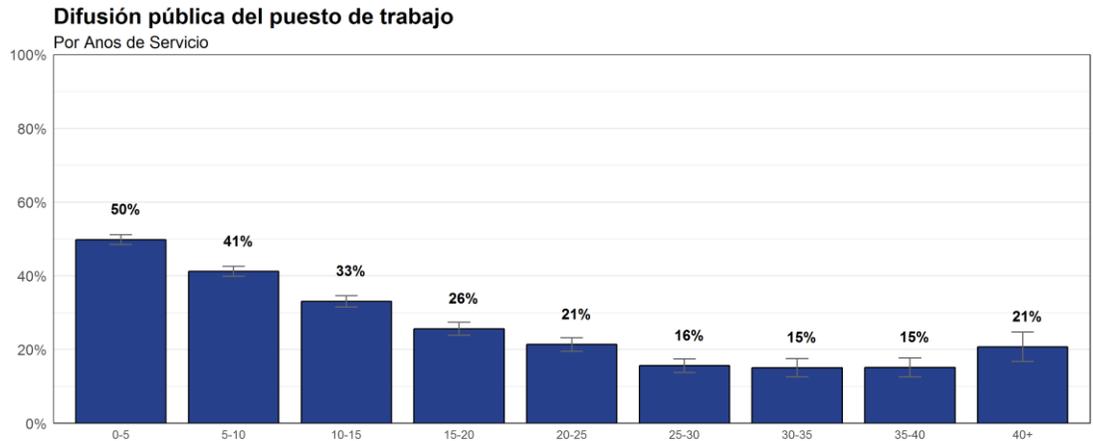
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Agregando las diferentes formas de anuncio público de vacantes, un 37% de los encuestados indica que se enteró sobre su primer trabajo en el sector público mediante esta modalidad²². Además, de forma consistente con el índice agregado de calidad del reclutamiento, el grado de difusión pública del puesto de trabajo ha mejorado sustancialmente en el tiempo. Los datos indican que dichos niveles son sustancialmente inferiores para funcionarios reclutados hace más de 25 años, en comparación a los que experimentaron funcionarios reclutados recientemente. En efecto, para trabajadores del sector público entre 25 y 30 años de servicio, este

²² La difusión pública del puesto de trabajo se midió mediante la siguiente pregunta: “Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿cómo se enteró sobre esta oferta laboral?”. Se presentaron diversas alternativas, tales como anuncios en el diario, anuncios en el sitio web de la institución pública correspondiente, anuncio en el sitio web de empleos públicos del Servicio Civil, bolsa de empleo universitaria, anuncio o bolsa de empleo en otro sitio, por un funcionario público u otro conocido y otro. Las respuestas fueron codificadas con un 100% si el puesto del encuestado fue anunciado de alguna forma y 0% si no fue anunciado.

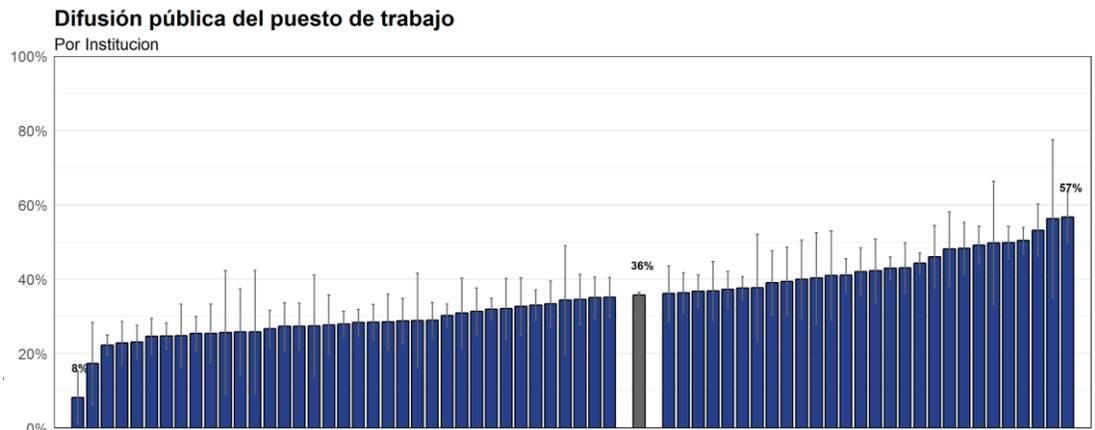
Prácticas de gestión de personas

porcentaje es de 16%; y para quienes tienen entre 0 y 5 años de experiencia, este porcentaje es de un 50%.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Comparando entre los servicios públicos, el grado de difusión pública de los puestos de trabajo varía de manera importante, desde 8% a un 57%. En al menos dos servicios este índice es mínimo (8% y 17%).



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Procesos de selección

¿Por qué tener procesos de selección rigurosos?

Los trabajadores encuestados que fueron seleccionados mediante procesos de evaluación más objetivos —exámenes escritos, entrevistas con comités (en vez de individuales) y evaluaciones psicosociales— están significativamente más

Prácticas de gestión de personas

satisfechos con su trabajo y dispuestos a colaborar con sus colegas. Además, presentan mejores indicadores de integridad.

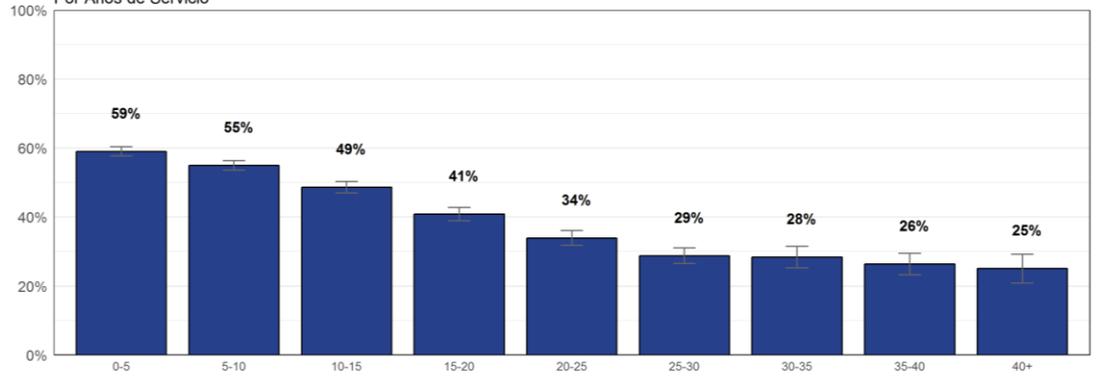
Al ser consultados sobre los procedimientos de evaluación para acceder a su primer empleo en el Estado, un 34% de los funcionarios señaló haber realizado pruebas escritas, mientras que un 47% de los encuestados declaró haber pasado por entrevistas con un comité de selección y un 43% tuvo una evaluación psicolaboral²³.

La aplicación de los procesos de selección considerados en la encuesta ha aumentado sostenidamente en el tiempo. En particular, los datos sugieren que el uso de entrevistas con comités de selección es sustancialmente mayor mientras más recientemente se ha ingresado a trabajar en el Estado. Solo un 25% de los funcionarios que entraron hace más de 40 años pasó por una entrevista con un comité de selección para su primer empleo. En tanto, para las personas que ingresaron hace entre 0 y 5 años, esta tasa es de un 59%. De la misma forma, los resultados apuntan a un incremento continuo en la aplicación de entrevistas psicolaborales. Solo un 22% de los trabajadores que ingresaron hace más de 40 años al Estado pasó por estos mecanismos, mientras que esta cifra es de un 53% para quienes lo hicieron hace 5 años o menos. Finalmente, el uso de pruebas escritas se ha mantenido relativamente constante en el tiempo, aplicándose para alrededor de un tercio de los procedimientos de reclutamiento y selección.

²³ El rigor de los procedimientos de selección se midió mediante la siguiente pregunta: “Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?”. Se presentaron diversas alternativas, entre las que se encuentran exámenes escritos, entrevistas ante una comisión y evaluaciones psicolaborales.

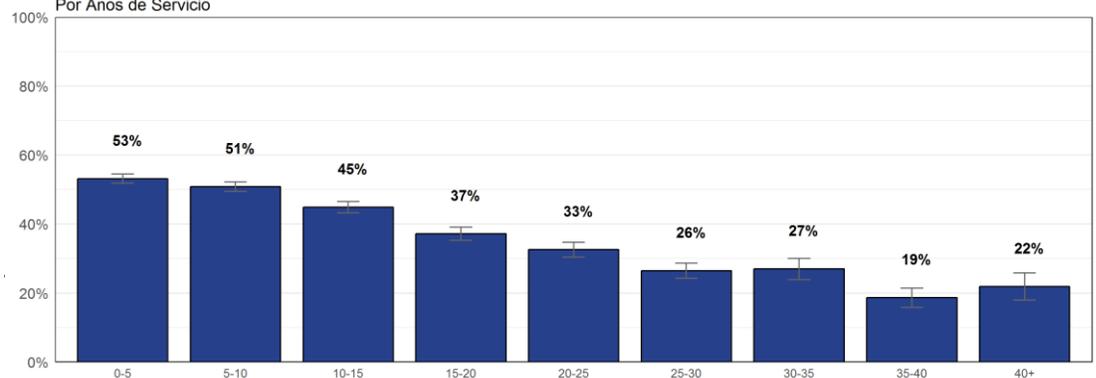
Prácticas de gestión de personas

Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Entrevista con un comité de selección
Por Años de Servicio



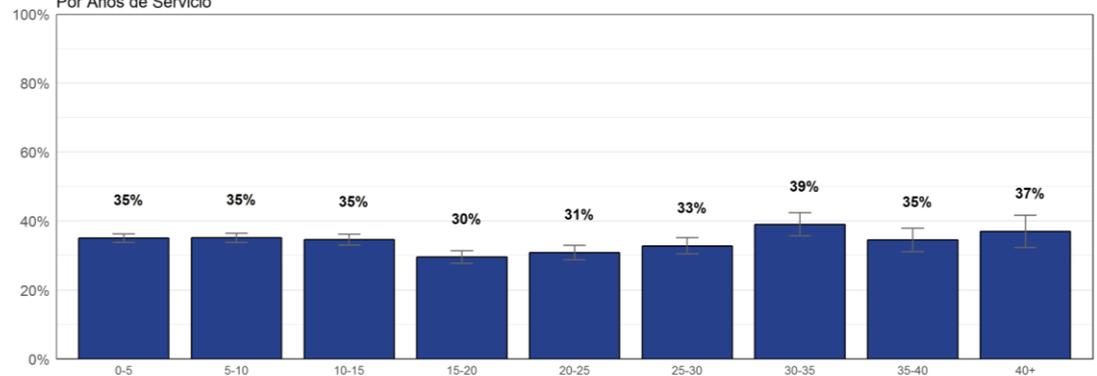
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Evaluación psicolaboral
Por Años de Servicio



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Prueba escrita
Por Años de Servicio

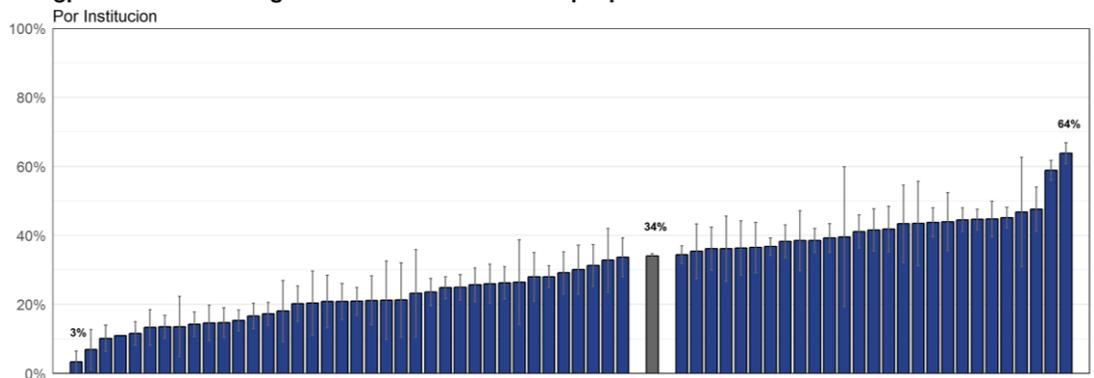


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Prácticas de gestión de personas

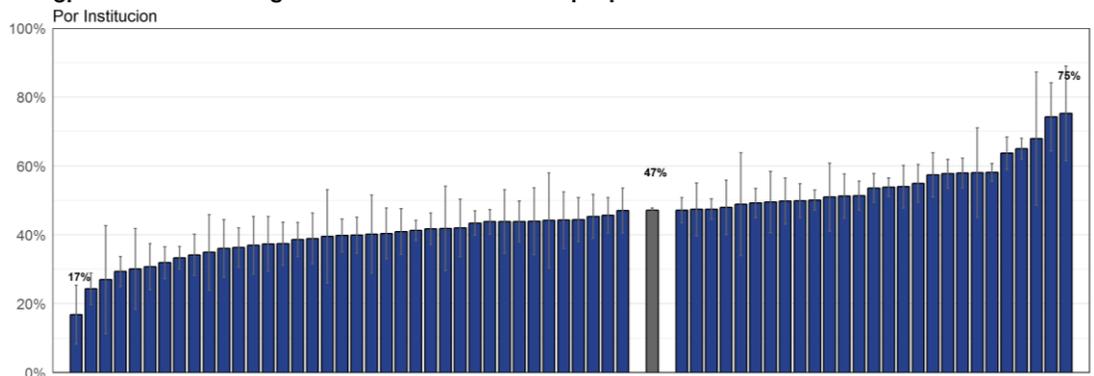
Al comparar entre instituciones, se presentan brechas importantes. El uso de pruebas escritas varía entre el 3% y el 64% de funcionarios. De forma similar, la utilización de comités de selección fluctúa entre el 17% y el 75%, y el uso de evaluaciones psicolaborales entre el 4% y el 83%. En otras palabras, las pruebas escritas, entrevistas con comités de selección y evaluaciones psicolaborales casi nunca son empleadas en algunos servicios, mientras que en otros se utilizan para la mayoría de sus procesos de reclutamiento y selección. Cabe destacar, de todas formas, que el “primer trabajo” al que refiere la pregunta en la que se basa este indicador podría o no coincidir con el empleo y la institución actual.

Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Prueba escrita



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

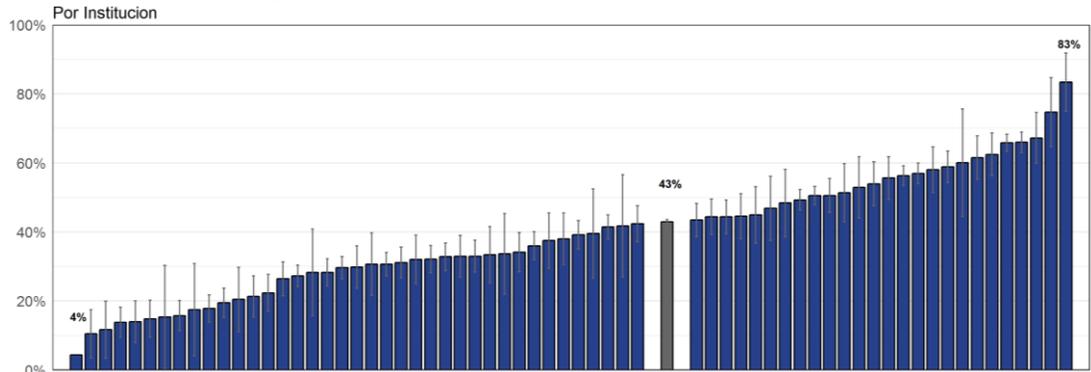
Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Entrevista con un comité de selección



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Prácticas de gestión de personas

Pensando en cómo llegó a su primer trabajo en el sector público, ¿por cuáles de las siguientes evaluaciones tuvo que pasar?: Evaluación psicolaboral



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Criterios meritocráticos de contratación

¿Por qué tener criterios meritocráticos de selección?

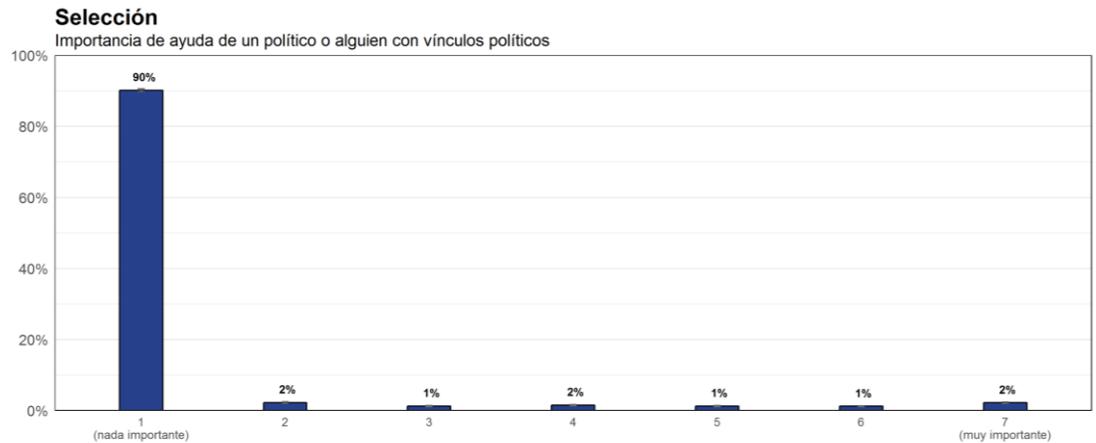
Es importante minimizar la incidencia de conexiones personales y políticas en las decisiones de contratación de personas y maximizar la importancia de la competencia profesional de los candidatos. Funcionarios que en la encuesta señalan que en su contratación incidieron conexiones personales o políticas suelen comportarse de manera menos ética: tienen una tendencia significativamente mayor a usar sus cargos para favorecer a familiares o amigos y a recibir regalos a cambio de ayudar a alguien desde sus puestos en el Estado. Por otro lado, la contratación sustentada en la competencia profesional tiene el efecto opuesto y está significativamente asociada con comportamientos más éticos de los funcionarios.

Mientras que la gran mayoría de los funcionarios (88%) manifestó que las competencias profesionales fueron importantes para conseguir su primer trabajo en el sector público, en una minoría, las contrataciones mediante otros criterios –como las conexiones políticas y, sobre todo, las conexiones personales– fueron incidentes²⁴. Un

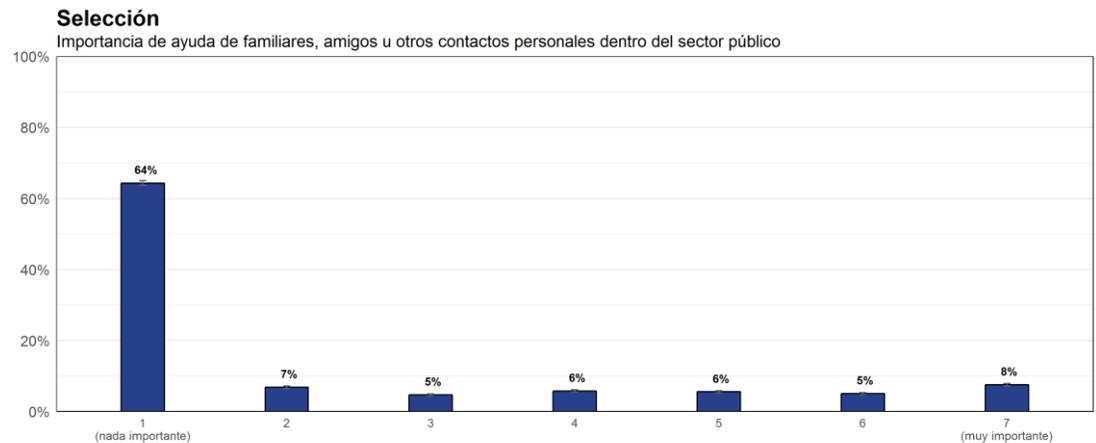
²⁴ Los criterios de contratación se midieron a través de la siguiente pregunta: “¿Cuán importantes fueron los siguientes criterios para que usted consiguiera su primer trabajo en el sector público?” A continuación, se presentaron diversas alternativas, entre las que se encuentra la ayuda de un político o de alguien con vínculos políticos, la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales dentro del sector público y las propias competencias laborales. Para el caso de las competencias laborales, las respuestas fueron codificadas con una escala de 7 puntos, desde nada importante (0%) a muy importante (100%). Para las conexiones políticas y las personales, las respuestas fueron codificadas con un 100% si dichas conexiones políticas no juegan ningún papel en la contratación y cero de lo contrario.

Prácticas de gestión de personas

10% manifestó que la ayuda de un político o alguien con vínculos políticos tuvo por lo menos alguna importancia para conseguir su primer trabajo en el Estado (para el 2%, esta ayuda fue muy importante). Es más, un 36% de los encuestados manifestó que la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales tuvo por lo menos alguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público (para el 8%, esta ayuda fue muy importante).



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

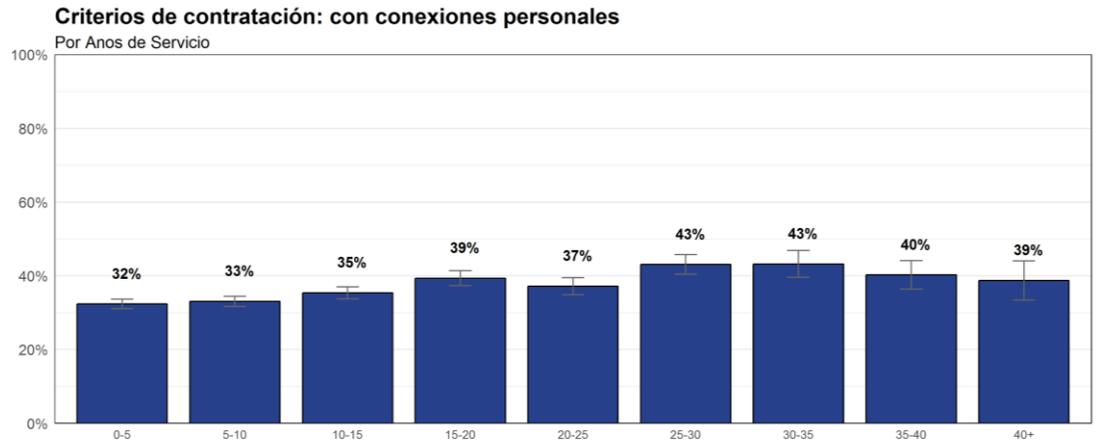


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

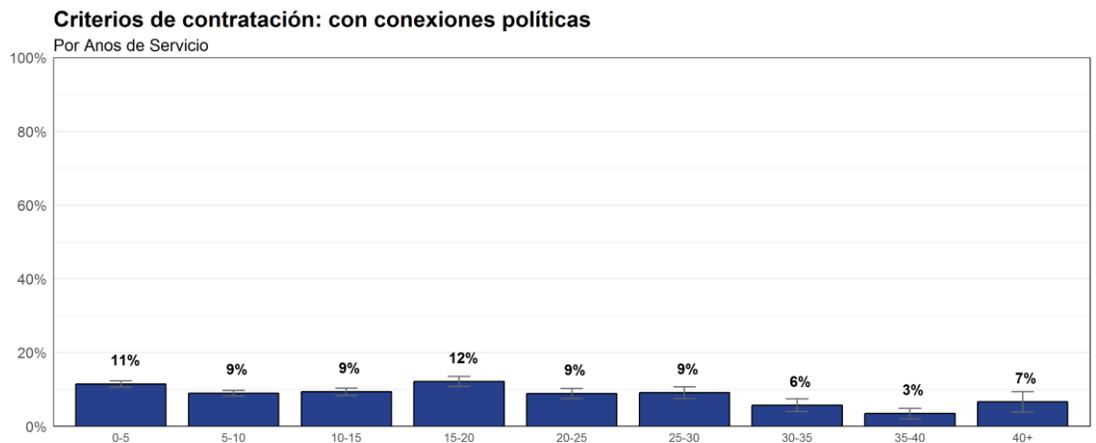
La importancia de conexiones políticas en la contratación se ha comportado de manera relativamente estable en el tiempo, mientras que incidencia de conexiones personales se ha reducido paulatinamente. Un 32% de los funcionarios recién reclutados en el Estado (0-5 años) manifestó que la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales tuvo por lo menos alguna importancia para conseguir su primer trabajo en

Prácticas de gestión de personas

el sector público. Este porcentaje alcanza el 43% para las personas que ingresaron al Estado hace 25-30 años.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

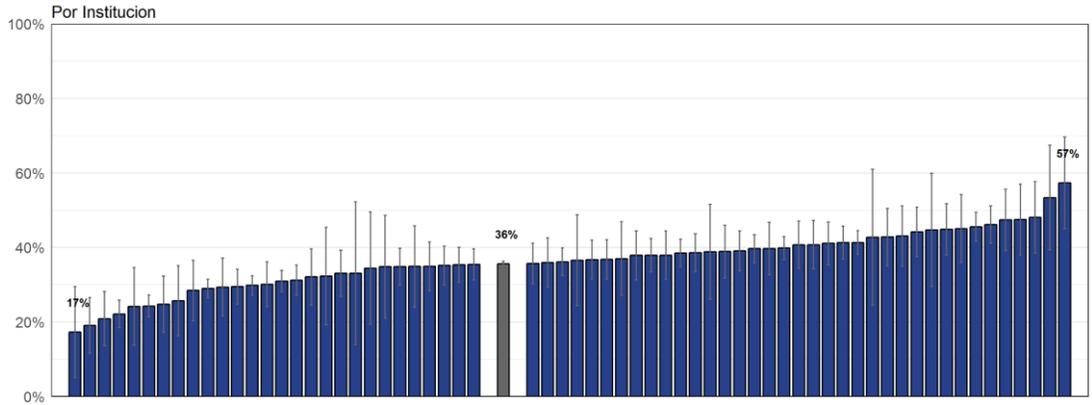


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Las competencias profesionales son importantes en el reclutamiento y selección de la gran mayoría de los funcionarios en todos los servicios, variando desde un 79% al 100%. Por otro lado, existe una alta diversidad en la incidencia de las conexiones personales y políticas entre organizaciones. El porcentaje de funcionarios que declara haber llegado a su primer empleo con alguna ayuda de conexiones políticas oscila entre el 2% y el 37% entre servicios, mientras que en el caso de conexiones personales varía entre el 17% y el 57%.

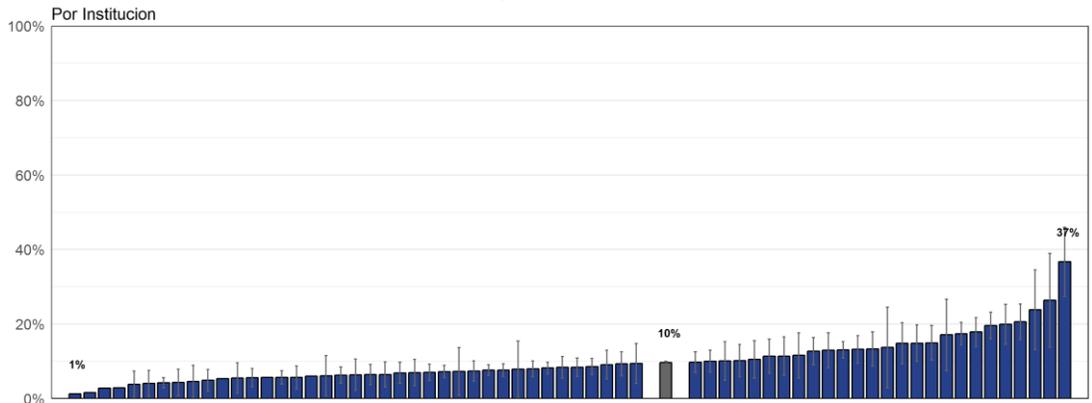
Prácticas de gestión de personas

Criterios de contratación: con conexiones personales



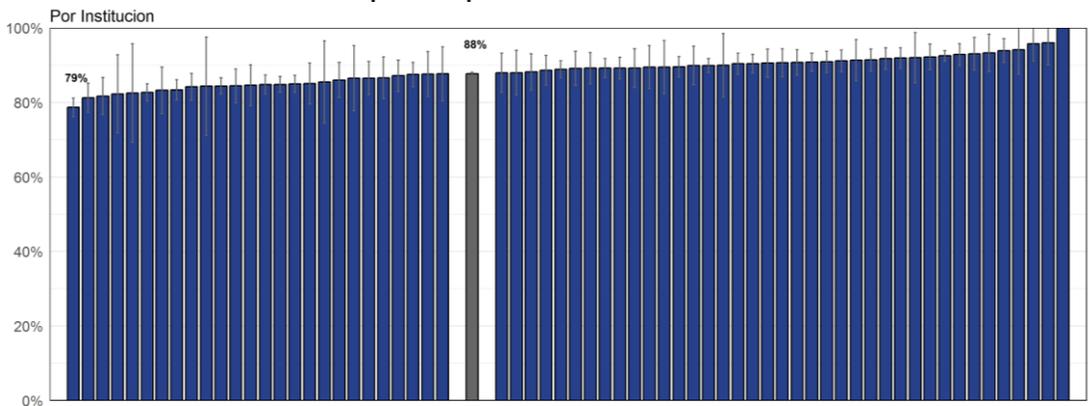
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Criterios de contratación: con conexiones políticas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Criterios de contratación: competencia profesional



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Inducción

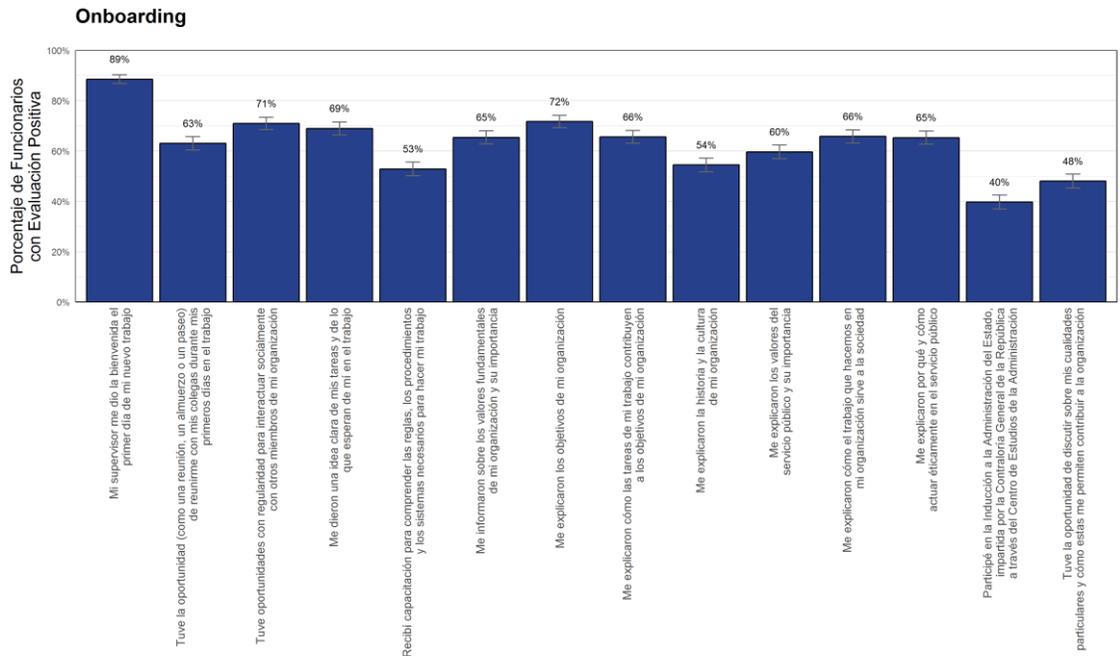
¿Por qué es importante contar con procesos de inducción para las personas que ingresan al sector público?

Aquellos servidores públicos que reportan haber tenido procesos de inducción, tienden a presentar mayor intención de permanencia en sus trabajos, más compromiso laboral (*engagement*), más confianza en los miembros de su institución, más satisfacción laboral, y una mayor disposición a ayudar a sus colegas y a reportar problemas éticos a sus directivos.

La inducción corresponde a un conjunto de prácticas desarrolladas al inicio de los empleos de los funcionarios. Entre otros propósitos, estas permiten introducirles en sus tareas, objetivos laborales y su equipo, así como también familiarizarles con la misión, los valores y la cultura de su organización²⁵. Para casi todas las prácticas de inducción examinadas, una mayoría de encuestados (más del 50%) declara haberlas experimentado al ingresar a sus servicios. Un alto porcentaje indica que su supervisor les dio la bienvenida (84%), que los objetivos de su organización les fueron explicados (72%) y que tuvieron oportunidades regulares de interacción social con otros miembros de su institución (71%). En particular, un porcentaje menor indicó que le explicaron la cultura y historia de la organización (54%), la importancia de sus valores (60%), y que tuvieron la oportunidad de conversar sobre sus propias cualidades y sobre cómo estas podían aportar al servicio a que se insertaron laboralmente (48%). Al tratarse de iniciativas cuyo desarrollo es sencillo y que tienen efectos positivos en los funcionarios, la aplicación más universal de las prácticas de inducción (por ejemplo, por medio de “checklists” entregados a superiores con las actividades a desarrollar para cada nuevo integrante en sus equipos) es una mejora de alta costo-efectividad en las organizaciones.

²⁵ La inducción para funcionarios en el sector público se midió a través de la siguiente pregunta, realizada solo para aquellos funcionarios con menos de 2 años en el Estado: “Pensando en las primeras semanas en su trabajo en el sector público, ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre el proceso de inducción en su organización? A continuación, se presentaron diversas aseveraciones relativas a prácticas de inducción. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Los indicadores que representan las prácticas de inducción corresponden al porcentaje de encuestados que señala estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

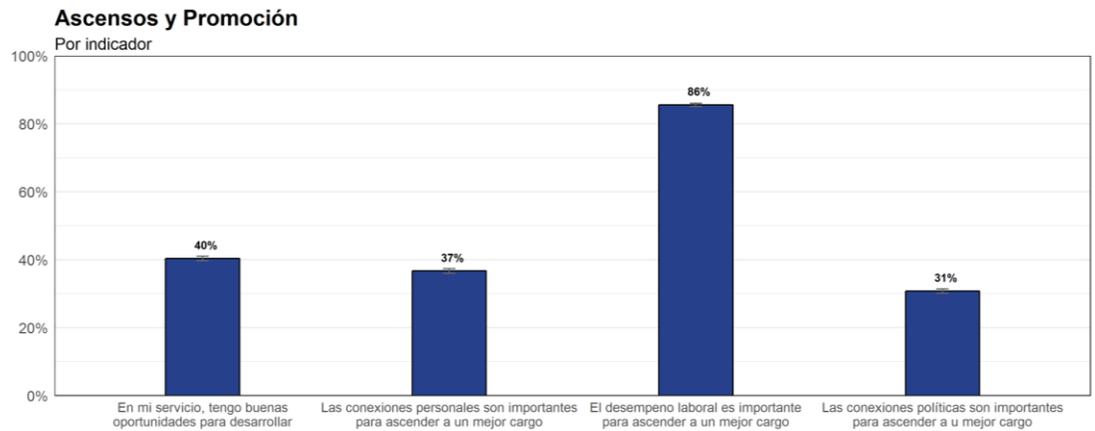
Ascensos y promoción

Este conjunto de prácticas contempla las oportunidades que tienen los funcionarios para desarrollar sus carreras, así como también los criterios que priman en sus futuras promociones a mejores cargos en el sector público.

Tomando la totalidad de los encuestados, solo una minoría considera que en su servicio (40%) o en el Estado (43%), tiene buenas oportunidades para desarrollar su carrera. En tanto, la gran mayoría (86%) señala que, para el desarrollo futuro de su carrera en el sector público, el desempeño laboral en su cargo actual es importante. Al mismo tiempo, para más de uno de cada tres funcionarios, criterios no meritocráticos también importan. En particular, un 37% considera que la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales tiene por lo menos alguna importancia para el desarrollo futuro de su carrera en el sector público, y un 31% considera que la ayuda de un político o de alguien con vínculos políticos tiene por lo menos alguna importancia para estos mismos efectos²⁶.

²⁶ Los criterios de promoción para funcionarios en el sector público se midieron a través de la siguiente pregunta: “Pensando en el desarrollo futuro de su carrera en el sector público, ¿cuán importante cree usted que serán los siguientes criterios para ascender a un mejor cargo? A

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

A continuación, se presentan en detalle los resultados de los indicadores que componen las prácticas de ascenso y promoción.

Oportunidades de promoción

¿Por qué promover las oportunidades de desarrollo de carrera?

Los funcionarios encuestados que manifiestan contar con buenas oportunidades para desarrollar su carrera en sus servicios están más satisfechos laboralmente, más comprometidos con su organización y con su trabajo, ayudan más a sus colegas y tienen una menor intención de dejar de trabajar en el Estado (ver Apéndice D para más detalle).

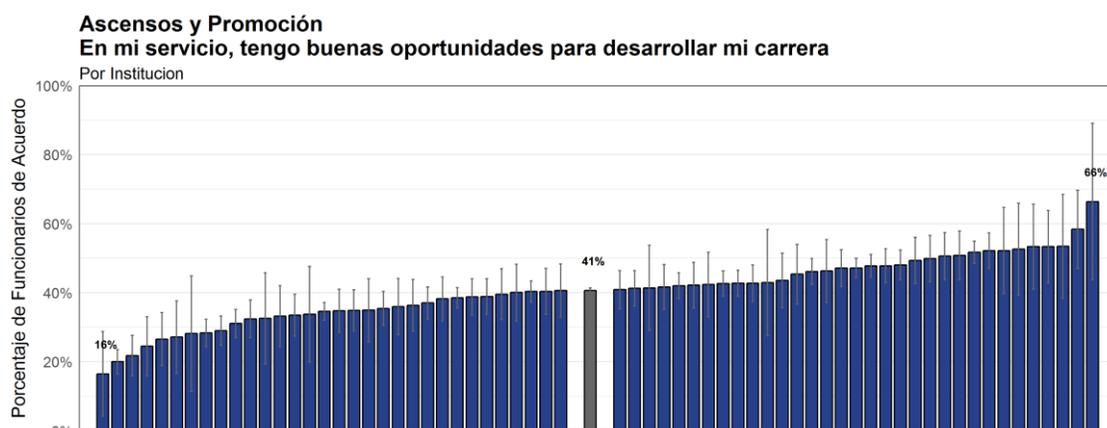
Existe una percepción de limitadas opciones de desarrollo de carrera y ascenso en el sector público por parte de los funcionarios. Solo un 41% de ellos declara que tiene buenas oportunidades para desarrollar su carrera en su servicio, mientras que este

continuación, se presentaron diversos factores, entre los que se encuentran el desempeño laboral en el cargo actual, la ayuda de familiares, amigos u otros contactos personales en el sector público; y la ayuda de un político o de alguien con vínculos políticos. Los grados de importancia para cada factor variaron de nada importante a muy importante. Para el caso del desempeño laboral, las respuestas fueron codificadas con una escala de 7 puntos, desde nada importante (cero) a muy importante (seis) y fueron reescaladas entre 0% y 100%. Para las conexiones políticas y las personales, las respuestas fueron codificadas con 0% si dichas conexiones no juegan ningún papel en la promoción y 100% de lo contrario.

Prácticas de gestión de personas

indicador es de un 43% cuando el espacio para el desarrollo de carrera es el Estado en general²⁷.

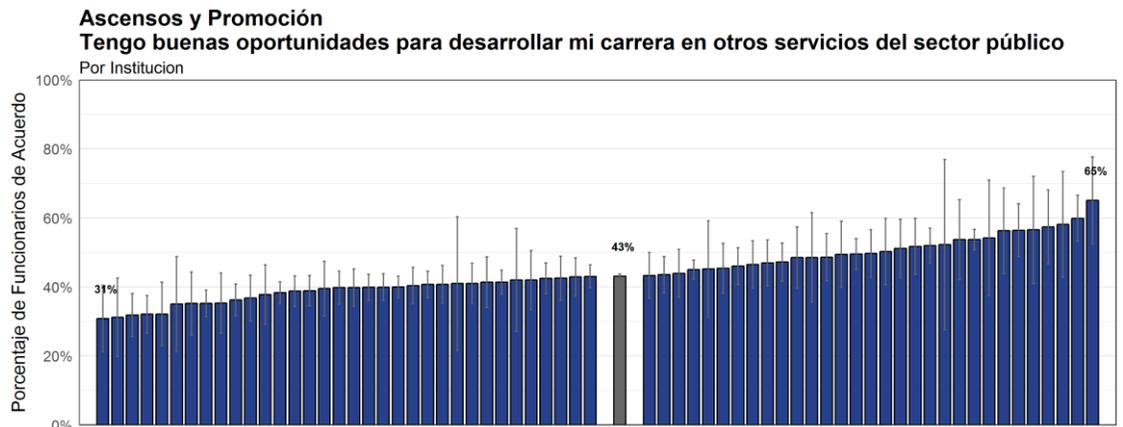
Al comparar por instituciones, existe una alta variabilidad. Los encuestados que declaran tener buenas oportunidades para desarrollar su carrera en sus servicios van desde un 16% a un 66%, lo que representa una brecha de 50 puntos porcentuales. Las razones detrás de esta brecha radican en un grupo de servicios en los que este índice no alcanza siquiera un 30% y una institución cuyo resultado marca una diferencia positiva importante respecto del resto. De forma más general, cuando se les pregunta a las personas por sus oportunidades en el Estado la diferencia entre el mínimo el máximo resultado se reduce, aunque es igualmente una distancia importante: 31% para el servicio con el resultado más bajo y 65% para el más alto (34% de diferencia).



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

²⁷ Las oportunidades de carrera para funcionarios se midieron a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con las siguientes afirmaciones: (1) “En mi servicio, tengo buenas oportunidades para desarrollar mi carrera” y (2) “Tengo buenas oportunidades para desarrollar mi carrera en otros servicios del sector público”. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Los indicadores relativos a las oportunidades de carrera corresponden al porcentaje de encuestados que señala estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Criterios de promoción meritocráticos

¿Por qué establecer criterios de ascenso basados en el desempeño?

Los funcionarios encuestados que indican que el desempeño laboral –y no las conexiones políticas y personales– son importantes para su ascenso están más satisfechos laboralmente y comprometidos con su institución. Además, tienen una menor intención de dejar de trabajar en el Estado y una mayor voluntad a reportar problemas éticos a los directivos (ver Apéndice D para más detalle).

Entre los criterios de ascenso laboral, destaca que la gran mayoría de los funcionarios considera importante el desempeño laboral para ser promovidos a un mejor cargo y así desarrollar una carrera en el sector público (86%). Por otra parte, los resultados sugieren que, para un grupo minoritario pero importante en el Estado, los vínculos personales y políticos sí tienen por lo menos alguna importancia como criterio de promoción (37% para conexiones personales y 31% para conexiones políticas).

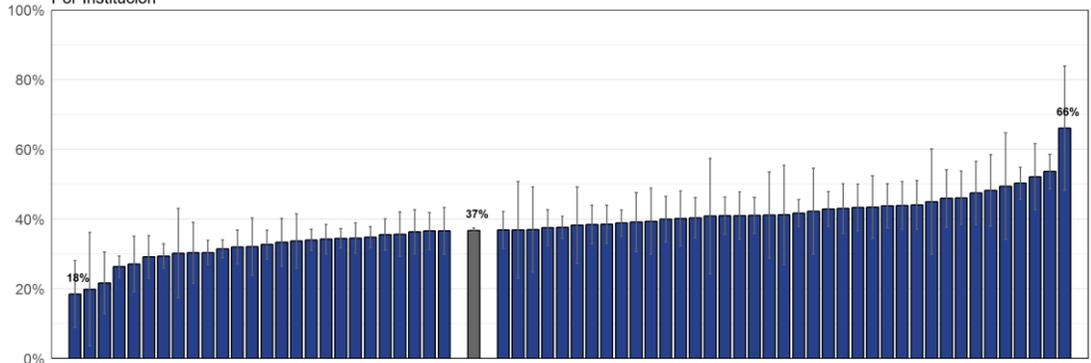
La incidencia de criterios no meritocráticos en los ascensos varía significativamente entre servicios. La relevancia de los vínculos políticos, en el servicio con la mejor puntuación, alcanza un 8% de los funcionarios; mientras que este porcentaje sube al 51% en el servicio con la mayor incidencia de conexiones políticas. Por su parte, el porcentaje de trabajadores que indica que vínculos personales tienen alguna importancia para ascensos fluctúa entre el 20% y el 66% entre servicios.

Prácticas de gestión de personas

Ascensos y Promoción Criterios de promoción:

conexiones personales

Por Institución

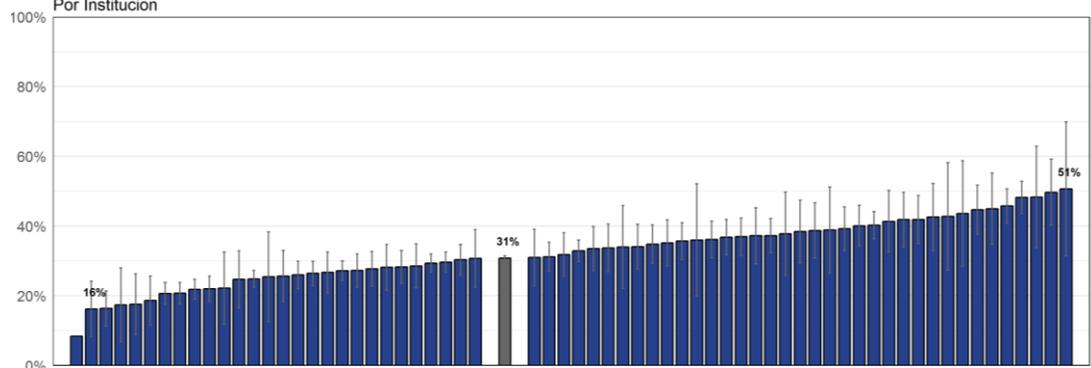


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Ascensos y Promoción Criterios de promoción:

conexiones políticas

Por Institución



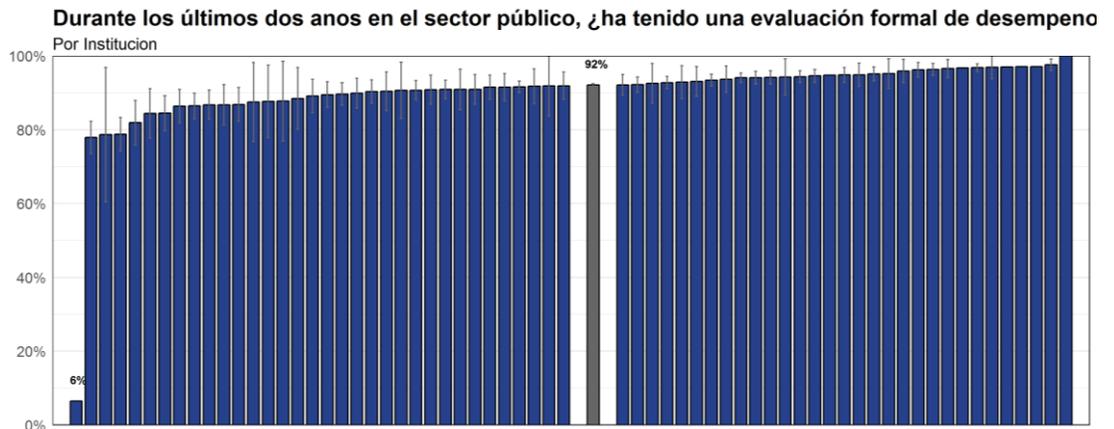
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Evaluaciones de desempeño

Este conjunto de medidas considera las buenas prácticas en los procedimientos de evaluación del desempeño y las consecuencias que los resultados de tales procesos tienen en las perspectivas de ascenso, pago y desvinculación de funcionarios.

Los datos sugieren que las evaluaciones de desempeño representan una práctica asentada en el Estado chileno. Un 92% de los encuestados señala haber tenido una evaluación formal de desempeño durante los últimos dos años. La variabilidad entre servicios para este porcentaje es relativamente baja, exceptuando una institución donde este indicador alcanzó un 4%.

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

A continuación, se presentan en detalle los resultados de los indicadores sobre la evaluación de desempeño examinados en la encuesta.

Prácticas esenciales de evaluación de desempeño

¿Por qué seguir prácticas esenciales de evaluación de desempeño?

Según investigaciones en otros países, las evaluaciones de desempeño pueden tener una serie de efectos positivos y negativos en los servicios públicos (Hasnain et al., 2014). Sus consecuencias suelen ser aun más positivas si las evaluaciones cumplen al menos tres condiciones: que midan el desempeño de los funcionarios contra metas previamente acordadas, que sus resultados reflejen efectivamente el desempeño de los trabajadores y que el desempeño sobresaliente se premie de alguna forma.

A partir de los hallazgos de la encuesta, se observa en Chile un patrón estadístico parecido. Aquellos funcionarios que contaron con objetivos claramente especificados antes de su evaluación de desempeño, que tuvieron una conversación sobre sus resultados con su superior directo, que perciben como justa su evaluación y como útil la retroalimentación sobre su desempeño, y que consideran que los resultados de la evaluación de desempeño dependen de su esfuerzo; presentan más satisfacción y compromiso en el trabajo, más compromiso con la organización, mayor disposición a colaborar con sus colegas y una mayor intención de permanencia en su trabajo, entre otros efectos (ver Apéndice D).

Las prácticas esenciales de evaluación del desempeño consideran la conversación previa de funcionarios con sus superiores sobre los objetivos a alcanzar y la discusión

Prácticas de gestión de personas

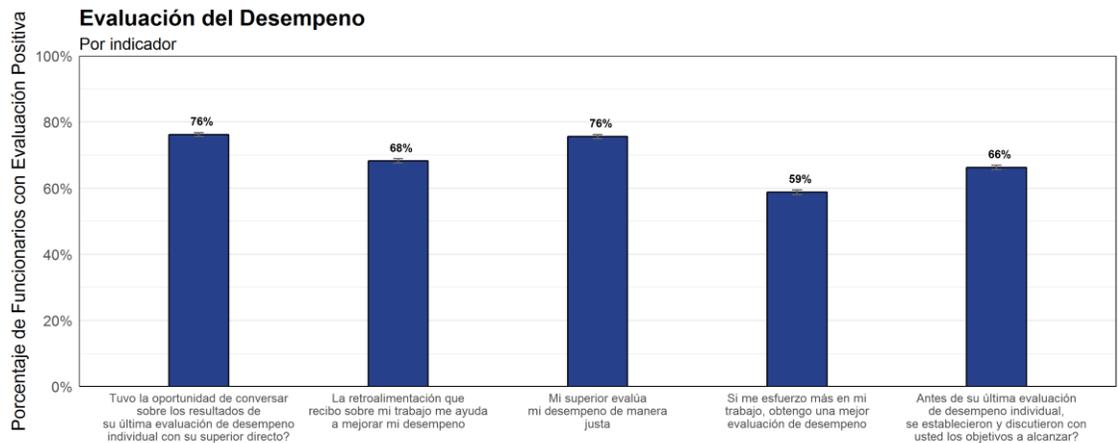
posterior sobre los resultados obtenidos; y la percepción de trabajadores sobre el grado de vinculación entre el esfuerzo en el trabajo y el resultado de una evaluación, acerca de la justicia de su evaluación y sobre la utilidad de la retroalimentación que reciben de sus superiores²⁸.

Para cada una de las prácticas de evaluación del desempeño examinadas en la encuesta, una mayoría (más del 50%) de funcionarios declara haberla experimentado. Dos tercios tuvieron una discusión previa sobre los objetivos a alcanzar, el 76% percibe su evaluación de desempeño como justa y el mismo porcentaje tuvo conversaciones sobre los resultados de las mismas con su superior directo. En tanto, la proporción de encuestados que señala como útiles las evaluaciones para mejorar su desempeño es algo menor (68%). Finalmente, aunque se trata del porcentaje más bajo entre las prácticas consideradas, la mayoría declara que esforzarse más podría reportarles mejores evaluaciones de desempeño (59%).

Pese a los altos porcentajes asociados al desarrollo de prácticas esenciales de evaluación del desempeño, cabe destacar que esta cobertura no es universal. Esto llama especialmente la atención en aquellas medidas cuya implementación es sencilla, como establecer conversaciones entre funcionarios y superiores jerárquicos para acordar metas y para discutir los resultados obtenidos en los procesos de evaluación.

²⁸ Los procesos de evaluación del desempeño en el sector público se midieron a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con una serie de aseveraciones sobre prácticas de evaluación del desempeño: (1) Mi superior evalúa mi desempeño de manera justa; (2) La retroalimentación que recibo sobre mi trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño; (3) Si me esfuerzo más en mi trabajo, obtengo una mejor evaluación de desempeño. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo.

Prácticas de gestión de personas



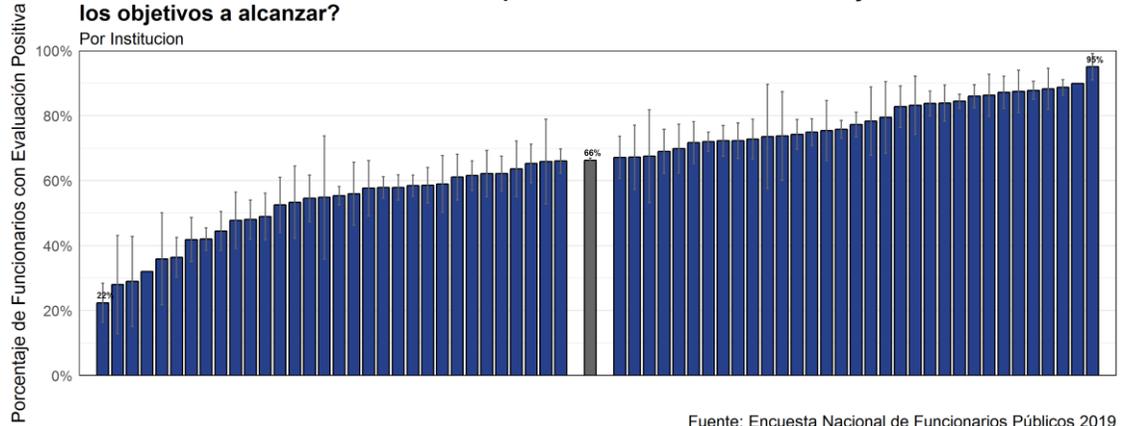
Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

En la misma línea, existen importantes diferencias entre servicios en el grado de desarrollo de prácticas esenciales de evaluación del desempeño. Paradójicamente, aquellas donde existen mayores brechas entre resultados máximos y mínimos son precisamente las de implementación más sencilla. El porcentaje de funcionarios que tuvo la oportunidad de conocer y discutir los objetivos a alcanzar –previamente a su evaluación de desempeño– oscila entre un 22% y un 95%. En tres servicios, menos del 30% tuvo esta opción. Asimismo, el porcentaje de funcionarios que ha podido conversar con su superior directo sobre los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño respectiva varía entre un 25% y un 96%.

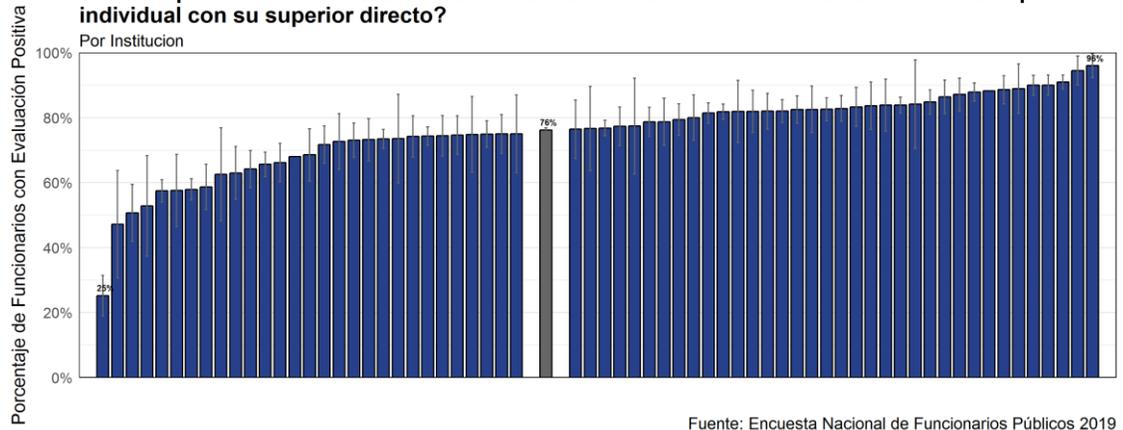
Las diferencias entre servicios para las otras prácticas de evaluación de desempeño son de menor magnitud, aunque igualmente considerables. Tanto la percepción de utilidad de las retroalimentaciones derivadas de las evaluaciones para mejorar el desempeño de funcionarios, como la del valor del esfuerzo para mejorar los resultados de tales procesos, presentan variaciones entre un 37% y un 82%, y entre un 37% y un 75%, respectivamente. Menor aún es la diferencia entre instituciones para las percepciones de funcionarios sobre la justicia en la evaluación de desempeño por parte de sus superiores: 58% versus 92%.

Prácticas de gestión de personas

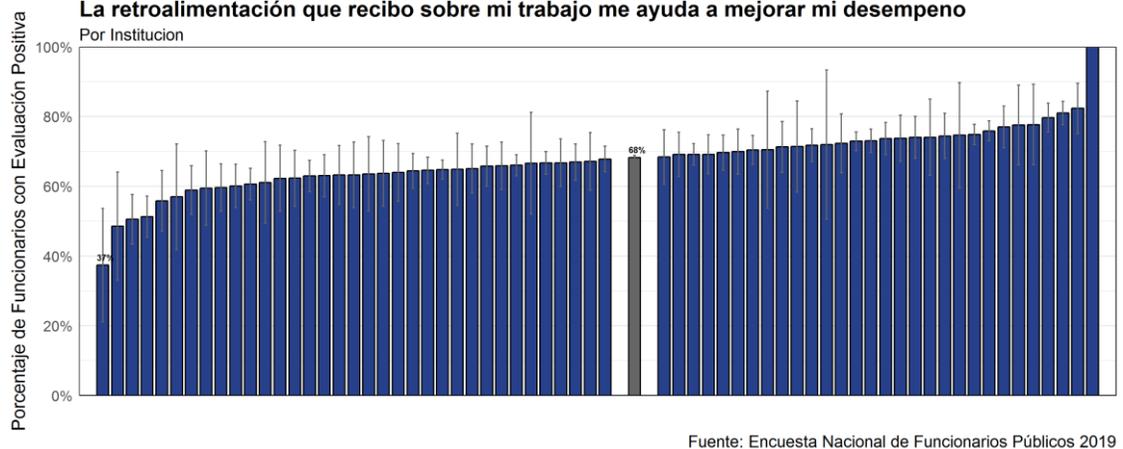
Evaluación del Desempeño Antes de su última evaluación de desempeño individual, se establecieron y discutieron con usted los objetivos a alcanzar?



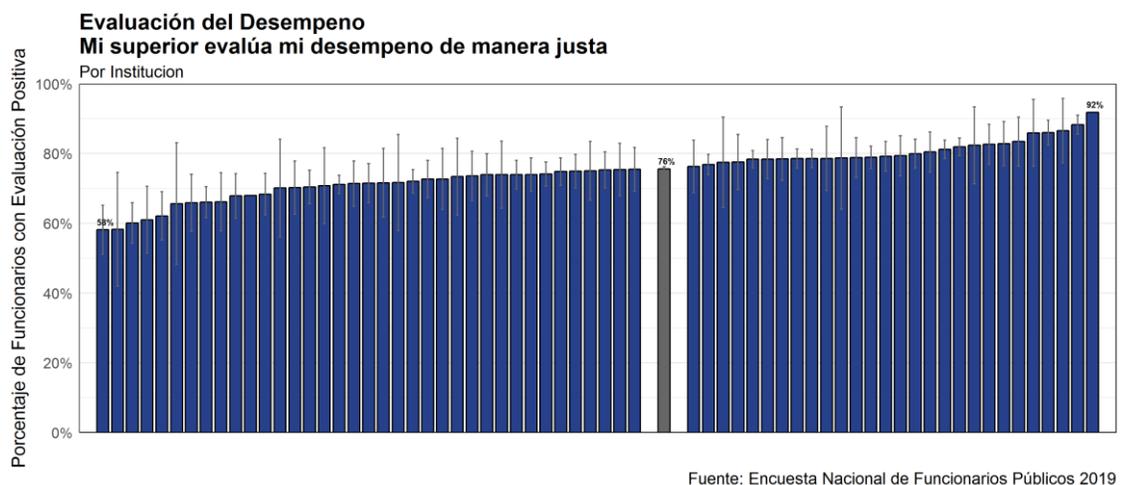
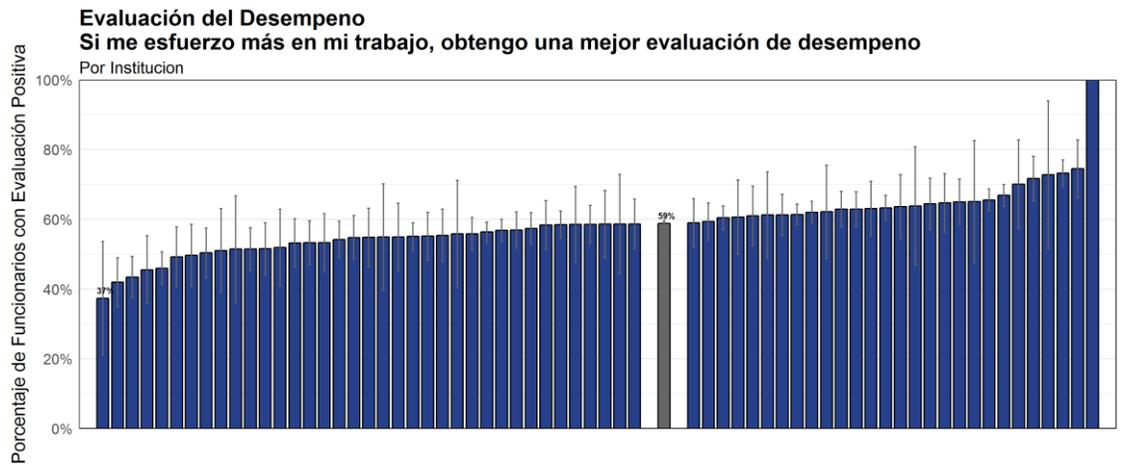
Evaluación del Desempeño Tuvo la oportunidad de conversar sobre los resultados de su última evaluación de desempeño individual con su superior directo?



Evaluación del Desempeño La retroalimentación que recibo sobre mi trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño



Prácticas de gestión de personas



Las consecuencias de las evaluaciones de desempeño

¿Por qué mejorar las relaciones entre la evaluación de desempeño y sus consecuencias?

Generar en los funcionarios la percepción de que una buena evaluación de desempeño puede mejorar sus perspectivas de ascenso y de compensaciones tiene impactos positivos sobre el desempeño (siempre y cuando se eviten las potenciales consecuencias adversas de regímenes de incentivos, ver Hasnain *et al.*, 2014). Según los resultados de la encuesta, quienes perciben mejores perspectivas de ascenso o de remuneraciones por una mejor evaluación, presentan más satisfacción en el trabajo, más compromiso con la organización y más confianza en los demás (ver Apéndice D).

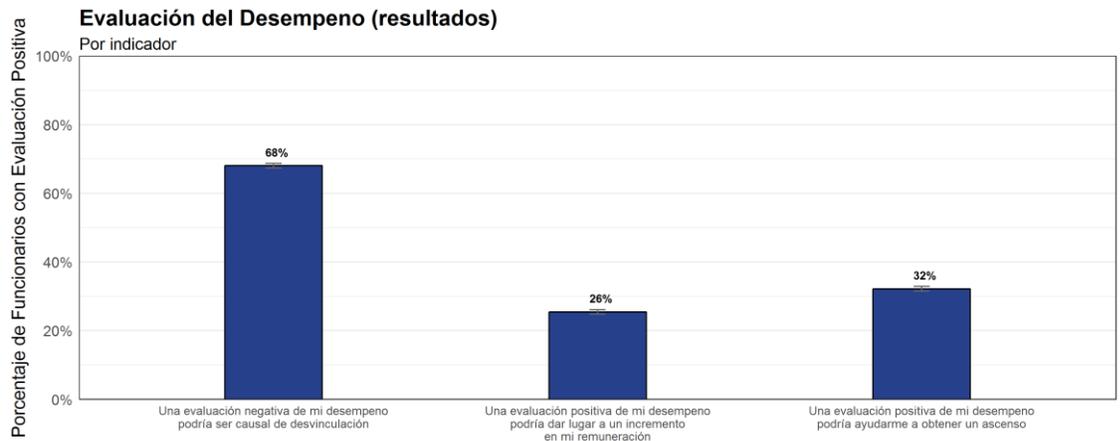
Prácticas de gestión de personas

En general, los datos apuntan a una muy baja relevancia de los resultados de las evaluaciones de desempeño para ascensos y aumentos salariales de funcionarios, aunque la importancia de estos es relativamente mejor cuando se trata de evitar desvinculaciones²⁹. Solo un 26% de los encuestados considera que una evaluación positiva de su desempeño podría servir para tener un mejor sueldo, mientras que un 32% considera que le ayudaría a obtener un ascenso. Por otro lado, un 68% de los trabajadores del sector público señala que una evaluación negativa de su desempeño podría ser causal de una desvinculación.

Los resultados señalados sugieren que las evaluaciones de desempeño operarían más bien como un desincentivo (al mal desempeño) que como un incentivo (a un buen desempeño). Es decir, las personas perciben la desvinculación como una consecuencia probable de su evaluación de desempeño en caso de ser negativa; sin embargo, en caso de ser positiva, los funcionarios señalan que esta no afectará ni sus ingresos y ni sus posibilidades de promoción. Esto es desafortunado ya que, tal como fue mencionado previamente, los efectos positivos en el compromiso y la satisfacción laboral se concentran precisamente en los incentivos positivos de la evaluación de desempeño (por ejemplo, impactos positivos en pago y ascenso). Por otro lado, el vínculo de la evaluación de desempeño con las desvinculaciones no tiene efectos sustancialmente significativos en el compromiso y la satisfacción laboral.

²⁹ Las consecuencias de la evaluación del desempeño en el sector público se midieron a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con una serie de aseveraciones al respecto: (1) una evaluación positiva de mi desempeño podría dar lugar a un incremento en mi remuneración; (2) una evaluación positiva de mi desempeño podría ayudarme a obtener un ascenso; (3) una evaluación negativa de mi desempeño podría ser causal de desvinculación. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Las respuestas fueron reescaladas de 0% a 100%.

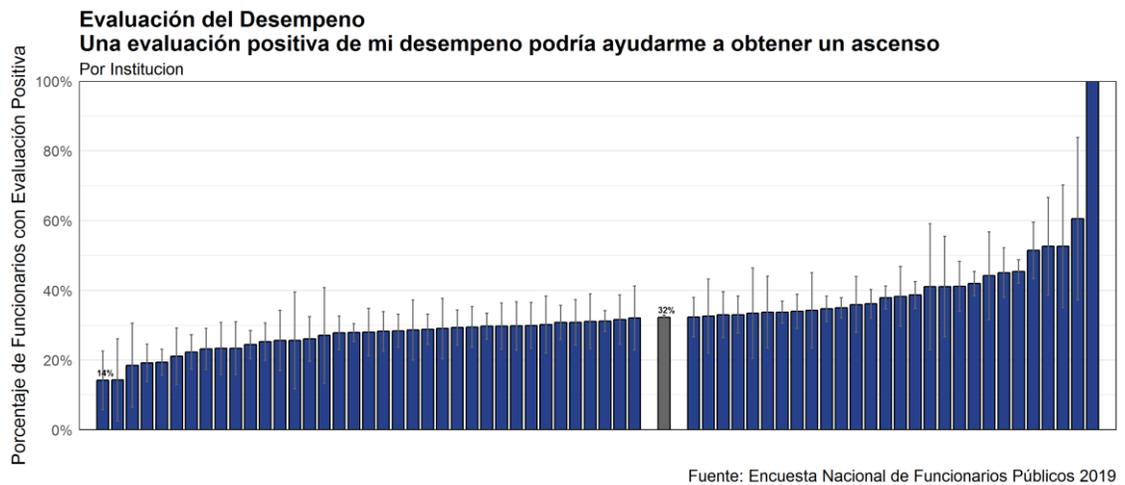
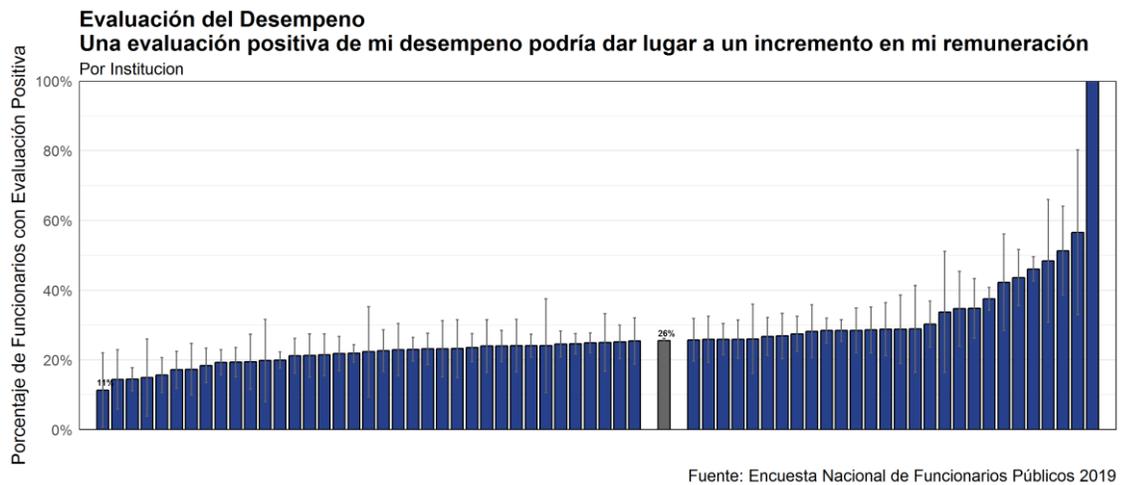
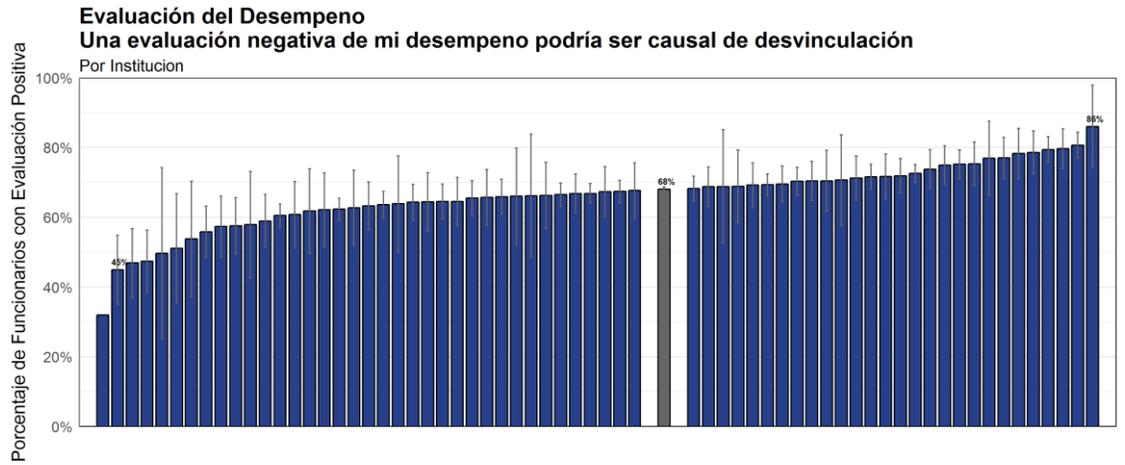
Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Las diferencias entre servicios respecto de las consecuencias de la evaluación de desempeño son altas. El porcentaje de funcionarios que considera que un resultado positivo en dichos procesos podría servir para tener un mejor sueldo o ascenso fluctúa entre 11% y 100% y entre 14% y 100%, respectivamente. En tanto, el porcentaje de trabajadores que señala que una evaluación negativa de su desempeño podría ser causal de una desvinculación varía entre el 22% y el 86%. Estos datos sugieren que, en algunos servicios, los resultados de la evaluación de desempeño afectan casi universalmente decisiones sobre ascensos, pagos y estabilidad laboral; mientras que, en otros, estos no tienen casi ningún efecto en dichas determinaciones.

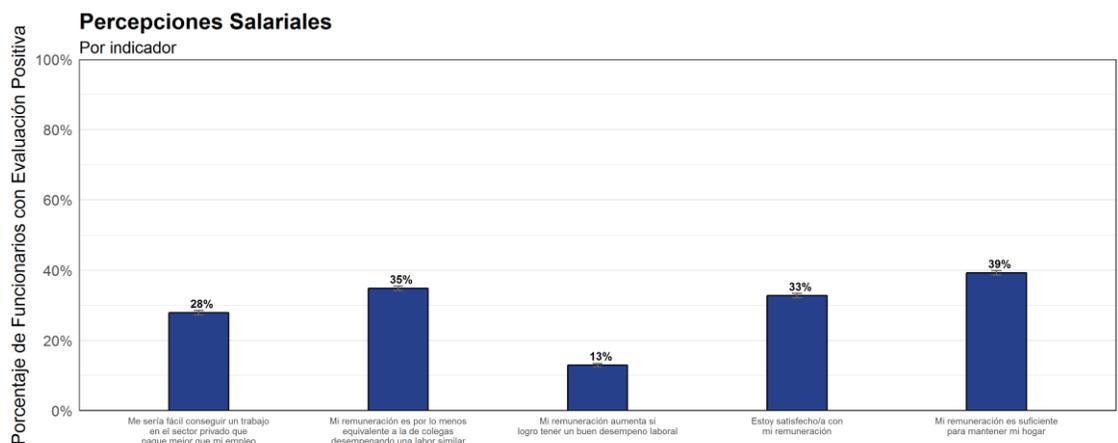
Prácticas de gestión de personas



Percepciones salariales

Este conjunto de prácticas considera en qué medida los salarios de funcionarios son competitivos, equitativos y suficientes para mantener su hogar, así como también la satisfacción que las remuneraciones producen en ellos y qué tan vinculados están con su desempeño laboral.

La competitividad salarial en Chile es relativamente alta y esto es importante para la retención de funcionarios. Solo un 28% de los funcionarios afirma que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo. Sin embargo, la competitividad salarial no siempre se traduce en satisfacción salarial. Un 33% está satisfecho con su remuneración (cifra que es parecida a la percepción de funcionarios en Reino Unido). Esta discrepancia entre competitividad y satisfacción salarial se podría explicar por el hecho de que solamente el 35% de los encuestados considera que sus remuneraciones son equitativas y el 39% las percibe como suficientes para mantener su hogar. Además, solo una minoría (13%) cree que su sueldo aumentaría si logra tener un buen desempeño laboral.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

A continuación, se presentan de forma más específica los indicadores sobre percepciones salariales.

Satisfacción con la remuneración actual

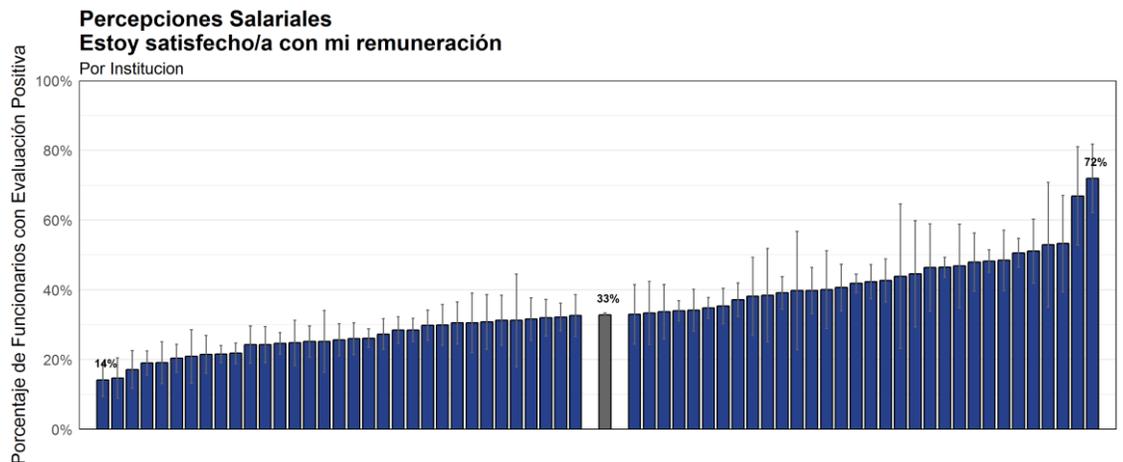
¿Por qué la satisfacción salarial es importante?

Prácticas de gestión de personas

Los trabajadores encuestados que están más satisfechos con sus salarios muestran significativamente más satisfacción laboral y compromiso organizacional (ver Apéndice D).

Un 33% de los encuestados está satisfecho con su remuneración³⁰. Este porcentaje mayoritario podría parecer bajo en términos absolutos, no obstante, es relativamente similar a los índices de satisfacción salarial de Reino Unido (36%).

Además, la satisfacción salarial fluctúa de manera relevante al considerar los resultados por servicio, desde un máximo de 72% a un mínimo de 14%. En 5 de las 65 organizaciones públicas que participaron del estudio este indicador no alcanza a un 20%, mientras que en 2 de las 65 esta cifra alcanza un 65% o más.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Suficiencia de la remuneración actual

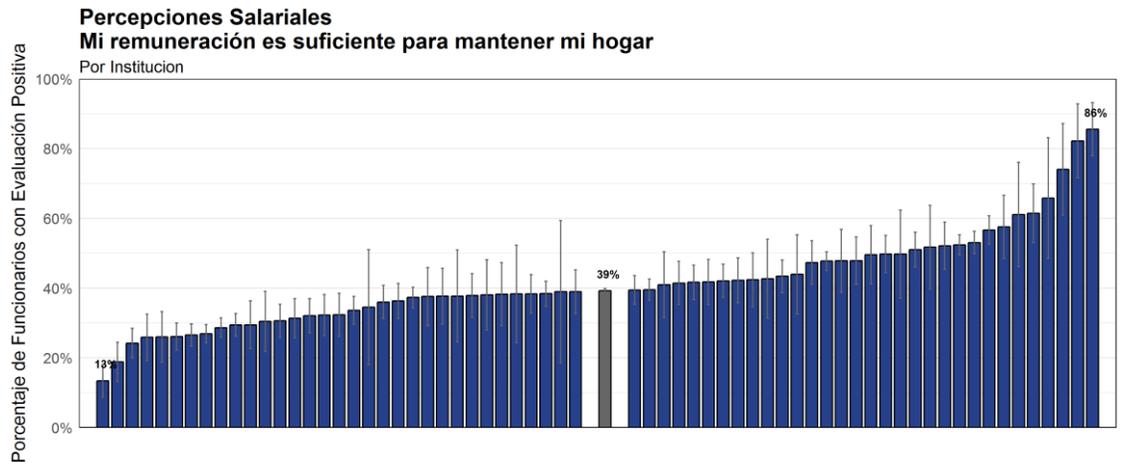
¿Por qué la suficiencia salarial es importante?

Según los datos de la encuesta, aquellos funcionarios que perciben mayor suficiencia salarial tienden a estar más satisfechos con su trabajo (ver Apéndice D).

³⁰ La satisfacción salarial se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la siguiente aseveración: “Estoy satisfecho(a) con mi trabajo”. Los grados de acuerdo para cada afirmación variaron desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. Así como ocurre con los resultados particulares de los otros indicadores sobre percepciones salariales, la satisfacción salarial corresponde al porcentaje de encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Prácticas de gestión de personas

Un 39% de los encuestados señala que su remuneración es suficiente para mantener su hogar³¹. Esta variable presenta una fluctuación entre servicios, variando entre 13% y 86%.



Equidad de la remuneración actual

¿Por qué es importante la equidad en las remuneraciones?

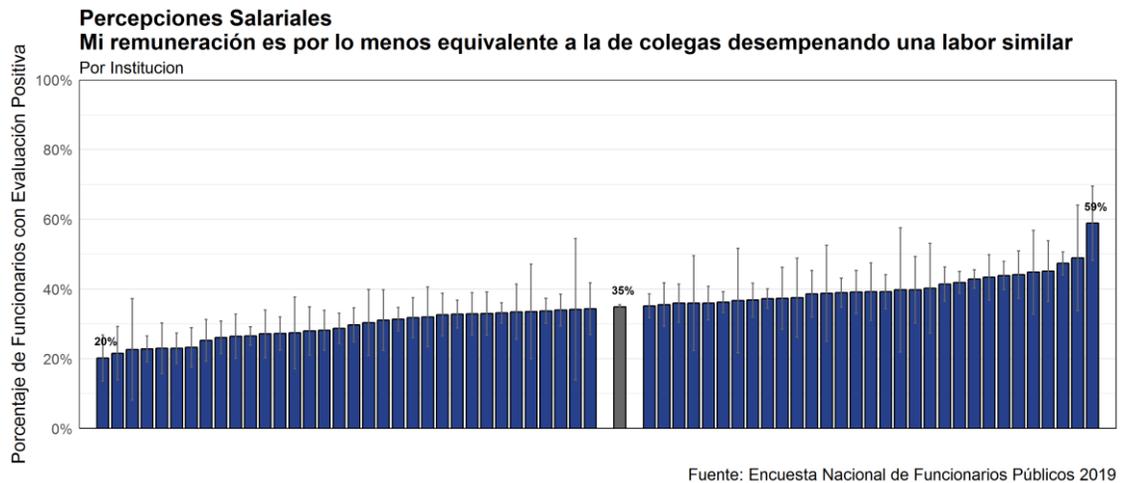
Los hallazgos de la encuesta confirman que quienes perciben sus salarios como más equitativos tienden a tener más confianza en otros miembros de la institución (ver Apéndice D para más detalle sobre estos resultados).

Los datos levantados apuntan a que un 35% de los funcionarios percibe que su remuneración es equitativa, es decir, perciben que el trabajo propio se compensa al menos de forma equivalente a la de colegas desempeñando tareas parecidas³². Al comparar entre servicios, este índice fluctúa entre un 20% y un 59%. En parte, esta fluctuación de 39 puntos porcentuales se explica por una institución con un resultado marcadamente superior al resto. Es más, excluyendo a este servicio del análisis, el máximo alcanzado en este indicador sería menor a un 50%.

³¹ La suficiencia de la remuneración se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la siguiente aseveración: “Mi remuneración es suficiente para mantener mi hogar”.

³² La equidad de las remuneraciones se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la siguiente aseveración: “Mi remuneración es por lo menos equivalente a la de colegas desempeñando una labor similar”.

Prácticas de gestión de personas



Competitividad de la remuneración actual

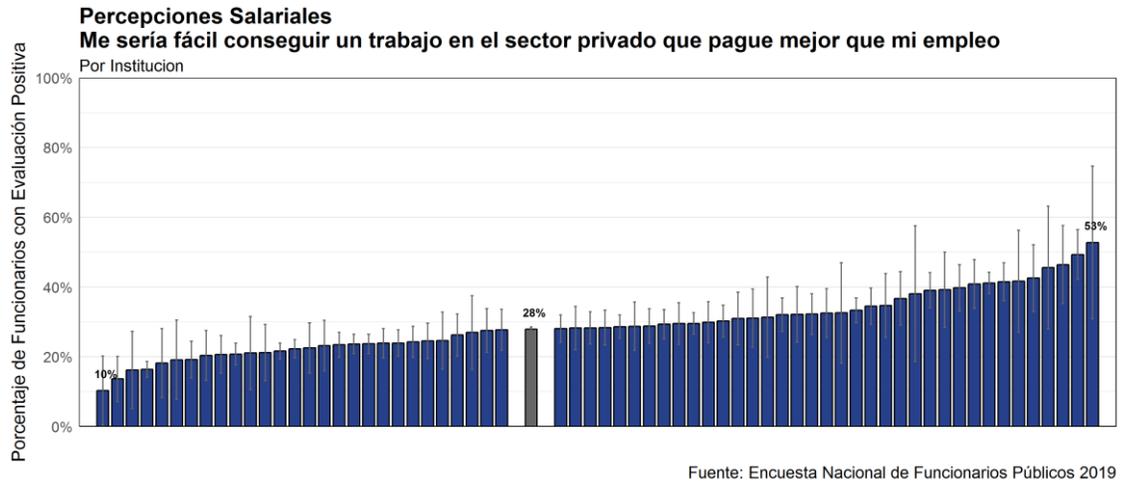
¿Por qué es importante la competitividad salarial?

Los trabajadores encuestados que perciben que sus salarios son competitivos tienen una menor intención de dejar sus organizaciones y el sector público. Es decir, la competitividad salarial puede afectar positivamente la retención de funcionarios (ver Apéndice D).

Solo un 28% de los encuestados afirma que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo actual. Esto sugiere que las remuneraciones son competitivas para un 72% de los funcionarios³³: un resultado sustancialmente mayor que los otros indicadores relativos a las percepciones salariales. Por otro lado, entre servicios, el porcentaje de personas que afirma que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo varía entre el 10% y el 53%. Estas brechas sugieren que, en algunos servicios, los salarios son altamente competitivos para la gran mayoría de los funcionarios, mientras que en otros ocurre lo contrario. Por consiguiente, es recomendable focalizar aumentos salariales en aquellas instituciones y grupos de trabajadores que presentan desafíos de competitividad salarial, en vez de ofrecer aumentos generalizados.

³³ La competitividad de la remuneración actual se midió a través del grado de desacuerdo de funcionarios con la siguiente aseveración: “Me sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que mi empleo”.

Prácticas de gestión de personas



Determinantes de los aumentos de salarios

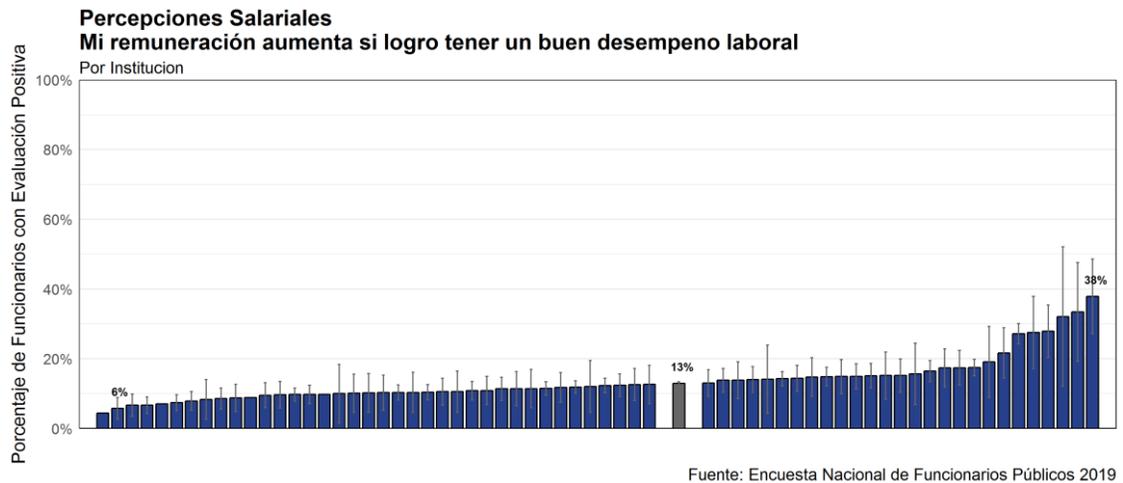
¿Por qué son importantes las percepciones sobre los determinantes de aumentos salariales?

Según los datos de la encuesta, los funcionarios que perciben que sus salarios dependen de su desempeño, tienden a presentar más satisfacción con su trabajo y mayor compromiso organizacional (ver Apéndice D).

La gran mayoría de los trabajadores en el sector público no ve un vínculo entre el desempeño laboral y los aumentos remuneracionales (13%)³⁴. Las comparaciones entre servicios permiten identificar una gran brecha entre ellos, que varía entre casi un 4% y un 38%. En otras palabras, en algunas organizaciones, casi no existe la percepción de que los salarios dependen del desempeño.

³⁴ La relevancia del desempeño en los aumentos de salarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la siguiente aseveración: “Mi remuneración aumenta si logro tener un buen desempeño laboral”.

Prácticas de gestión de personas



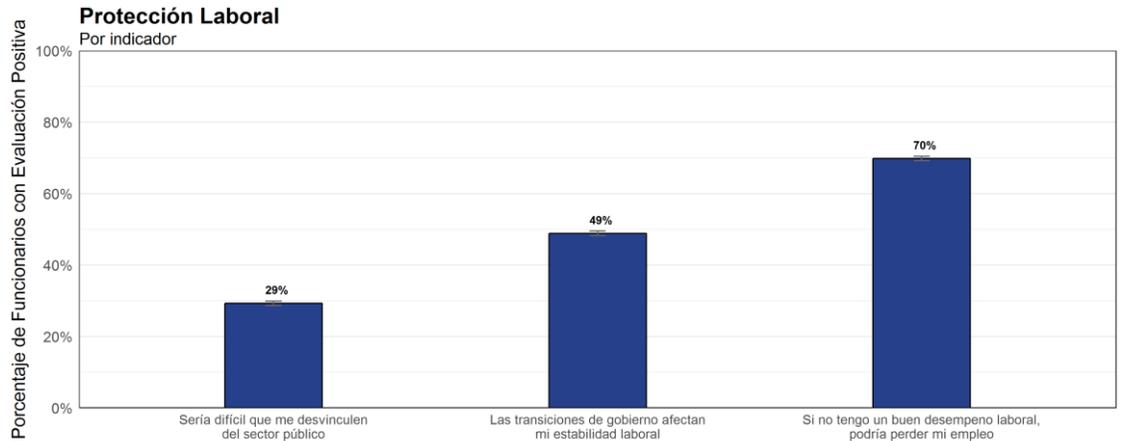
Protecciones laborales percibidas

Diseñar protecciones laborales eficaces es un desafío. Por un lado, se necesita proteger a los empleados públicos de despidos arbitrarios o motivados políticamente, proporcionarles expectativas de carrera de largo plazo para fomentar su identificación con las agencias del Estado, desarrollar conocimientos específicos y reducir su ansiedad por una eventual pérdida de empleo. Por otro, la protección excesiva de los puestos de trabajo puede privar a las organizaciones del sector público de la facultad de desvincular a funcionarios que no desempeñen adecuadamente sus labores.

La encuesta midió tanto la percepción de facilidad de despidos de los funcionarios como del grado de protección frente a despidos políticos o por desempeño³⁵. Los resultados para ambos indicadores apuntan a una sensación de estabilidad limitada para un grupo importante de personas, sobre todo en contextos de bajo desempeño y en transiciones de gobierno. Solo un 29% indica que sería difícil ser desvinculado del sector público, un 70% indica que podría perder su empleo si no tiene un buen desempeño y un 49% cree que las transiciones de gobierno afectan su estabilidad laboral.

³⁵ Las protecciones laborales para funcionarios se midieron a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con las siguientes afirmaciones: (1) "Sería difícil que me desvinculen del sector público" y (2) "Las transiciones de gobierno afectan mi estabilidad laboral".

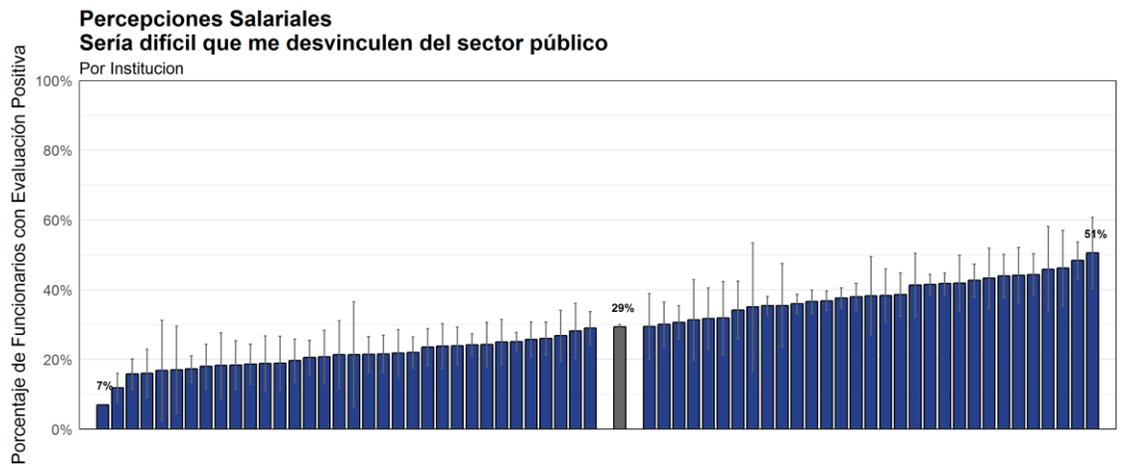
Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Dificultad de desvinculación percibida por funcionarios

Un 29% de las personas encuestadas cree que sería difícil ser desvinculado del sector público. Esta percepción varía significativamente entre las instituciones, fluctuando entre un 7% un 51%.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

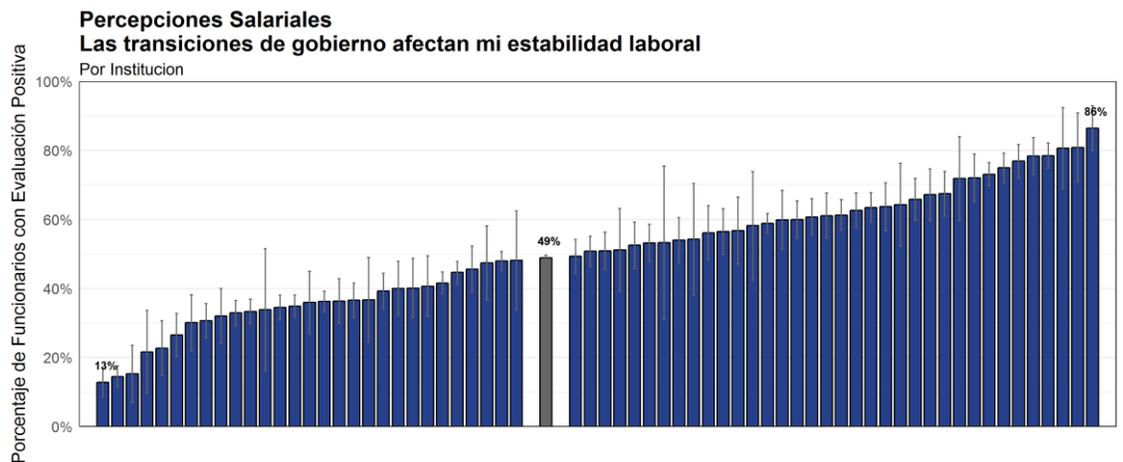
Estabilidad laboral frente a transiciones de gobierno

¿Por qué es importante proteger la estabilidad laboral en transiciones políticas?

Los funcionarios encuestados que perciben que su estabilidad laboral está afectada por transiciones políticas tienden a confiar menos en los colegas de su institución (ver Apéndice D).

Prácticas de gestión de personas

La estabilidad laboral percibida frente a transiciones de gobierno es de un 49%. Esto sugiere que casi la mitad de los funcionarios cree que los cambios de gobierno afectan la opción de continuar trabajando en sus respectivas organizaciones. Este indicador presenta una notoria variación entre servicios, fluctuando entre 13% y 86%, subrayando nuevamente la alta heterogeneidad en las prácticas de gestión de personas.



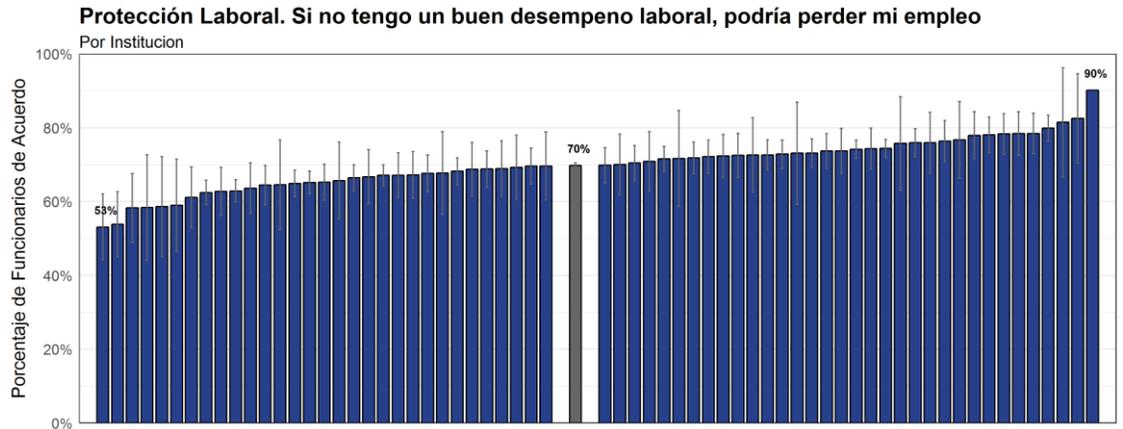
Desvinculaciones percibidas como relacionadas al desempeño

¿Por qué es importante que el desempeño importa para la estabilidad laboral?

Según los resultados de la encuesta, quienes perciben que las desvinculaciones se deben al desempeño en su trabajo tienden a tener un mayor compromiso con su organización y una mayor intención de reportar problemas éticos (ver Apéndice D).

El 70% de los funcionarios percibe un vínculo entre su desempeño y la estabilidad laboral. Este porcentaje fluctúa entre un 53% para el servicio con el mínimo indicador en este ámbito y un 90% para el que obtuvo el máximo.

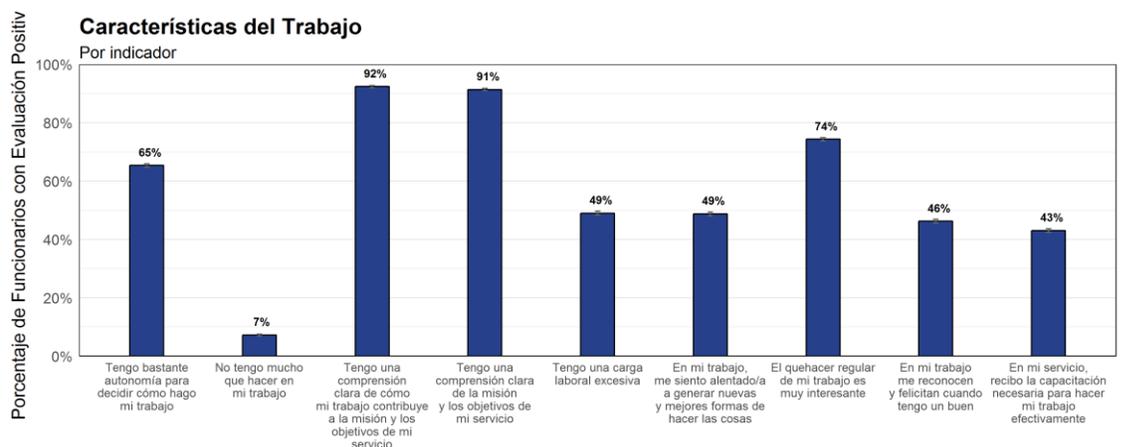
Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Características del trabajo

Este conjunto de prácticas considera algunas características esenciales del diseño y la gestión del trabajo de funcionarios en el Estado. Entre los atributos contemplados, se encuentra la carga laboral, la autonomía laboral y el interés que despierta el trabajo en encuestados, el entendimiento de los objetivos de las organizaciones por parte de los funcionarios y cómo estas se vinculan con sus labores, el grado de capacitación y reconocimiento recibido por los trabajadores del sector público y la promoción de la innovación.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

A continuación, se presentan en detalle los resultados de los indicadores que componen la dimensión de características del trabajo

Prácticas de gestión de personas

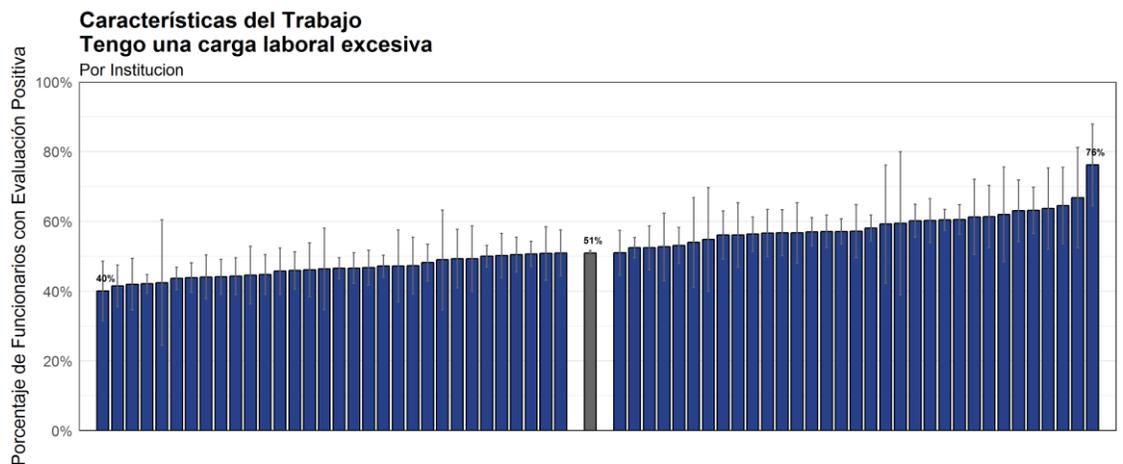
Carga laboral

¿Por qué es importante tener adecuadas prácticas de carga laboral?

Según los hallazgos de la encuesta, aquellos funcionarios que perciben que su carga laboral es excesiva, tienden a confiar menos en los demás miembros de la institución. Por otro lado, aquellos que perciben que su carga laboral es insuficiente tienen menor intención de permanencia en el sector público.

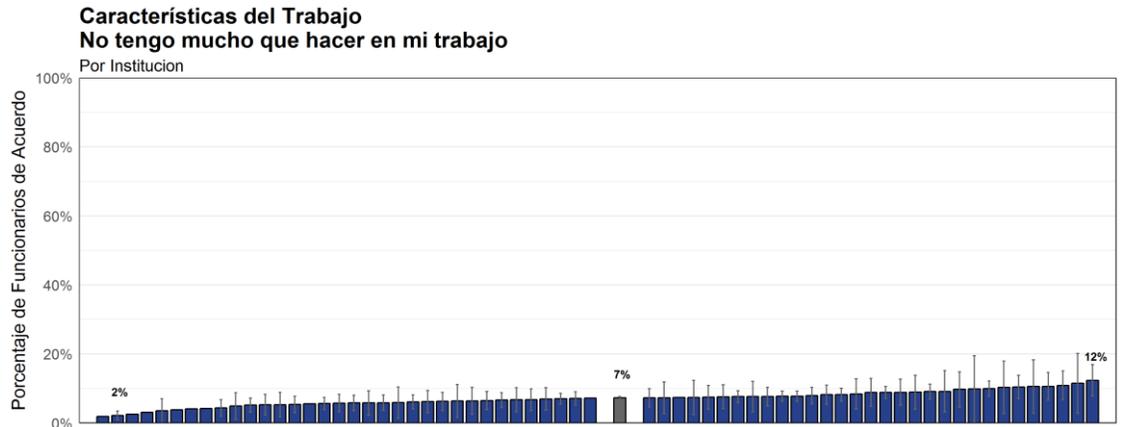
Un 51% de los encuestados considera que su carga laboral es excesiva y un 7% declara que no tiene mucho que hacer en su trabajo³⁶. Las diferencias entre servicios para el índice que representa el exceso de carga de trabajo van entre un 40% y un 76%. Estos datos sugieren que, según la percepción de sus miembros, en algunos servicios existe una fuerte presión y sobrecarga laboral.

Por otro lado, un grupo minoritario de funcionarios (7%) tiene una carga laboral insuficiente. Este porcentaje alcanza el 12% en algunos servicios. Esto insinúa un cierto potencial para mejoras de eficiencia ocupando esas capacidades ociosas, por ejemplo, mediante la (re)asignación de cargas laborales de trabajadores con cargas excesivas a quienes tienen cargas insuficientes.



³⁶ La carga laboral de funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con las siguientes afirmaciones: (1) “Tengo una carga laboral excesiva” y (2) “No tengo mucho que hacer en mi trabajo”.

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Interés y autonomía en el trabajo

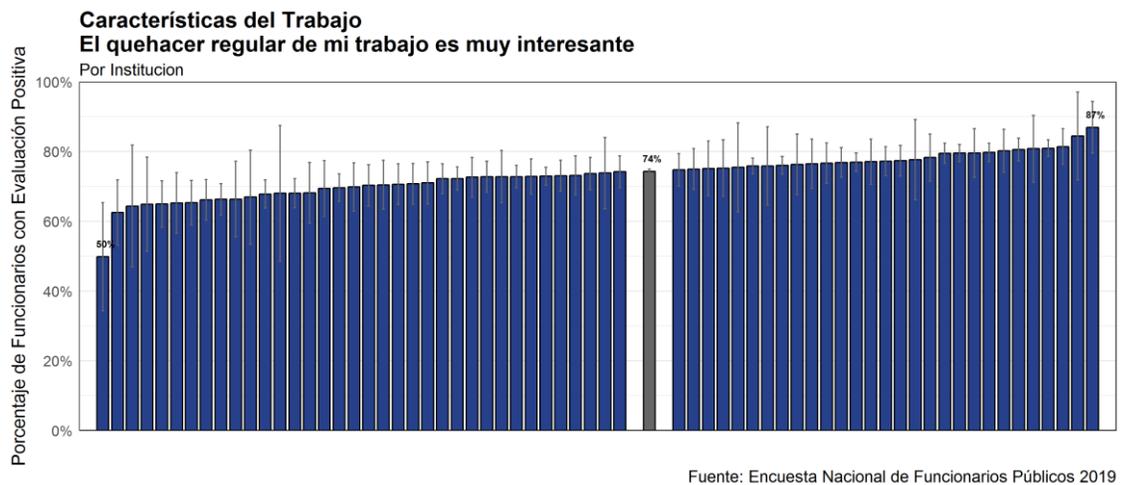
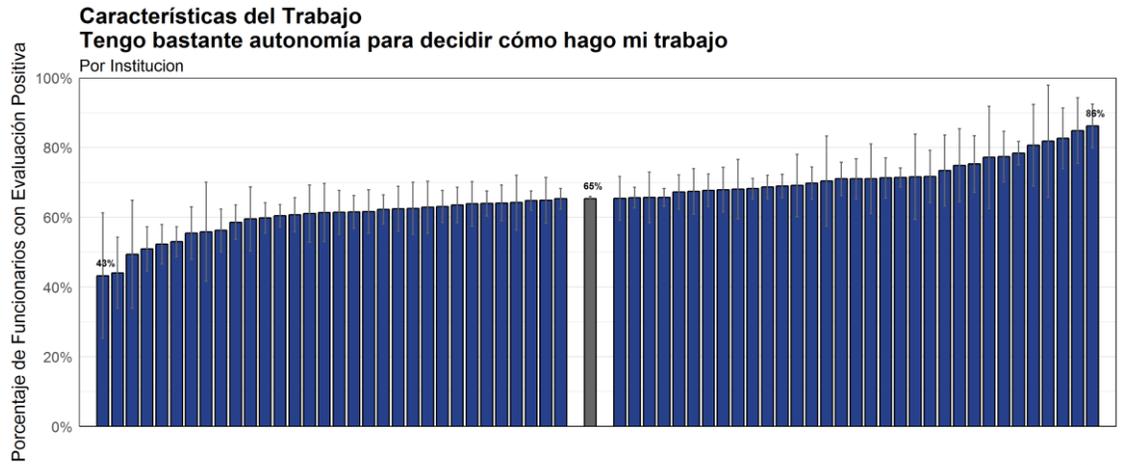
¿Por qué es importante que los funcionarios perciban que tienen autonomía en su trabajo y que este es interesante?

Aquellos funcionarios encuestados que perciben que tienen autonomía para sus trabajos tienden a confiar más en los demás miembros de la institución, están más satisfechos laboralmente, están más comprometidos con su organización y tienen mayor tendencia a reportar problemas éticos. Por otro lado, quienes perciben sus trabajos como más interesantes tienden a tener mayor intención de permanencia en sus organizaciones, presentan una mayor satisfacción y compromiso laboral (*engagement*) y con su organización.

En promedio, un 74% del total de encuestados declara que su trabajo es muy interesante y 65% que tiene autonomía en el mismo³⁷. Entre servicios, estos porcentajes varían entre 50% y 87%, y entre 43% y 86%, respectivamente. Mejorar estos porcentajes en los servicios de bajo desempeño es importante ya que, en los análisis estadísticos, el interés que suscita el trabajo es uno de los determinantes más fuertes del compromiso laboral y organizacional de los funcionarios.

³⁷ El interés por el trabajo se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la afirmación “El quehacer regular de mi trabajo es muy interesante”. Asimismo, la autonomía se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la aseveración “Tengo bastante autonomía para decidir cómo hago mi trabajo”.

Prácticas de gestión de personas



Entendimiento de misión y visión

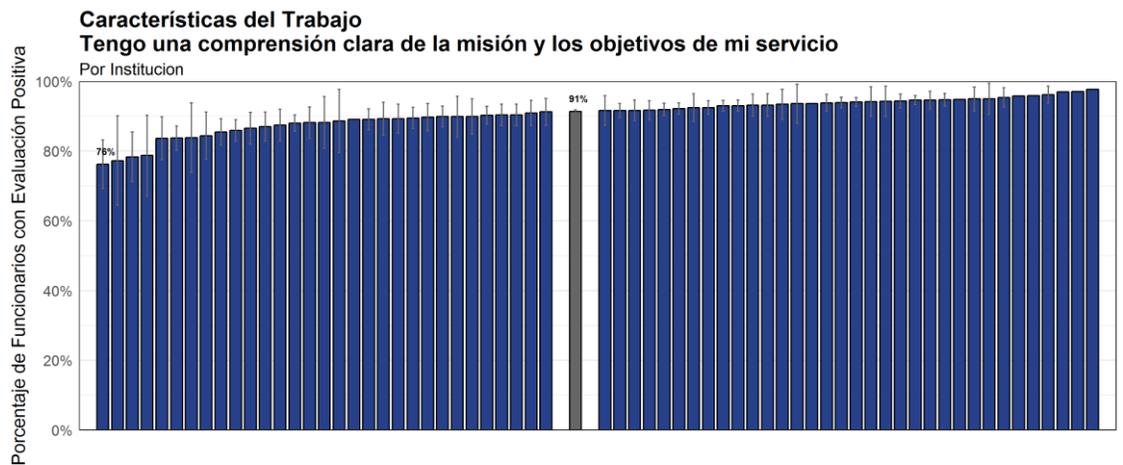
¿Por qué es importante que los funcionarios comprendan la misión institucional y cómo su trabajo se relaciona con esta?

Los funcionarios encuestados que comprenden la misión de su organización y el vínculo entre esta y su trabajo presentan más satisfacción, motivación y compromiso laboral, más compromiso con la organización, mayor intención de permanencia laboral y menos intención de cometer faltas éticas (ver Apéndice D).

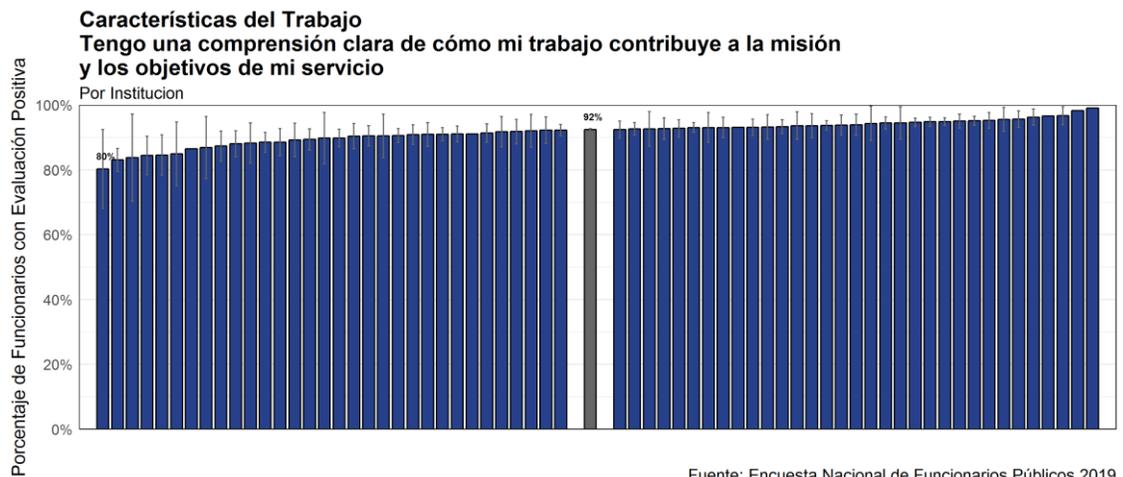
Existe una muy alta percepción de la comprensión de la misión y de los objetivos institucionales por parte de funcionarios (91%). Además, un 92% señala entender

Prácticas de gestión de personas

claramente cómo su trabajo contribuye a dichas orientaciones estratégicas³⁸. Al contrastar entre servicios, la comprensión de la misión y los objetivos fluctúa entre un 76% y un 98%, mientras que la relación entre el trabajo y misión oscila entre un 80% y un 99%. Esto sugiere que la gran mayoría de los trabajadores, en todas las instituciones encuestadas, entienden claramente la misión y los objetivos de su organización y cómo su trabajo contribuye a estas disposiciones estratégicas.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Reconocimiento

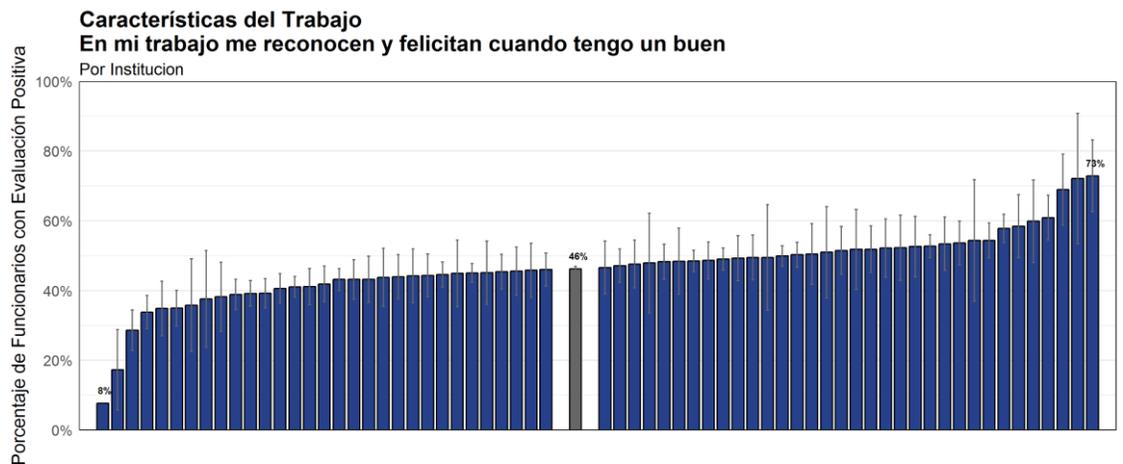
³⁸ El grado de comprensión de la misión organizacional de funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la afirmación “Tengo una comprensión clara de la misión y los objetivos de mi servicio”. Asimismo, la vinculación percibida entre el trabajo realizado y los objetivos y la misión institucional se midió mediante el grado de acuerdo o desacuerdo de funcionarios con la aseveración “Tengo una comprensión clara de cómo mi trabajo contribuye a la misión y los objetivos de mi servicio”.

Prácticas de gestión de personas

¿Por qué es importante que los funcionarios perciban que su trabajo recibe reconocimiento?

Los funcionarios que perciben que su trabajo recibe reconocimiento tienden a tener más confianza con los demás miembros de la institución, más satisfacción laboral, más compromiso organizacional y tienen más disposición a ayudar a sus colegas y reportar problemas éticos (ver Apéndice D).

Un 46% de los encuestados declara que en su trabajo le reconocen y felicitan cuando tienen un buen desempeño³⁹. La comparación entre servicios denota una gran variación, que va desde un 8% a un 73%. Considerando que felicitar a trabajadores por realizar un buen trabajo no es costoso, y que conlleva beneficios importantes para su compromiso laboral y para otras actitudes y comportamientos, expandir esta práctica en el Estado es una mejora costo-efectiva y de fácil alcance.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Capacitación

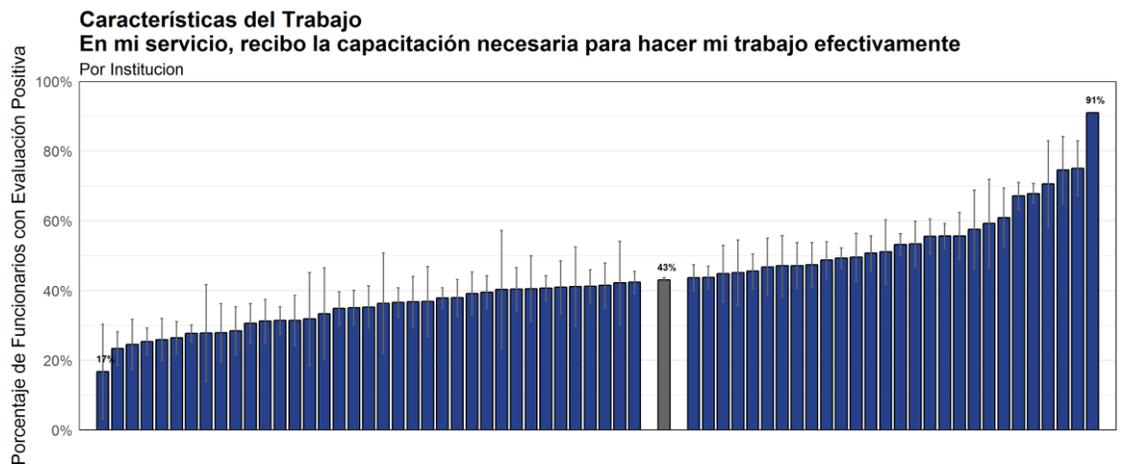
¿Por qué es importante que los funcionarios reciban una capacitación adecuada?

Una capacitación adecuada permite que los funcionarios desempeñen su labor efectivamente. Además, según los datos de la encuesta, quienes perciben que han recibido la capacitación necesaria tienden a tener más intención de permanencia, más satisfacción laboral y más compromiso organizacional (ver Apéndice D).

³⁹ El reconocimiento de funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la afirmación “En mi trabajo me reconocen y felicitan cuando tengo un buen desempeño”.

Prácticas de gestión de personas

Un 43% de los funcionarios indica recibir la capacitación necesaria para hacer efectivamente su trabajo⁴⁰. Al contrastar entre instituciones, este índice fluctúa entre un mínimo de 17% y un máximo de 91%. Cabe destacar que en 48 servicios quienes declaran recibir la capacitación necesaria es menor al 50%, lo que sugiere un importante espacio de mejora en este aspecto.



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Innovación

¿Por qué alentar los funcionarios a innovar es importante?

Funcionarios encuestados que se sienten alentados a innovar en su trabajo tienden a tener mayor intención de permanencia en su trabajo, más compromiso (*engagement*), más satisfacción laboral y más compromiso organizacional (ver Apéndice D).

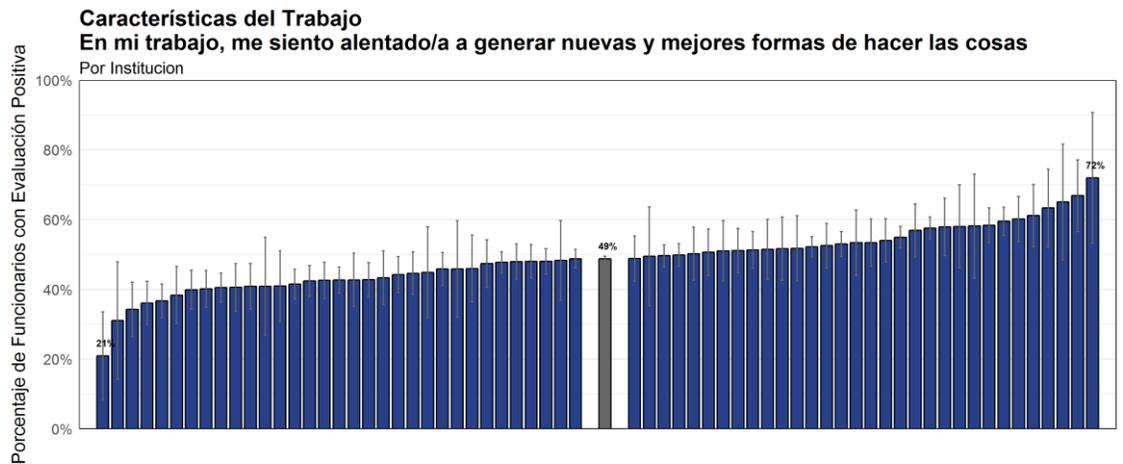
Un 49% de los funcionarios encuestados señala sentirse alentado a innovar⁴¹. En cuanto a la variación entre servicios, este indicador fluctúa entre 21% y 72%. Esta variación subraya la importancia de prácticas al nivel de cada institución para generar climas de innovación. Asimismo, es interesante que cinco de los 10 servicios en los que la innovación se percibe más fuertemente, se encuentran también entre los 10

⁴⁰ La capacitación entregada hacia los funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la afirmación “En mi servicio, recibo la capacitación necesaria para hacer mi trabajo efectivamente”.

⁴¹ La promoción de la innovación en organizaciones se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la afirmación “En mi trabajo, me siento alentado/a a generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”.

Prácticas de gestión de personas

servicios donde se perciben los trabajos con mayor interés. Esto sugiere que puede existir una relación entre ambos aspectos.

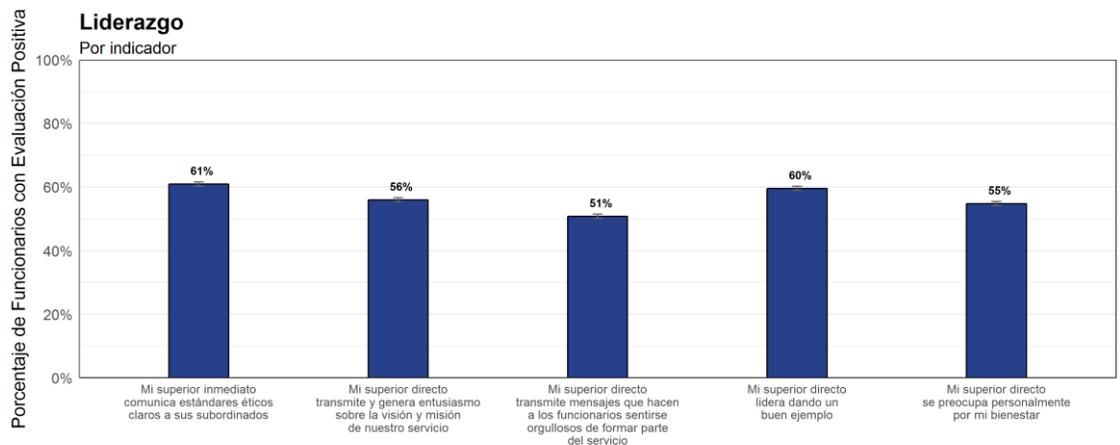


Liderazgo

Este conjunto de prácticas considera el grado en que el superior directo de un funcionario ejerce un liderazgo ético, transformacional y preocupado por el bienestar de sus subalternos. Casi 4 de 10 trabajadores perciben que su superior directo no ejerce estas prácticas de liderazgo.

En particular, un 55% opina que su superior directo se preocupa personalmente por su bienestar y un 61% indica que comunica estándares éticos claros (liderazgo ético). Por su parte, respecto de las prácticas de liderazgo transformacional, un 56% de los encuestados indica que su superior inmediato transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de su servicio, un 51% que transmite mensajes que hacen a los funcionarios sentirse orgullosos de formar parte del servicio, y un 60% que lidera dando un buen ejemplo.

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

A continuación, se presentan en detalle los resultados de los indicadores que componen la dimensión de liderazgo.

Liderazgo transformacional

¿Por qué es importante el liderazgo transformacional?

Aquellas personas encuestadas que perciben que sus superiores ejercen prácticas de liderazgo transformacional presentan más compromiso, motivación y satisfacción laboral, más compromiso con la organización e intención de permanencia en ella, y una mayor disposición a colaborar con sus colegas y a denunciar problemas éticos (ver Apéndice D).

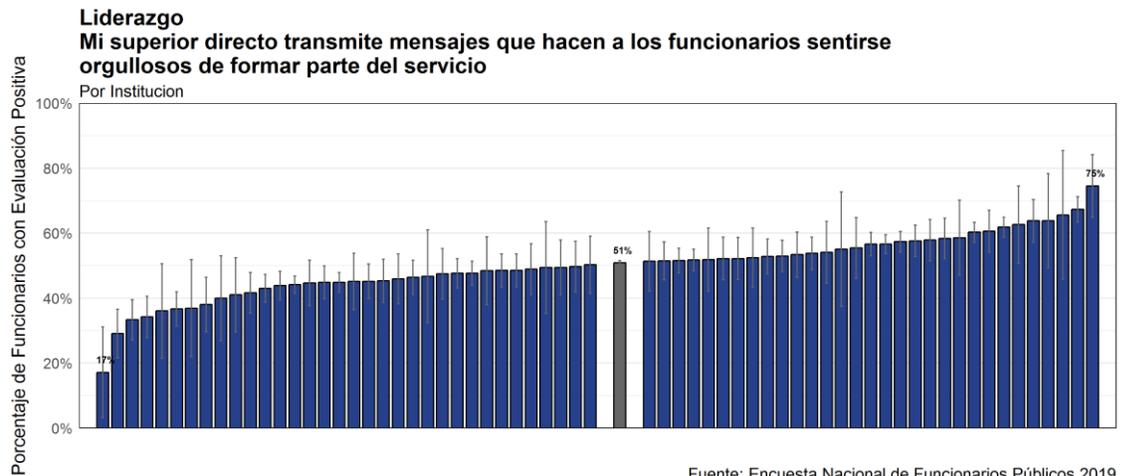
Los líderes transformacionales lideran dando un buen ejemplo a seguir para sus empleados, inspiran a los servidores públicos a identificarse con la visión y la misión de su organización y hacen que los funcionarios se sientan orgullosos de formar parte de su institución⁴².

Para cada una de estas prácticas de liderazgo, existen brechas importantes entre instituciones. El porcentaje de funcionarios que indica que su superior directo lidera dando un buen ejemplo varía entre 23% y 79%. El porcentaje que declara que su superior directo transmite mensajes que hacen sentirse orgullosos a los funcionarios

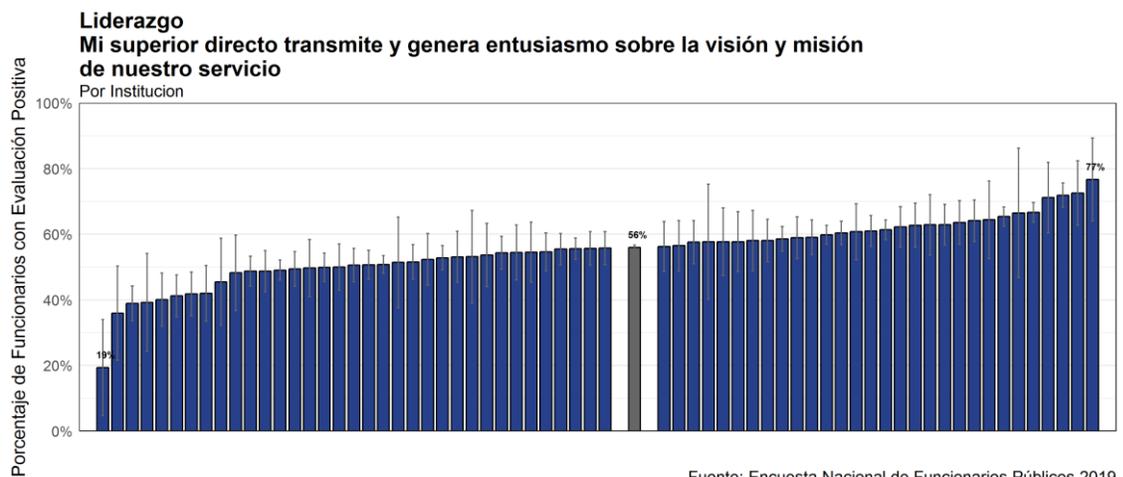
⁴² El liderazgo transformacional de los superiores directos de funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con las siguientes afirmaciones: (1) "Mi superior directo transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de nuestro servicio"; (2) "Mi superior directo transmite mensajes que hacen a los funcionarios sentirse orgullosos de formar parte del servicio"; y (3) "Mi superior directo lidera dando un buen ejemplo".

Prácticas de gestión de personas

de formar parte del servicio oscila entre 17% y 75%. Asimismo, el porcentaje que estima que los superiores directos transmiten y generan entusiasmo sobre la misión y visión de los servicios fluctúa entre el 19% y el 77%. Estos resultados sugieren que el liderazgo transformacional de superiores jerárquicos es una práctica asentada en algunos servicios, mientras que es muy infrecuente en otros.

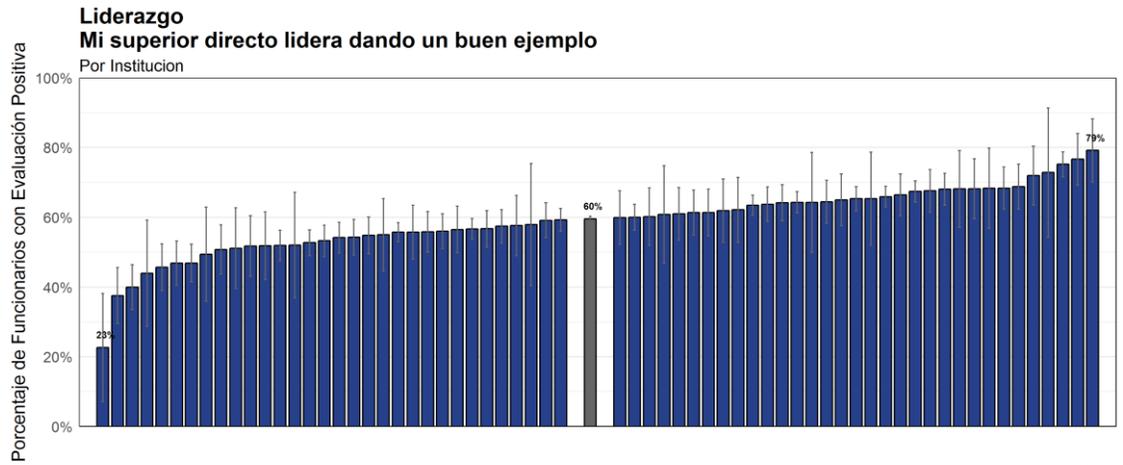


Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Prácticas de gestión de personas



Liderazgo ético

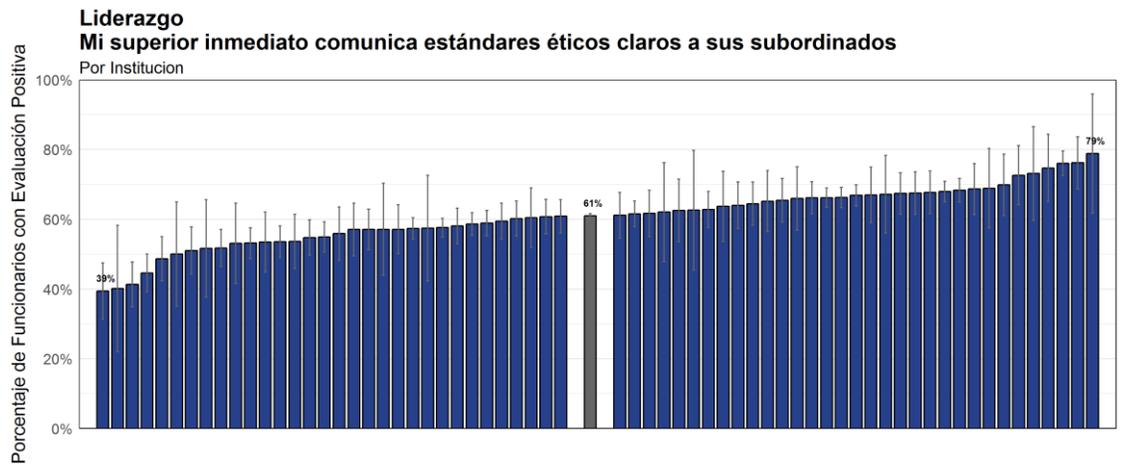
¿Por qué es importante el liderazgo ético?

Según los datos de la encuesta, aquellos funcionarios que perciben que su superior directo representa un liderazgo ético, tienden a tener mayor intención de reportar problemas éticos y permanecer en el servicio, una mayor confianza en los demás miembros de la institución, más satisfacción laboral, compromiso organizacional y mayor disposición a ayudar a sus colegas (ver Apéndice D).

A nivel general, un 61% de los funcionarios señala que su superior directo comunica estándares éticos a los subordinados⁴³. Este indicador presenta una fluctuación entre 39% y 79%. 7 de los 10 servicios con la peor percepción en este indicador, también están entre los 10 servicios con peor resultado en el indicador de liderazgo transformacional. Por otro lado, los 4 servicios con mayores niveles en este indicador están entre los 10 servicios con mejor percepción de liderazgo transformacional. Estos datos sugieren que diferentes dimensiones de las buenas prácticas de liderazgo tienden a coincidir.

⁴³ El liderazgo ético de los superiores directos de funcionarios se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la siguiente aseveración: “Mi superior inmediato comunica estándares éticos claros a sus subordinados”.

Prácticas de gestión de personas



Liderazgo preocupado por subordinados

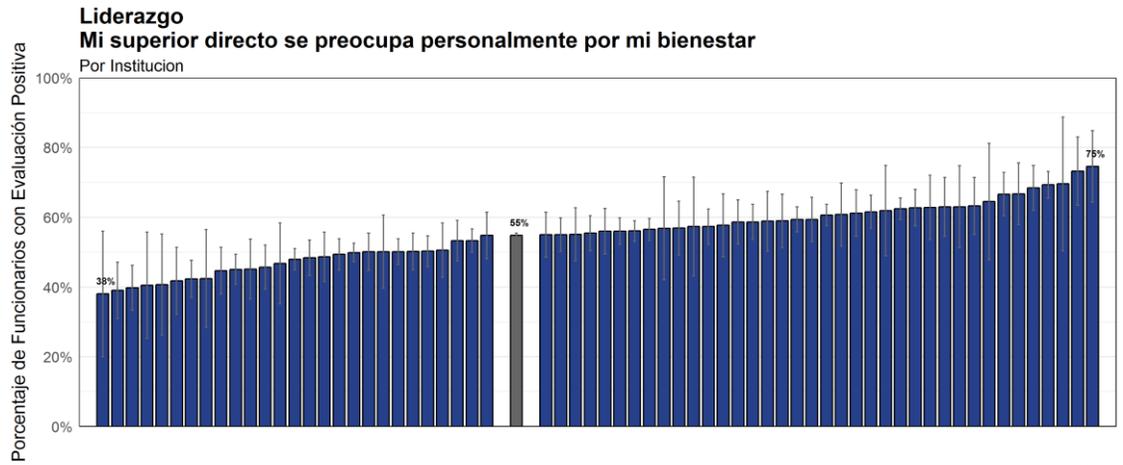
¿Por qué es importante el liderazgo que se perciba como preocupado por sus subordinados?

Quienes fueron encuestados y perciben que su superior directo se preocupa por su bienestar tienden a tener mayor intención de permanencia en su servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional, y disposición a ayudar a colegas y a reportar problemas éticos.

El 55% de los funcionarios indica que su superior directo se preocupa personalmente por su bienestar⁴⁴. El indicador fluctúa entre servicios, tomando valores entre 38% y 75%. Nuevamente, se observa una importante consistencia entre los indicadores. 7 de los 10 servicios con resultados más bajos en este indicador se encuentran entre los 10 servicios con resultados más bajos para liderazgo transformacional. Superiores directos que ejercen buenas prácticas de liderazgo en un plano, suelen ejercerlas también en otras dimensiones.

⁴⁴ La preocupación del liderazgo por los subordinados se midió a través del grado de acuerdo o desacuerdo de encuestados con la siguiente aseveración: “Mi superior directo se preocupa personalmente por mi bienestar”.

Prácticas de gestión de personas



Capacitación en ética

Este indicador consiste en una práctica específica: la existencia de la capacitación en ética.

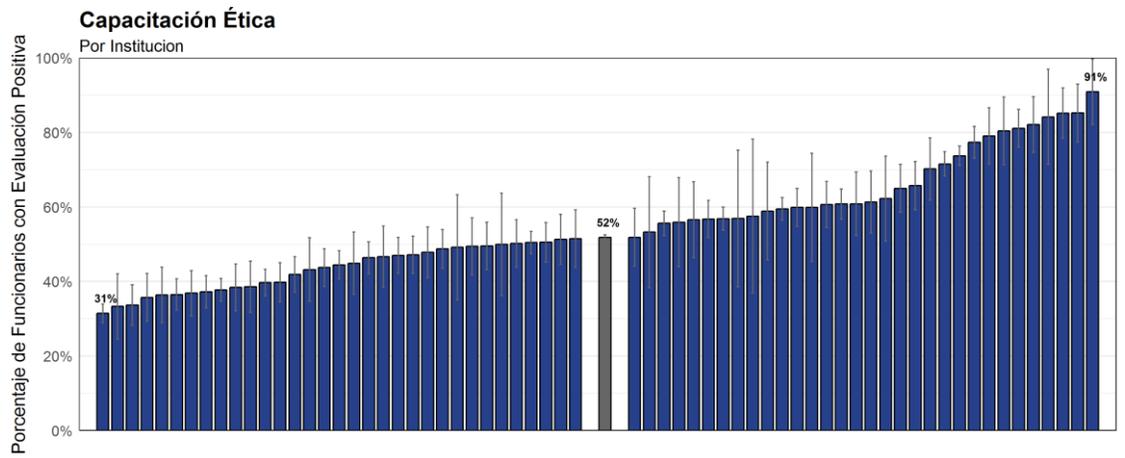
¿Por qué es importante que los funcionarios tengan acceso a capacitación en ética?

Los funcionarios que en la encuesta reportaron haber recibido capacitación en ética tienen mayor conocimiento de los temas éticos en la ley, junto con una mayor disposición de reportar conflictos de interés (ver Apéndice D).

Un 52% de los funcionarios afirma haber recibido capacitaciones en ética⁴⁵. Este indicador presenta una variación entre servicios que fluctúa entre 31% y 91%. En 26 servicios, menos de la mitad de los funcionarios afirma haber recibido capacitación en ética, lo que sugiere importantes oportunidades de mejora, considerando los efectos positivos de estas capacitaciones en el conocimiento y las intenciones éticas de los funcionarios.

⁴⁵ La capacitación en ética se mide como el autoreporte de aquellos funcionarios que afirman haber recibido este tipo de capacitaciones

Prácticas de gestión de personas



Fuente: Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos 2019

Conclusiones

Los hallazgos derivados de este capítulo permiten establecer que las prácticas de reclutamiento y selección, ascenso y estabilidad laboral se sostienen en criterios no meritocráticos para un grupo minoritario pero significativo de funcionarios. Ni los anuncios públicos de vacantes, ni procesos más objetivos de selección –por ejemplo, pruebas escritas, exámenes psicolaborales o entrevistas con comités de selección– están asentados en la contratación de personas en el Estado.

Además, los criterios personales y, en menor medida, los políticos inciden en los procesos de contratación y ascenso para un grupo minoritario pero importante de funcionarios. Según datos de la encuesta, la interferencia política y personal en las prácticas de reclutamiento y selección, ascenso y estabilidad laboral produce efectos negativos en casi todas las actitudes y comportamientos de funcionarios, especialmente en su intención de permanecer trabajando en el sector público, en el compromiso organizacional, en la satisfacción laboral y en la confianza en otros miembros de la organización. En la misma línea, los resultados de la encuesta también confirman que procedimientos formales como concursos públicos y la aplicación de exámenes escritos, entrevistas con comités de selección y evaluaciones psicolaborales, afectan positivamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de quienes trabajan en el Estado.

Pese a la incidencia de criterios no meritocráticos en ciertas prácticas de gestión de personas –y para un grupo definido de funcionarios–, vale la pena destacar que ha existido una mejora sostenida en la calidad de las prácticas de reclutamiento y selección de los funcionarios durante los últimos 25 años. Esto se explica esencialmente por un aumento del uso de anuncios públicos para difundir ofertas de empleo en el Estado y un incremento gradual de la aplicación de exámenes psicolaborales y de entrevistas con comités de selección, acompañados por una reducción paulatina de la incidencia de conexiones personales en los procesos de contratación.

Asimismo, las prácticas de inducción en el Estado están parcialmente implementadas. Esto es llamativo, pues en muchas de estas prácticas se trata de iniciativas cuyo desarrollo es relativamente sencillo, como conversar con colegas durante el arribo de

Prácticas de gestión de personas

funcionarios a sus servicios o que el supervisor respectivo les dé la bienvenida. Además, las prácticas de inducción tienen efectos positivos sobre la retención laboral, así como sobre el compromiso, la satisfacción y la motivación de funcionarios.

Respecto de la promoción, existe una percepción de limitadas oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso en servicios. La minoría de funcionarios señala tener buenas oportunidades para desarrollar su carrera en su servicio público y en el Estado. Contar con dichas oportunidades tiene un impacto positivo sobre la satisfacción y el compromiso de funcionarios, así como sobre su confianza en otros colegas y la disposición de ayudar a colegas y a reportar problemas éticos.

Los resultados también dan cuenta de la aplicación generalizada de evaluaciones de desempeño. Al mismo tiempo, prácticas esenciales para acompañar y gestionar estos procesos –como establecer y discutir metas antes de un periodo de evaluación o tener conversaciones sobre los resultados obtenidos– no se aplican totalmente. Asimismo, solo una minoría de funcionarios considera que en su trabajo le reconocen y felicitan cuando tiene un buen desempeño. El que este tipo de prácticas no que utilicen universalmente merma la satisfacción y el compromiso de funcionarios, su confianza en otros colegas y su disposición a reportar problemas éticos.

La competitividad salarial es relativamente alta y esto es importante para la retención de funcionarios. Aproximadamente, uno de cada tres encuestados afirma que les sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que su empleo. Sin embargo, la competitividad salarial no siempre se traduce en satisfacción salarial. Solo alrededor de un tercio de los trabajadores está satisfecho con su salario, lo percibe como equitativo y lo encuentra suficiente para mantener su hogar.

La percepción de estabilidad laboral de funcionarios se ve afectada de manera importante por las transiciones de gobierno. Un 49% declara que su estabilidad se ve afectada por los cambios de gobierno, lo que implica una disminución en la confianza de trabajadores y en su satisfacción laboral.

Respecto de las prácticas de liderazgo, parte importante de los funcionarios –alrededor de cuatro de cada diez funcionarios– percibe que su superior directo no las ejerce. Las prácticas de liderazgo –transformacional, ético y que manifiesta preocupación por el

Prácticas de gestión de personas

bienestar de sus subalternos— tienen efectos positivos y consistentes en la motivación, satisfacción, integridad, confianza y el compromiso de los funcionarios.

Existe una cobertura limitada de las capacitaciones en ética y de las requeridas para el desarrollo efectivo del trabajo. Casi la mitad de los funcionarios (52%) declara haber recibido instancias de formación en ética. Vale la pena enfatizar la importancia de aumentar esta proporción, porque estas capacitaciones están positivamente relacionadas con el conocimiento legal de aspectos éticos, así como también con la disposición de funcionarios a reportar problemas éticos. Asimismo, solo una minoría (43%) de los funcionarios declara recibir instancias de formación para realizar su trabajo efectivamente.

Mientras que la mitad de los funcionarios señala tener una carga laboral excesiva, otro grupo indica está subutilizado. Un 49% de los encuestados considera que su carga es excesiva y un 7% señala que no tiene mucho que hacer en su trabajo. Reasignar tareas laborales de funcionarios con cargas excesivas a funcionarios ociosos podría propiciar una mayor retención laboral de quienes trabajan en el Estado.

Finalmente, cabe señalar que las comparaciones entre servicios sobre las prácticas de gestión de personas representan una heterogeneidad importante. Para muchas prácticas de gestión, las diferencias son tan altas que inferencias sobre la gestión de personas en el Estado de Chile se dificultan. En su lugar, cada servicio parece ser un mundo propio en la gestión de personas —por ejemplo, en términos de la percepción de estabilidad laboral, de la remuneración o de la gestión de desempeño. Las comparaciones interinstitucionales sugieren que alcanzar un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile requiere sobre todo mejoras en las organizaciones de bajo desempeño en las prácticas de gestión —sea por medio de esfuerzos propios de estas instituciones, asistencia técnica o el monitoreo estricto de requerimientos mandatorios de buenas prácticas, como la concursabilidad de todas las vacantes laborales.

IV. Conclusiones

#1: Los funcionarios en Chile presentan, en general, altos índices de motivación, satisfacción, compromiso e identificación con el servicio público – pero la retención de jóvenes profesionales en la Región Metropolitana es un desafío particular.

Casi uno de cada cuatro funcionarios quisiera dejar su servicio en los próximos dos años, y esta cifra es mayor para los jóvenes profesionales en la Región Metropolitana. Por lo tanto, prestar atención especial a la retención de talento joven en el Estado es importante. Los datos sugieren que los superiores directos desempeñan un papel importante en este contexto, ya que sus prácticas – como, por ejemplo, felicitar y reconocer un buen trabajo y comunicar mensajes que generan entusiasmo sobre la misión de su servicio – están estadísticamente asociadas con mayor compromiso y retención.

#2: La confianza en otros funcionarios y especialmente en los directivos de los servicios, así como el razonamiento ético ante conflictos de interés siguen siendo áreas importantes de mejora.

La confianza en otros miembros de la organización, y especialmente en los directivos de los servicios, representa la actitud laboral con resultados más bajos entre todas las examinadas. Además, un tercio de los funcionarios públicos no es capaz de detectar conflictos de éticos al ser sometidos a un caso hipotético.

#3: Las actitudes de funcionarios y las prácticas de gestión de personas varían significativamente entre las instituciones.

Entre instituciones, se presentan variaciones importantes en las actitudes de los funcionarios – por ejemplo, en su compromiso laboral y su intención de permanencia. En una medida todavía mayor, se presentan diferencias entre instituciones en las prácticas de gestión de personas examinadas en la encuesta – desde los procesos de

reclutamiento y selección hasta las prácticas de liderazgo ejercidas por los superiores directos de los funcionarios. Esto sugiere que existen bastantes espacios de reforma de las prácticas de gestión de personas a nivel de cada servicio para mejorar la motivación e integridad de los funcionarios.

#4: Asegurar la aplicación universal de prácticas meritocráticas en la gestión de personas –incluyendo concursos públicos para todas las vacantes– es prioritario para un servicio público más motivado y ético.

A pesar de las mejoras sostenidas en las prácticas meritocráticas durante los últimos 25 años, estas todavía no se aplican universalmente. Por ejemplo, los datos sugieren que existen limitaciones en la meritocracia de los procesos de reclutamiento y selección de, por lo menos, una cuarta parte de los funcionarios. La incidencia de criterios no meritocráticos –como conexiones personales y políticas en las decisiones de personal – afectan negativamente el servicio público de Chile. Los resultados de la encuesta confirman que los funcionarios que obtienen puestos y ascensos o estabilidad laboral gracias al apoyo de amigos y familiares, o mediante conexiones políticas, se caracterizan por tener menos compromiso organizacional y confianza en otros miembros de la organización, entre otras actitudes negativas.

#5: Aplicar universalmente prácticas esenciales en los procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño, así como también en la inducción de funcionarios, contribuiría a un servicio público más motivado y comprometido.

Prácticas esenciales para procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño efectivos –como establecer y discutir metas antes de un periodo de evaluación o tener conversaciones sobre los resultados obtenidos–, están estadísticamente asociadas con trabajadores más motivados y comprometidos. Sin embargo, no son aplicadas universalmente. Lo mismo ocurre con las prácticas básicas para procesos de inducción efectivos: pese a su vínculo positivo con la motivación y el compromiso laboral de funcionarios, no se utilizan en la totalidad en el Estado de Chile.

#6: Las prácticas de liderazgo permiten fortalecer una serie de actitudes y comportamientos laborales en funcionarios. Por lo tanto, debieran promoverse.

El impulsar que dichas prácticas de liderazgo se realicen más universalmente por superiores podría producir importantes efectos positivos para las actitudes y comportamientos laborales de trabajadores en el sector público. Los hallazgos de la encuesta confirman que las prácticas de liderazgo –como, por ejemplo, transmitir entusiasmo sobre la misión del servicio, comunicar estándares éticos claros o preocuparse por el bienestar de sus subalternos– tienen efectos positivos y consistentes en la motivación, satisfacción, integridad, confianza y el compromiso de los funcionarios. Sin embargo, cuatro de cada diez servidores públicos perciben que sus superiores no aplican estas prácticas. Los datos de la encuesta pueden ayudar a focalizar esfuerzos de promoción de estas prácticas, ya que permiten entender en cuáles instituciones y unidades existen resultados positivos y oportunidades de mejora al respecto.

#7: Extender las capacitaciones sobre ética es importante para asegurar mejores niveles de integridad en el servicio público.

Alrededor de la mitad de los funcionarios ha recibido capacitación en ética. Aumentar esta proporción es importante, porque, entre otros efectos, estas instancias de formación están positivamente relacionadas con el conocimiento legal de aspectos éticos por parte de funcionarios en el país, así como también con su disposición a reportar problemas éticos. Esta medida debería complementarse con otras prácticas de gestión de personas, que también presentan impactos positivos sobre la ética e integridad de servidores públicos, como el reclutamiento y la selección meritocráticos.

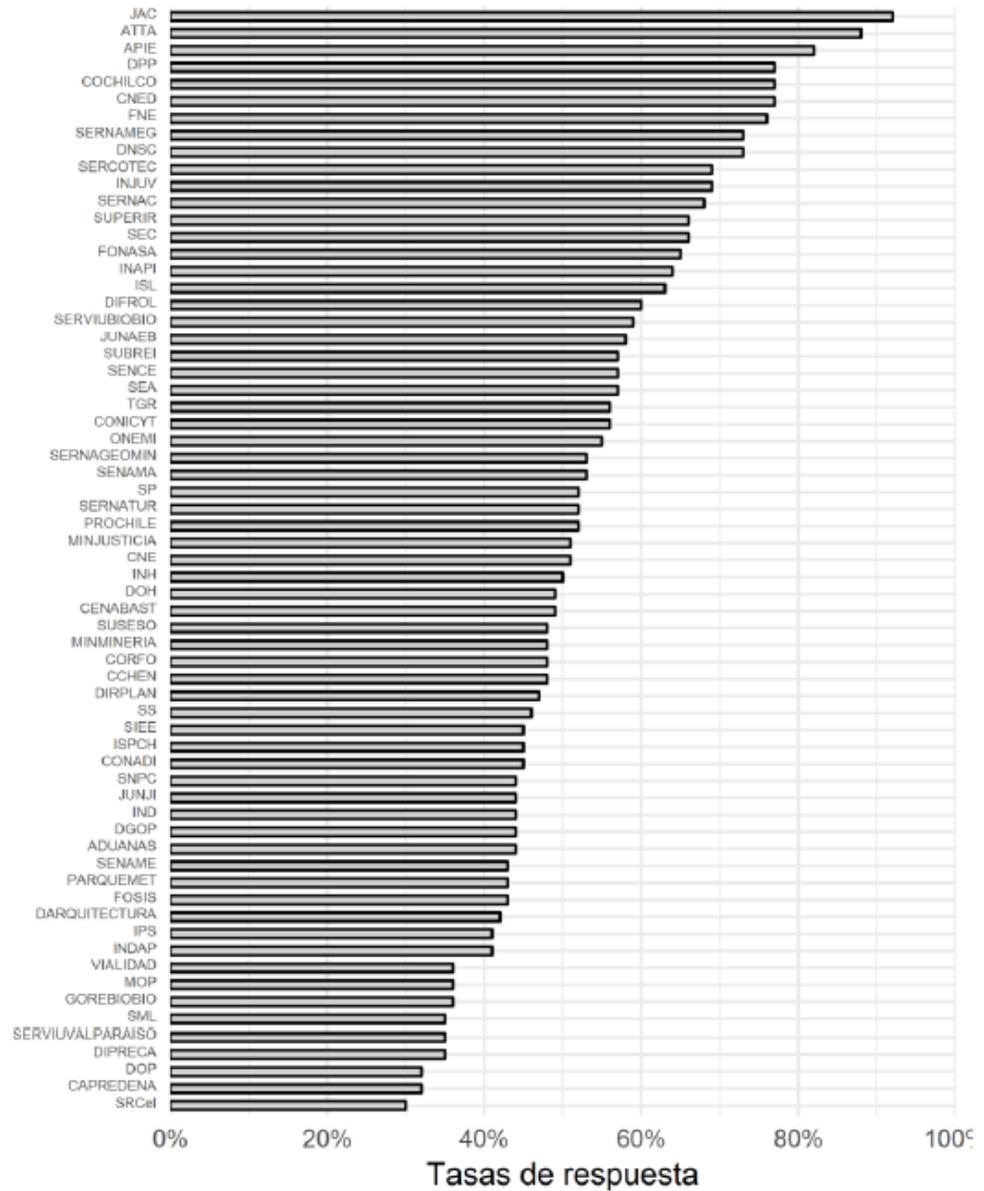
#8: Institucionalizar la Encuesta Nacional de Funcionarios es clave para asegurar una gestión de personas basada en evidencia y para tener mediciones de mejoras y del éxito de reformas que se impulsen en lo sucesivo.

En muchos otros países de la OCDE como Estados Unidos, Reino Unido y Australia, las encuestas anuales de funcionarios son un instrumento estándar de gestión de

personas. Esta primera aplicación marca el puntapié inicial de una política que debiera sostenerse activamente en el tiempo. Esto permitirá que los mismos servicios participantes puedan contar con el registro de sus evoluciones en el tiempo. Además, el Servicio Civil podrá detectar los efectos derivados de las reformas que implemente en el mediano plazo. Finalmente, una aplicación anual permitiría un canal de voz sistemático y periódico para los funcionarios en el Estado para que estos puedan retroalimentar con sus percepciones de, por ejemplo, su satisfacción laboral o el liderazgo de sus superiores.

Apéndice

Apéndice A: Tasa de respuesta por servicio



Apéndice B: Representatividad de la encuesta en Chile

	TODOS LOS FUNCIONARIOS (EN LOS 65 SERVICIOS ENCUESTADOS)	PARTICIPANTES (EN LOS 65 SERVICIOS ENCUESTADOS)
GÉNERO		
MUJER	48%	43%
HOMBRE	52%	57%
EDAD		
HASTA 29	7%	6%
30-39	29%	32%
40-49	31%	34%
50-59	22%	20%
60 O MÁS	11%	8%
EDUCACIÓN		
EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA	28%	10%
TÍTULO TÉCNICO O DE NIVEL SUPERIOR	11%	14%
TÍTULO UNIVERSITARIO, MAGÍSTER O DOCTORADO	62%	76%

Apéndice C: Escenario de conflicto de interés

Para el índice de integridad, los siguientes son los escenarios presentados en las respectivas preguntas sobre conflicto de interés.

Escenario

A continuación, se presenta una situación hipotética en el sector público. Por favor lea el texto con atención y responda a las siguientes preguntas. Un funcionario que viaja regularmente al extranjero por su trabajo recibe una invitación desde una agencia de viajes para celebrar la apertura de una nueva ruta de vuelo a la ciudad de un país vecino. De acuerdo a la invitación, la celebración está dirigida solo a los usuarios más leales de la agencia de viajes. El programa incluye pasajes aéreos, alojamiento por una noche en un hotel y una recepción en el hotel. Todos los gastos del programa están cubiertos por la agencia. El funcionario ha utilizado los servicios de la agencia tanto para viajes laborales como para viajes personales. Previamente, el supervisor del funcionario recibió y aceptó una invitación parecida desde otra agencia de viajes. Siguiendo este modelo, el funcionario acepta la invitación y viaja a la ciudad del país vecino.

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?

- a. El comportamiento del funcionario es apropiado.
- b. Si estuviera en la posición del funcionario, yo habría hecho lo mismo.

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

		Intención de dejar el sector público	Compromiso (Engagement)	Motivación con el servicio público	Motivación con el trabajo	Confianza en otros miembros de la institución	Satisfacción con el trabajo	Compromiso organizacional	Disposición de ayudar a colegas	Disposición a reportar problemas éticos	Intención de (no) involucrarse en conductas no éticas	Disposición a recibir regalos y ayudar a amigos y familiares	Conocimiento de una conducta ilegal y no ética
Reclutamiento	Vacantes públicas	0.038 NS	0,036	0,051	0,047	0,037	0,082	0,106	0,058	0.049NS	-0,07	-0,105	0.043NS
	Examen escrito	- 0.027 NS	0,04	0,055	0,053	-0,037	0.042NS	0,092	0,109	0.043NS	-0,081	-0,07	0,128
	Entrevistas	-0,056	0,051	0,069	0,07	- 0.002NS	0,101	0,095	0,138	0,073	-0,064	-0,093	0,057
	Evaluación psicolaboral	-0,065	0,045	0,048	0,059	- 0.012NS	0,077	0,086	0,122	0,079	- 0.008NS	-0,077	0,064

Apéndice

	Competencias profesionales	-0,031	0,027	0,027	0,029	0,031	0,068	0,065	0,059	0,044	-0,023	-0,025	0.007NS
	Conexiones personales o políticas	0,04	-0,02	-0,008	-0,024	-0,025	-0,05	-0,051	-0,039	-0,034	0,055	0,08	-0,043
Desarrollo Profesional	Ascensos por vínculo personal	0,065	-0,032	-0,025	-0,015	-0,08	-0,085	-0,093	-0,031	-0,068	0,024	0,031	-0.005NS
	Ascensos por años de servicio	-0,075	0,046	0,042	0,019	0,091	0,11	0,121	0,045	0,064	0.001NS	- 0.002NS	-0.009NS
	Ascensos por desempeño	-0,099	0,059	0,046	0,025	0,12	0,142	0,153	0,05	0,084	0.011NS	0.001NS	-0,017
	Oportunidades de desarrollo de carrera	-0,163	0,113	0,091	0,053	0,277	0,288	0,305	0,121	0,171	0,029	0,018	-0,055
Evaluación de desempeño	Según metas previamente acordadas	-0,15	0,154	0,088	0,081	0,578	0,418	0,382	0,203	0,282	0.02NS	-0,037	-0.013NS
	Hay oportunidad de discutir la evaluación con superior directo	-0,147	0,11	0,071	0,062	0,584	0,322	0,286	0,139	0,241	0.025NS	- 0.029NS	-0.052NS

Apéndice

	Percepción de que evaluación está justificada	-0,115	0,092	0,056	0,059	0,344	0,245	0,22	0,129	0,166	0.013NS	-0,014	-0.014NS
	Recibe retroalimentación	-0,13	0,105	0,073	0,068	0,345	0,278	0,252	0,151	0,166	0.01NS	-0,017	-0.019NS
	Vínculo entre resultados y aumento salarial	-0,073	0,052	0,046	0,023	0,156	0,144	0,146	0,056	0,091	0,022	0,019	-0,033
	Percepción que mayor esfuerzo conduce a una mejor evaluación	-0,128	0,096	0,077	0,052	0,317	0,253	0,253	0,136	0,155	0.002NS	-	-0.013NS
	Vínculo entre resultados y ascenso	-0,079	0,062	0,056	0,03	0,176	0,171	0,177	0,076	0,112	0,019	0,016	-0,026
	Vínculo entre resultados y despido	-0,068	0,031	0,042	0,043	0,054	0,082	0,084	0,077	0,12	-	-0,028	0.008NS
Salario	Suficiencia salarial percibida	-0,067	0,052	0,045	0.008NS	0,152	0,164	0,156	0,037	0,076	0.002NS	0.01NS	-0.017NS

Apéndice

	Satisfacción salarial percibida	-0,108	0,07	0,06	0,02	0,185	0,208	0,211	0,063	0,091	-0,02	0.007NS	0.011NS	
	Vínculo entre antigüedad y salario	-0,077	0,061	0,053	0,015	0,183	0,157	0,156	0,033	0,075	0,027	0,033	-0,034	
	Vínculo entre desempeño y salario	-0,06	0,064	0,056	0,014	0,188	0,168	0,165	0,034	0,083	0,033	0,033	-0,039	
	Equidad salarial percibida	-0,066	0,047	0,043	0,008	0,147	0,12	0,129	0,035	0,076	0,027	0,022	-0,028	
	Competitividad salarial percibida	0,106	0,012	0.005NS	0,029	0.002NS	0.018NS	-0,034	0,032	0,056	0,022	-	0.011NS	-0.016NS
Protección laboral	Percepción de facilidad de despido	0,022	0,018	-	-	0,074	0,052	0,043	-	0,023	0,06	0,043	-0,039	
	Despido por ciclos políticos	0,021	-0,022	0,009	0.006NS	-0,094	-0,05	-0,036	0,028	-	-0,034	-0.01NS	0.022NS	
	Despido por bajo desempeño	-0,108	0,057	0,069	0,051	0,107	0,141	0,172	0,125	0,143	-0,03	-0,033	0.022NS	
Liderazgo	Transformacional-Entusiasmo	-0,162	0,126	0,107	0,077	0,52	0,33	0,339	0,19	0,299	0.013NS	-	0.011NS	-0,029
	Transformacional-Rol	-0,152	0,118	0,099	0,074	0,538	0,3	0,308	0,178	0,301	0.006NS	-	0.011NS	-0,029

Apéndice

	Transformacional-Orgullo	-0,172	0,129	0,118	0,081	0,527	0,334	0,363	0,204	0,306	0.004NS	-	0.009NS	-0.021NS
	Ético	-0,172	0,126	0,11	0,08	0,539	0,321	0,333	0,214	0,34	0.004NS	-0,019		-0,023
	Preocupado	-0,147	0,113	0,093	0,07	0,501	0,292	0,305	0,183	0,27	0.004NS	-0.01NS		-0,027
Ética	Capacitaciones	-0,094	0,063	0,121	0,048	0,155	0,137	0,237	0,12	0,174	-0,109	-0,042		0,162
Diseño del puesto de trabajo	Percepción de exceso de carga	0,061	-0,032	0.006NS	0,05	-0,113	-0,039	-0,041	0,049	0.006NS	-0,033	-0,03		0,05
	Percepción de insuficiente carga	0,088	-0,032	-0,026	-0,06	-0,037	-0,08	-0,084	-0,082	-0,082	0,08	0,079		-0,077
	Capacitación necesaria	-0,121	0,092	0,075	0,043	0,259	0,243	0,264	0,137	0,134	0.013NS	-	0.002NS	-0,045
	Entender vínculo entre misión organizacional y trabajo	-0,197	0,225	0,211	0,211	0,281	0,555	0,553	0,412	0,366	-0,066	-0,108		0.037NS
	Entender misión organizacional	-0,169	0,192	0,194	0,181	0,28	0,468	0,529	0,371	0,335	-0,067	-0,099		0,046
	Autonomía	-0,074	0,122	0,075	0,084	0,236	0,299	0,25	0,136	0,175	0,028	0.012NS		-0,046
	Reconocimiento	-0,107	0,116	0,079	0,062	0,352	0,301	0,289	0,143	0,185	0,038	0,016		-0,049
	Innovación	-0,149	0,142	0,098	0,079	0,38	0,361	0,358	0,165	0,213	0,02	0.005NS		-0,04

Apéndice

	Trabajo interesante	-0,236	0,24	0,186	0,165	0,28	0,616	0,525	0,305	0,297	-0,027	-0,058	0.019NS
Inducción	Presencia de procesos de inducción	-0,428	0,303	0,295	0,133	0,618	0,752	1,066	0,604	0,55	0.026NS	-	-0.001NS

Bibliografía

Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.

De Graaf, G., & Van Der Wal, Z. (2010). Managing conflicting public values: Governing with integrity and effectiveness. *The American Review of Public Administration*, 40(6), 623-630.

Gallup (2018). *Employee Engagement on the Rise in the U.S.* Extraído el 11 de Noviembre, 2019, de <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>.

Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2014). The promise of performance pay? Reasons for caution in policy prescriptions in the core civil service. *The World Bank Research Observer*, 29(2), 235-264.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.