

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

Christian Schuster

Profesor de gestión pública, University College London

c.schuster@ucl.ac.uk | www.christianschuster.net

Jan Meyer-Sahling

University of Nottingham

Kim Sass Mikkelsen

University of Southern Denmark

Constanza Gonzalez

University College London



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

EVIDENCIA DE UNA ENCUESTA CON 20,000 SERVIDORES PÚBLICOS EN CHILE Y OTROS PAÍSES

Christian Schuster (University College London)

Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)

Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark)

Constanza González Parrao (University College London)

Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil

Autor para correspondencia:
Dr. Christian Schuster

University College London

Email: c.schuster@ucl.ac.uk

Disponible para
descarga en:

[https://www.serviciocivil.cl/
banco-de-estudios/](https://www.serviciocivil.cl/banco-de-estudios/)

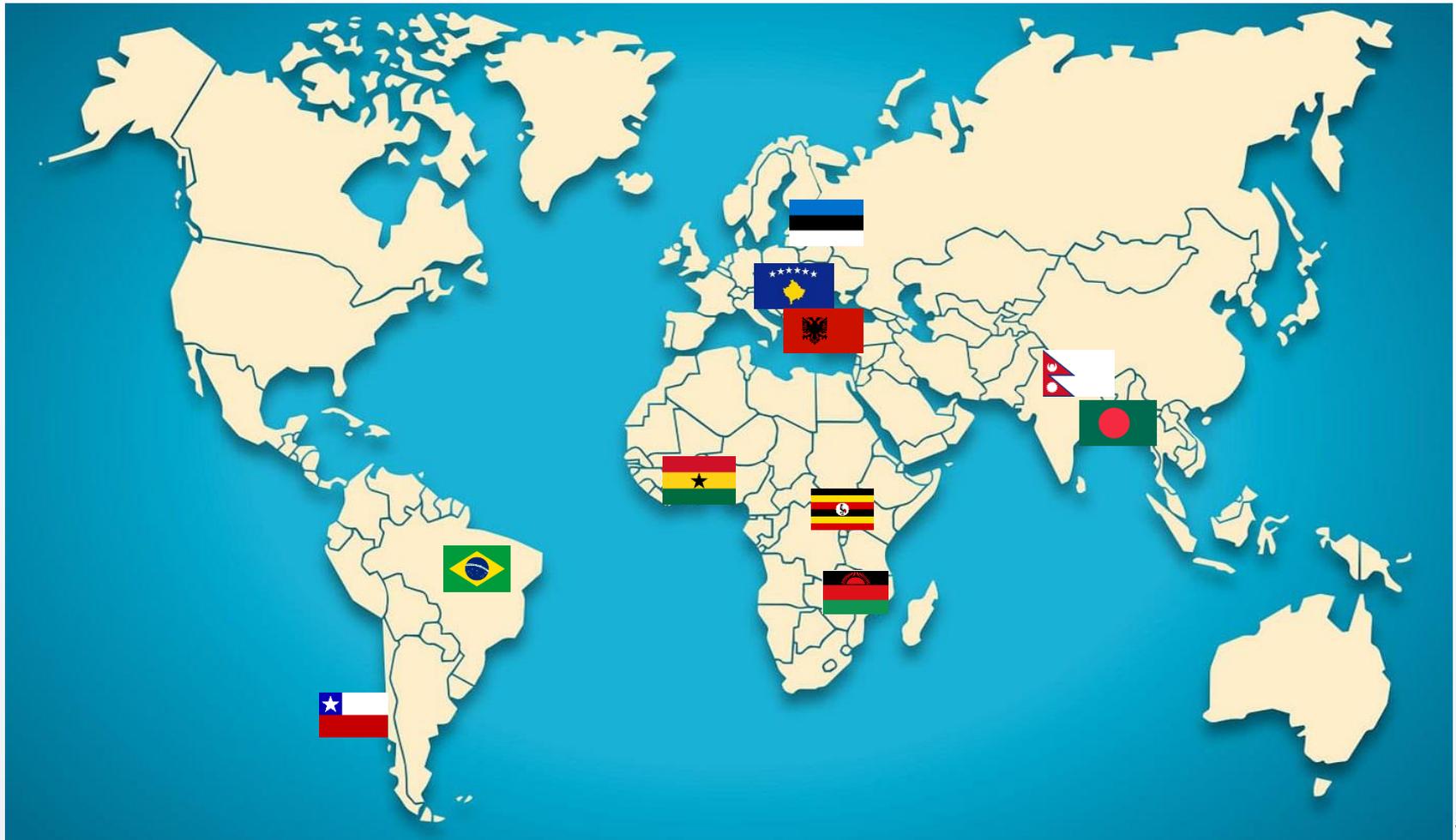
Agenda

1. Antecedentes: el proyecto internacional y su implementación en Chile
2. Actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos
3. La gestión de personas: experiencia de los funcionarios públicos
4. Los efectos de las prácticas de gestión de personas
5. Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético

Antecedentes: el proyecto internacional

- Proyecto de investigación internacional liderado por los Profesores Dr. Christian Schuster (University College London) y Dr. Jan Meyer-Sahling (University of Nottingham)
- Financiado por el Gobierno Británico y co-auspiciado por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID)
- Objetivo: generar evidencia para informar reformas de la gestión de personas en el Estado
- Instrumento principal: encuesta a funcionarios públicos

10 países, 20.000+ funcionarios públicos



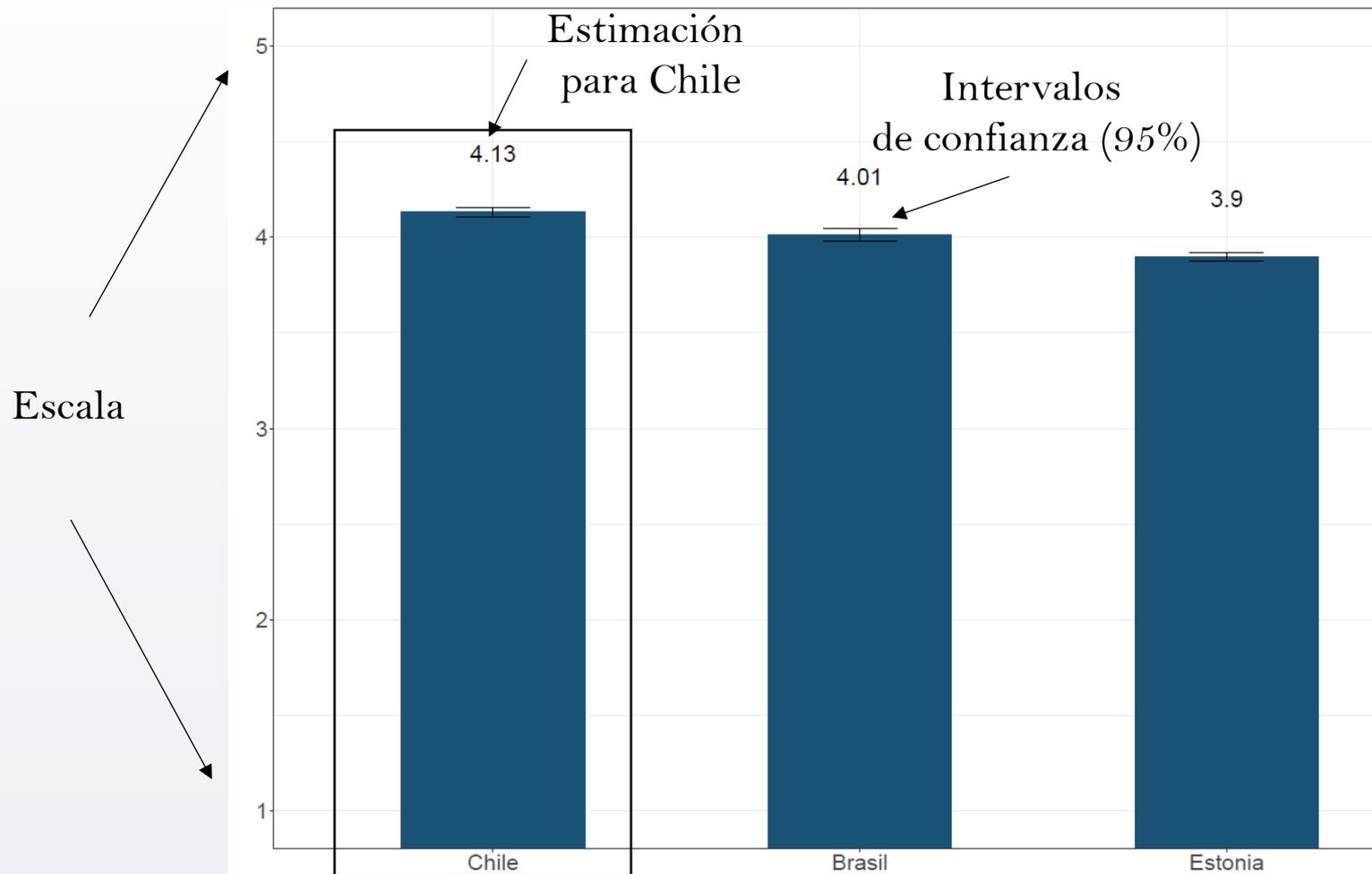
La Encuesta en Chile

- Encuesta en línea entre noviembre 2016 y mayo 2017
- 11 instituciones invitadas por el Servicio Civil
 - Tesorería General de la República
 - Ministerio Público
 - Instituto de Previsión Social
 - Fondo Nacional de Salud
 - Fondo de Solidaridad e Inversión Social
 - Corporación de Fomento de la Producción
 - Dirección Nacional del Servicio Civil
 - Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
 - Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
 - Servicio Médico Legal
 - Dirección de Planeamiento - Ministerio de Obras Públicas
- 5.500 respuestas
 - Tasa de respuesta: 34% (datos ponderados)

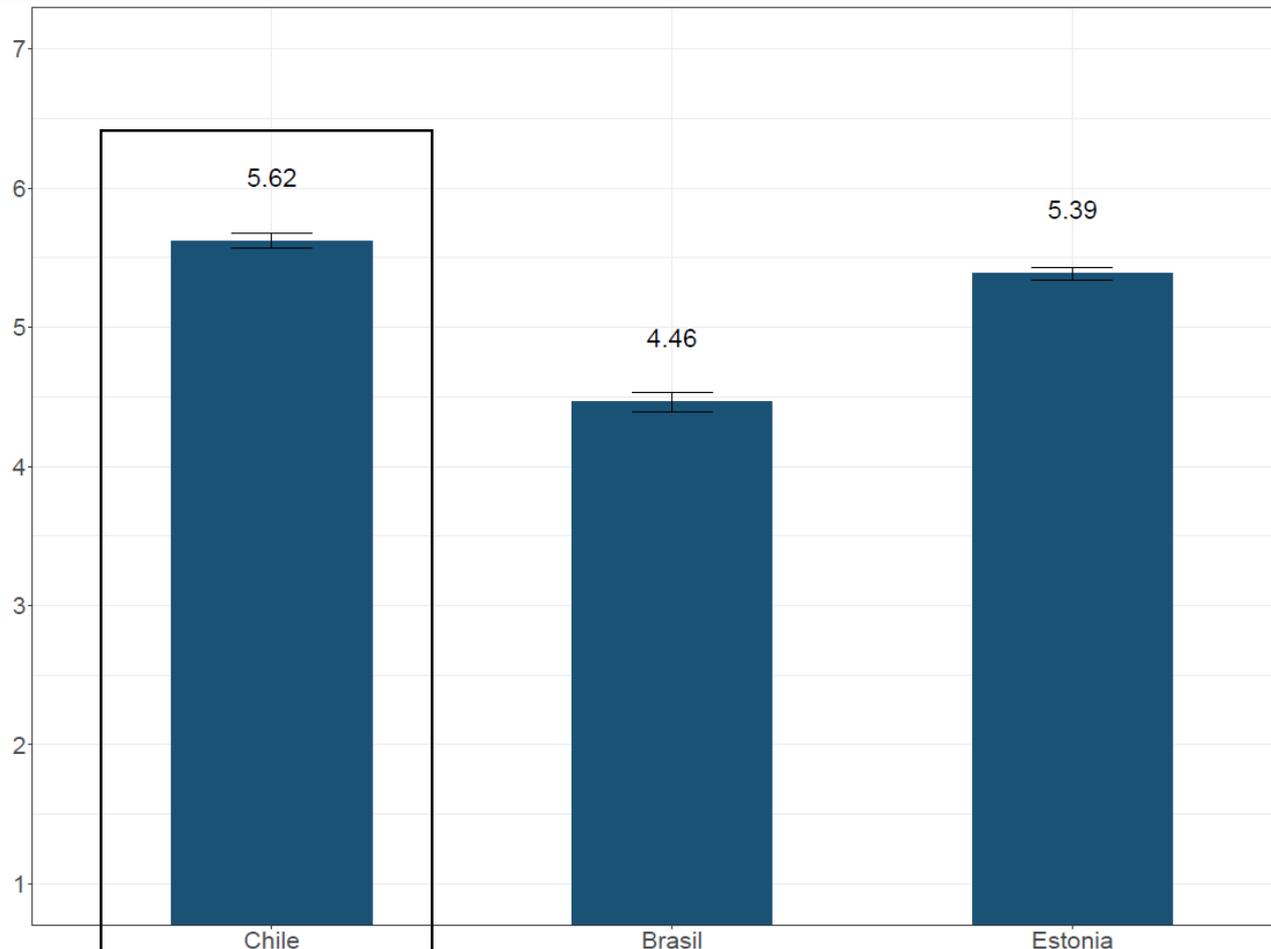
Actitudes y comportamientos claves de los servidores públicos



Los servidores chilenos están, en promedio, relativamente motivados



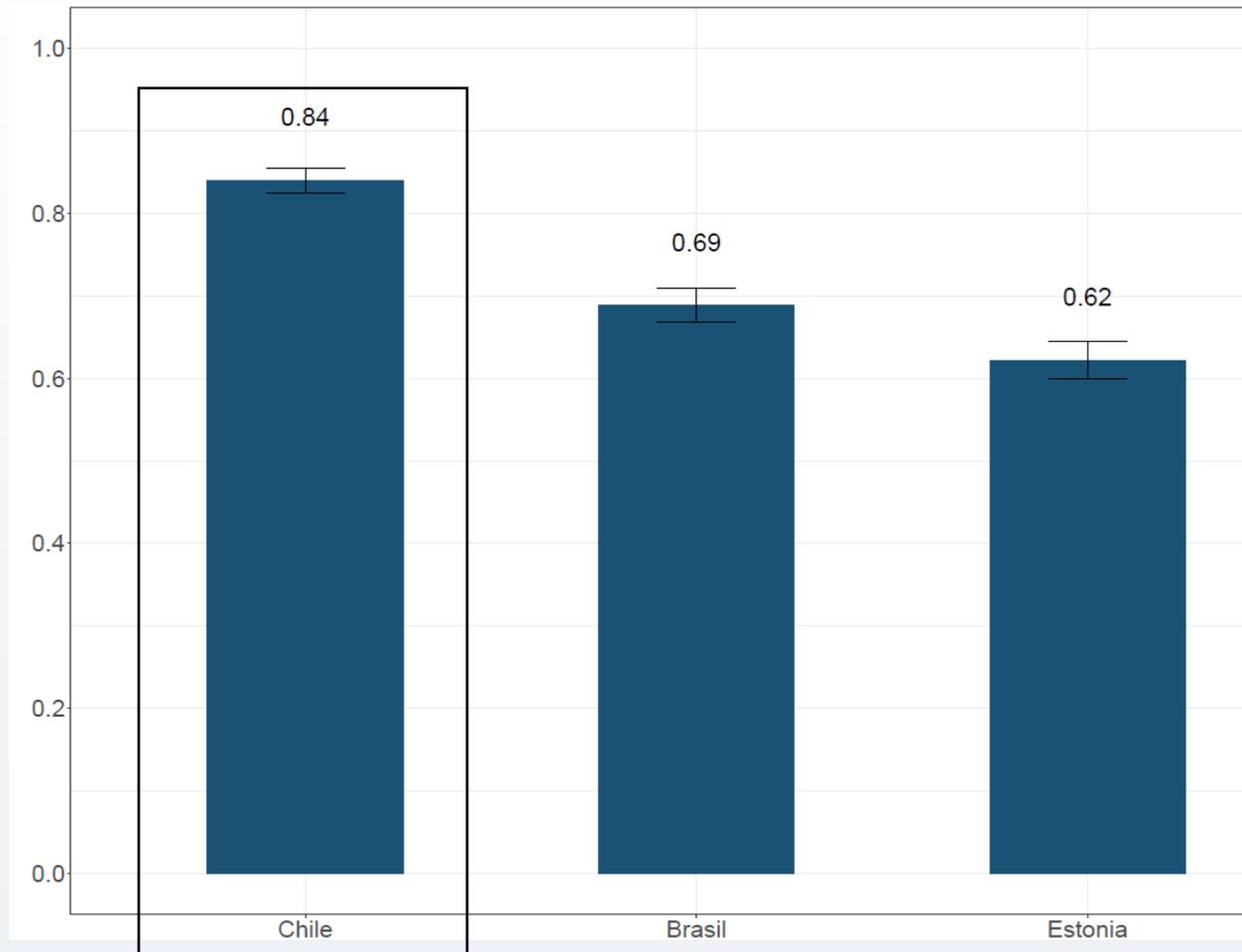
Los servidores chilenos están, en promedio, satisfechos con su trabajo



¿Quién es más satisfecho con su trabajo en las instituciones chilenas?

- Servidores mayores
- Servidores menos educados
- Servidores fuera de Santiago
- Servidores con vínculos contractuales más permanentes
(Planta/indefinido vs. contrata/honorarios/código del trabajo)

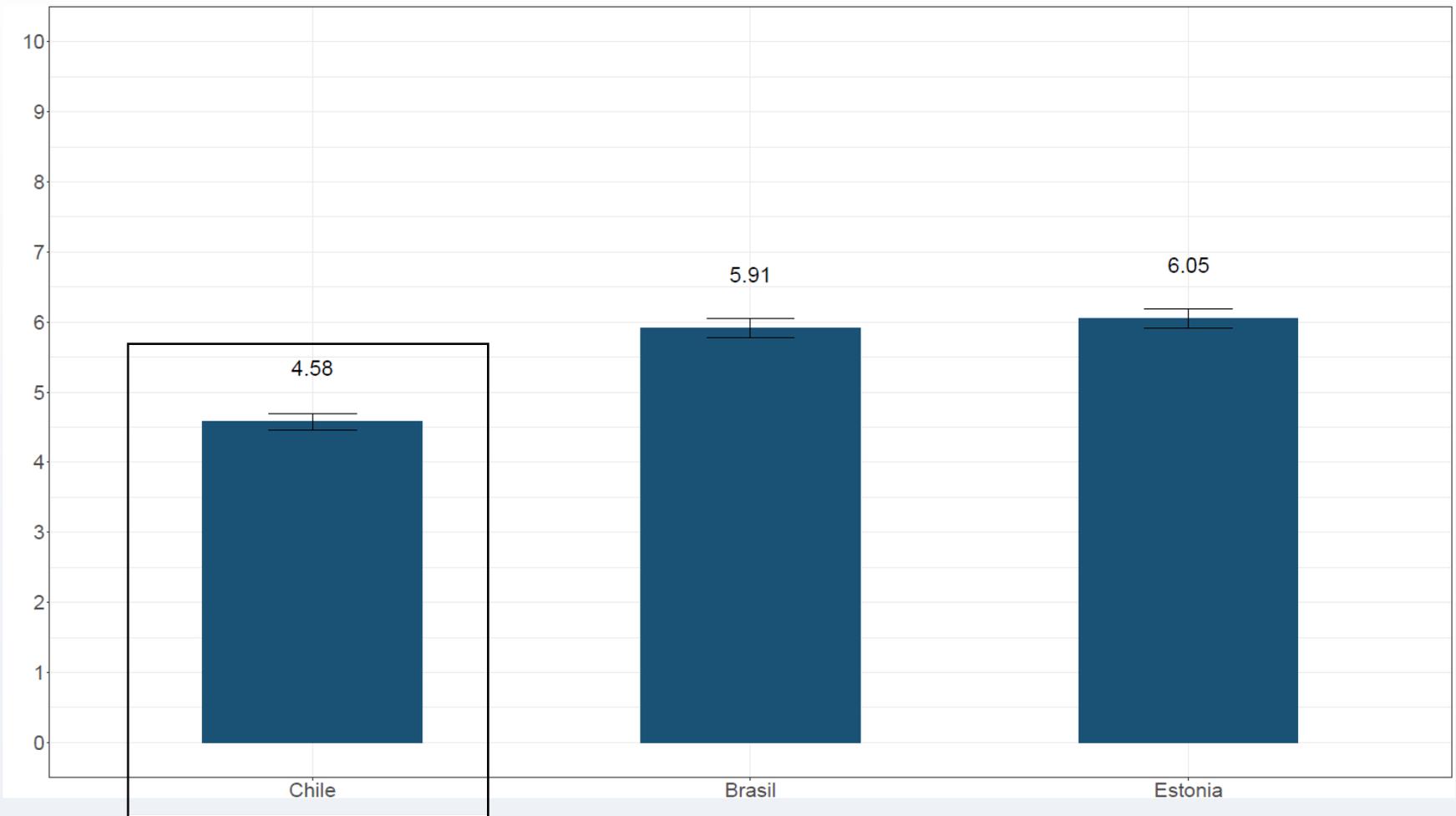
La intención de permanecer en el sector público es relativamente alta en Chile



¿Quién tiene mayor intención de permanecer en el sector público?

- Servidores menos educados
- Servidores fuera de Santiago

Los funcionarios chilenos confían relativamente poco en otros miembros de su organización



¿Quién confía más en otros miembros de su organización?

- Servidores mayores
- Servidores menos educados

Escenario de ética

“Un funcionario que regularmente viaja al extranjero por su trabajo recibe una invitación desde una agencia de viajes [...] orientada a los usuarios más leales de la agencia de viajes. El programa incluye tickets en clase ejecutiva, alojamiento en un hotel 5 estrellas por una noche y una recepción en la ópera [...] El funcionario ha utilizado los servicios de la agencia tanto para viajes laborales como para viajes personales. [...] El funcionario acepta la invitación y viaja al país vecino.”

La mayoría de los servidores detecta problemas éticos

- “¿En su juicio, el comportamiento del funcionario es consistente con las normativas legales vigentes?”
 - **27%** de los servidores que respondieron indicaron que **sí**
- “Si estuviera en la posición del funcionario, yo habría hecho lo mismo”
 - **18%** indicaron que **sí**

En resumen, los servidores públicos en Chile están comparativamente:

- Motivados por esforzarse en el trabajo
- Satisfechos con su trabajo
- Comprometidos con el servicio público

Pero:

- No confían mucho en otros miembros de su organización
- No siempre detectan problemas éticos en la toma de decisiones

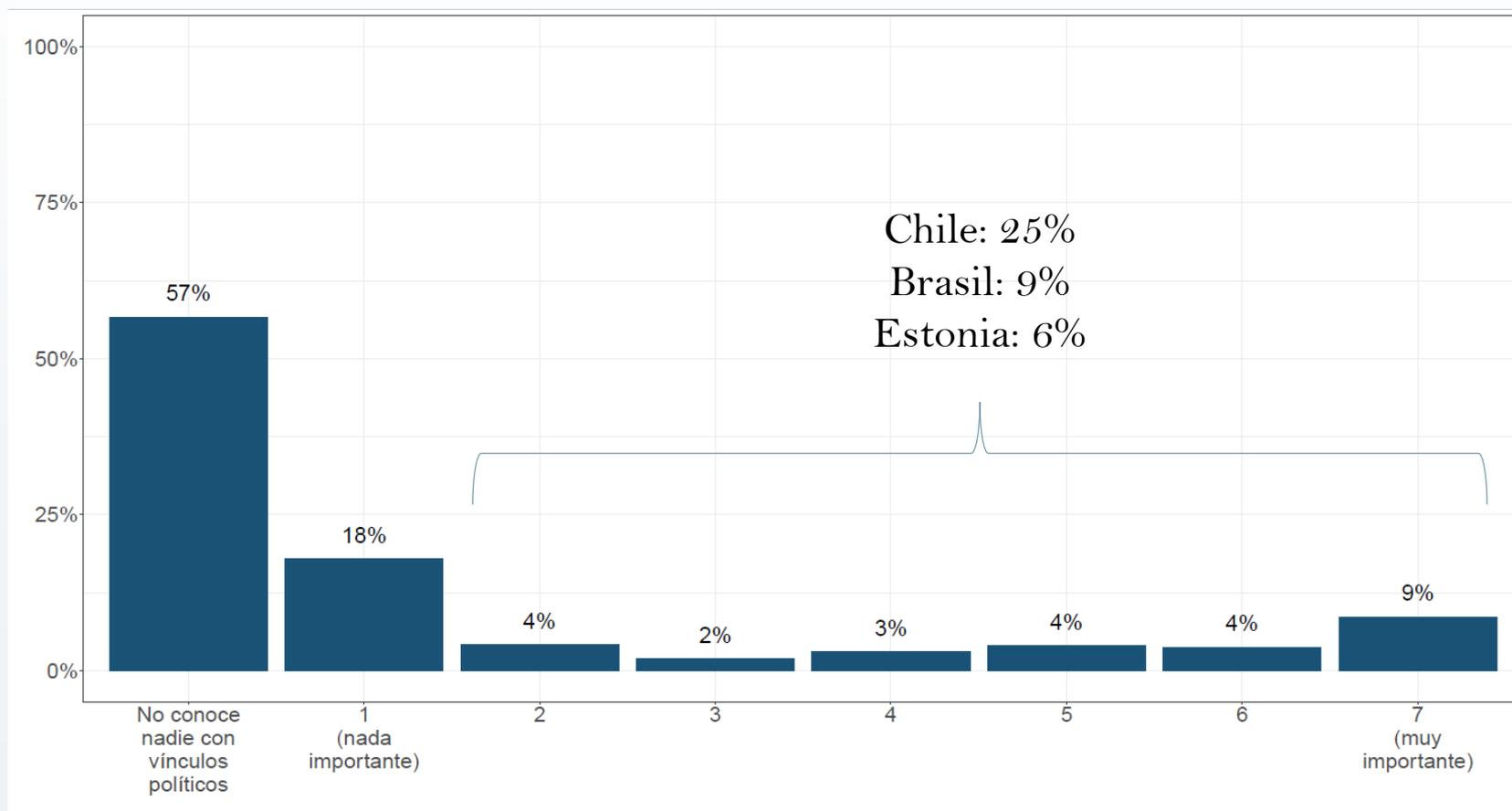
¿Cómo experimentan los servidores las prácticas de gestión de personas?

1. Reclutamiento y selección
2. Ascenso y desarrollo profesional
3. Evaluaciones de desempeño
4. Gestión salarial
5. Estabilidad laboral
6. Liderazgo
7. Gestión ética

Reclutamiento y selección

1. **52% se enteró de primer trabajo por funcionario público u otro conocido, 40% por anuncio público**
2. **La mayoría de los servidores tuvo un proceso formal de selección** (exámenes y entrevistas panel)
 - Entrevista (comité de selección): 74% de los servidores
 - Examen escrito: 43% de los servidores
3. **Conexiones personales y políticas ayudan a una minoría a obtener su primer trabajo en el Estado**
 - 27% indica que tuvo apoyo de amigos o familiares en la institución para obtener primer empleo en sector público
 - Antes de 1990: 38-41% // última década: 22-23%

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

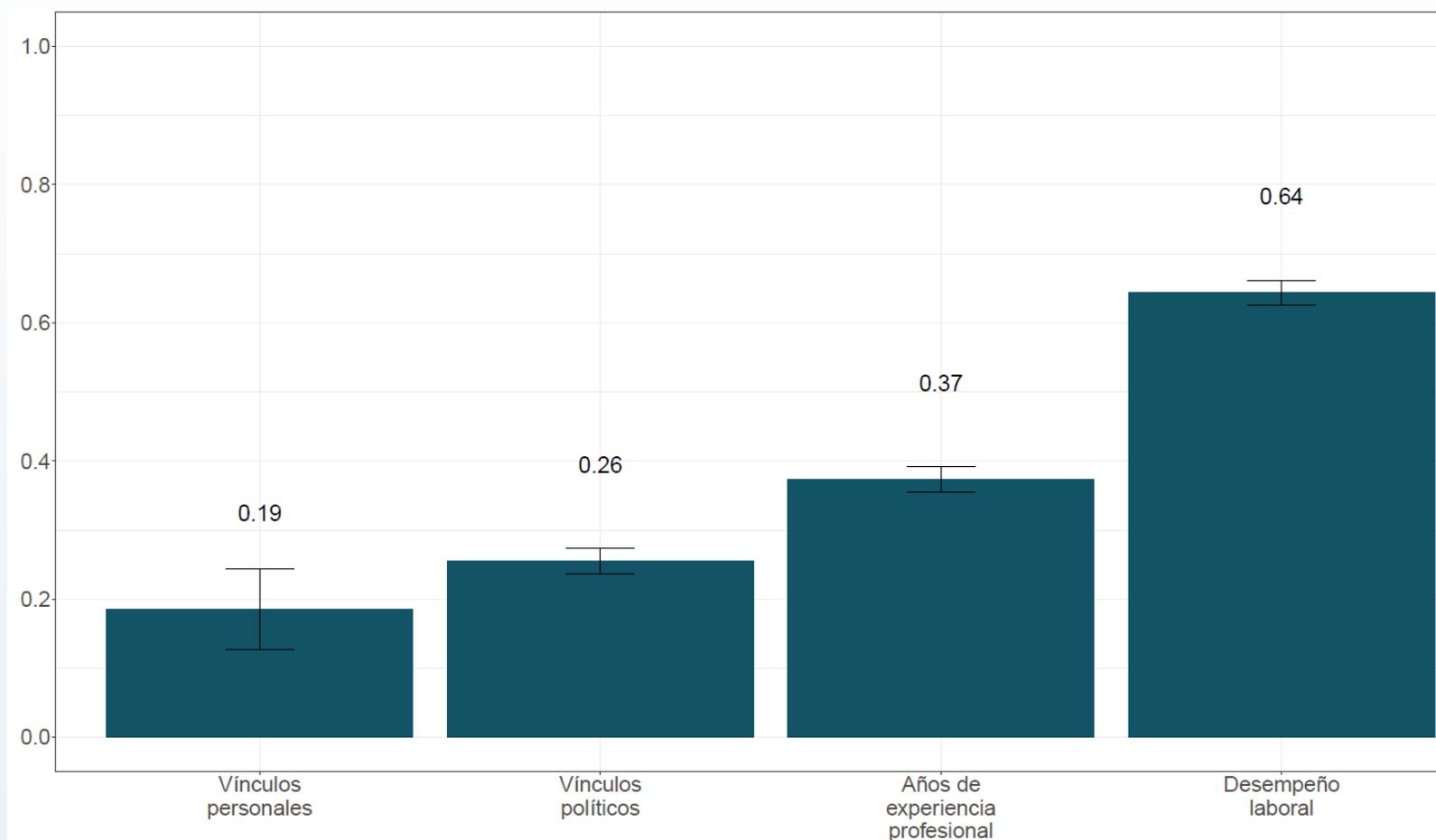


⇒ **Riesgo de falta de transparencia y meritocracia en reclutamiento y selección de minoría de servidores**

Ascensos

1. 72% de los funcionarios compitieron en un concurso en su último ascenso profesional
2. El desempeño laboral es percibido como el factor más importante para el desarrollo de carrera

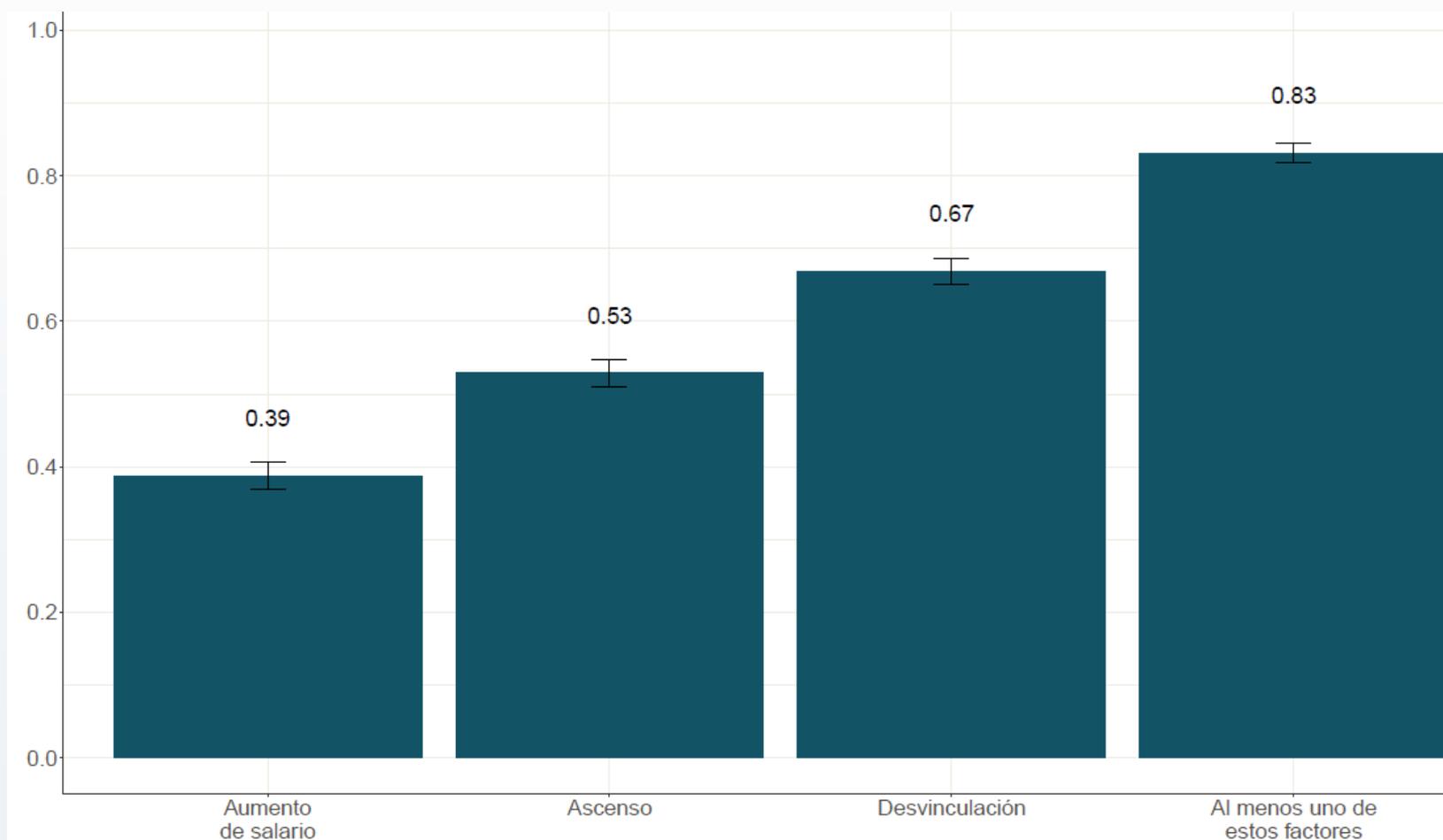
El desempeño laboral es percibido como el factor más importante para el desarrollo de carrera



Evaluación de desempeño

- 1. Evaluaciones de desempeño son casi universales:**
 - 95% han sido evaluados en su desempeño al menos una vez al año
- 2. Y en su gran mayoría siguen buenas prácticas básicas**
 - 82% indica que ha sido evaluados en su desempeño según metas previamente acordadas
 - 71% percibe que los resultados de su evaluación de desempeño mejoran si se esfuerza más
- 3. No siempre son percibidos como consecuentes**

Porcentaje de servidores que perciben que el resultado de su evaluación afecta su estabilidad laboral, ascenso y salario



Percepción de la gestión salarial

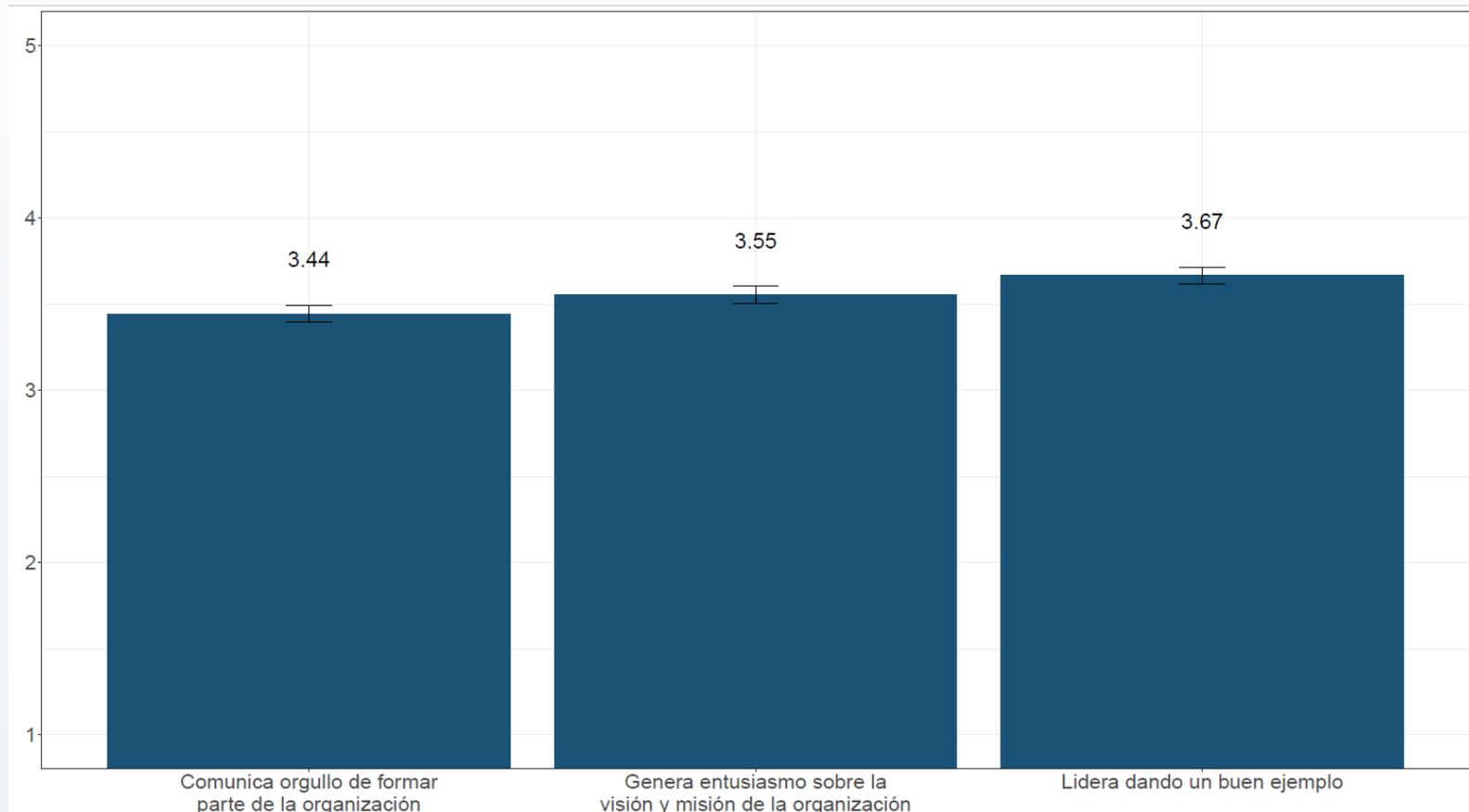
Solo una minoría de los servidores percibe que...

- No está satisfecha con su salario (33%)
- No lo encuentra suficiente para mantener su hogar (36%)
- No tiene un salario competitivo, encontrándolo fácil obtener un empleo en el sector privado que pague mejor (30%)
 - Aunque esta percepción aumenta con el grado de educación

Estabilidad laboral

- El 47% piensa que puede ser fácilmente despedido.
 - Afecta en particular a: honorarios, contrata y código del trabajo
- El 73% piensa que un bajo desempeño laboral puede conducir a una pérdida del trabajo.
- El 43% piensa que los ciclos políticos pudiesen afectar su estabilidad laboral.

Liderazgo: los superiores comunican orgullo, generan entusiasmo sobre la misión de la organización y lideran dando un buen ejemplo la mitad o la mayor parte del tiempo



Gestión Ética

En el momento de la encuesta...

- El 43% de los servidores públicos había asistido a capacitaciones sobre ética.
- El 39% de los servidores no sabe si su institución tiene un código de ética.

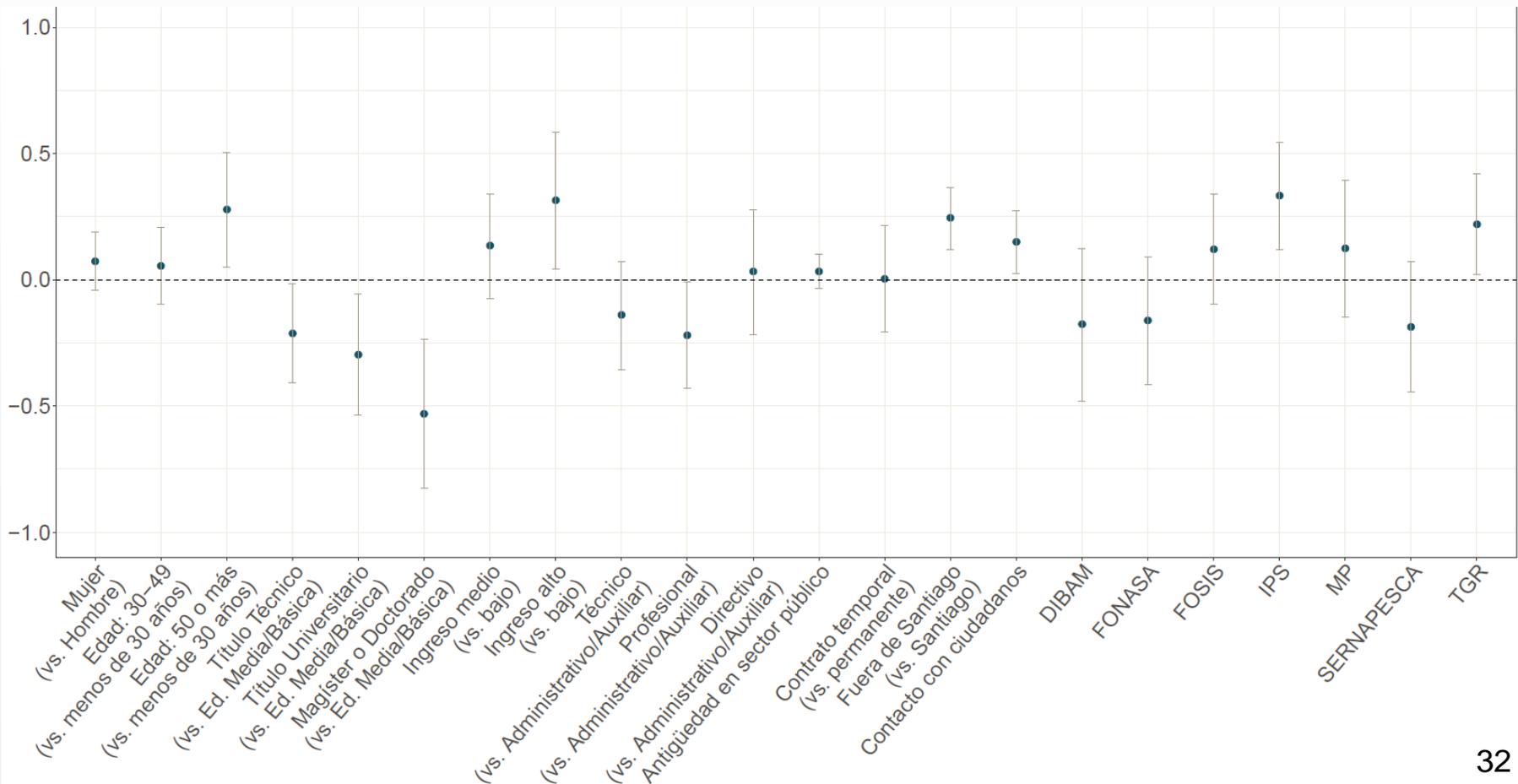
En breve, la gestión de personas se caracteriza por:

1. Importancia de conexiones personales o políticos para una minoría de los reclutamientos, ascensos, aumentos de salarios y desvinculaciones
2. Salarios, en promedio (pero no siempre), percibidos como competitivos, satisfactorios y suficientes
3. Evaluaciones de desempeño casi universales, que en su mayoría (pero no siempre) siguen buenas prácticas básicas, pero que no siempre tienen consecuencias
4. Superiores que en su mayoría ejercen prácticas de liderazgo
5. Cobertura parcial de capacitaciones en ética

¿Cómo afectan las prácticas de gestión de personas estas actitudes y comportamientos?

Análisis de regresión: correlaciones parciales

Ejemplo: variables de control y satisfacción



Los efectos de las prácticas de gestión de personas en Chile

- 1. La incidencia de vínculos personales y políticos tiene efectos estadísticamente adversos en:**
 - Reclutamiento y selección: desempeño, satisfacción y compromiso con el servicio público.
 - Ascensos: desempeño, el compromiso con el servicio público y la conducta ética.
 - Pago: satisfacción, desempeño, compromiso con el servicio público y la conducta ética.
 - Estabilidad laboral: satisfacción y confianza.

Los efectos de las prácticas de gestión en Chile

2. Basar decisiones de gestión de personas en el desempeño tiene efectos estadísticamente positivos en:

- Ascensos: desempeño, compromiso con el servicio público y la satisfacción
- Pago: satisfacción, desempeño y conducta ética
- Estabilidad laboral: desempeño, satisfacción, motivación, compromiso con el servicio público

Los efectos de las prácticas de gestión en Chile

3. Procesos formales competitivos para el reclutamiento y ascenso tienen efectos estadísticamente positivos:

- Anuncios públicos de vacantes y exámenes escritos para selección: satisfacción y motivación con el trabajo
- Concursos para ascensos: motivación laboral y compromiso con servicio público

Los efectos de las prácticas de gestión en Chile

4. Buenas prácticas en las evaluaciones de desempeño tienen efectos estadísticamente positivos:

- Establecer metas con los servidores antes de un período de evaluación: satisfacción, confianza y intención de permanecer en el sector público
- Mayores vínculos entre el esfuerzo en el trabajo y los resultados de la evaluación: satisfacción, confianza y el compromiso con el servicio público
- Vincular resultados de evaluación de desempeño a las perspectivas de desarrollo de carrera: satisfacción y confianza

Los efectos de las prácticas de gestión en Chile

5. **Un uso frecuente de prácticas de liderazgo tiene efectos estadísticamente positivos:**
 - Prácticas de liderazgo aumentan la confianza, integridad, satisfacción, desempeño, motivación laboral y compromiso con servicio público de los funcionarios

Los efectos de las prácticas de gestión en Chile

- 6. Las capacitaciones en ética tienen beneficios más allá de la integridad, pero no tienen efectos significativos en habilidad de detectar problemas éticos**
 - Efectos positivos en la confianza, satisfacción laboral y orgullo por ser servidor público, entre otros
 - No tuvo efecto significativo en habilidad de servidores de detectar problemas éticos en toma de decisión (escenario).

Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético

- 1. Reducir incidencia de criterios políticos y personales en decisiones de contratación, ascenso, remuneración y desvinculación.**
- 2. Fortalecer el vínculo entre desempeño laboral y perspectivas de salario, ascenso y estabilidad laboral**
 - ⇒ Anuncios públicos de vacantes y procesos rigurosos de selección deberían ser la regla, no la excepción**
 - ⇒ Cambios de personal de mando medio (y bajo) con cambios de gobierno deberían ser la excepción**

Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético

- 3. Fomentar un uso más frecuente de prácticas de liderazgo en los directivos.**
- 4. Utilizar consistentemente buenas prácticas en la evaluación de desempeño.**
- 5. Multiplicar y profundizar las capacitaciones sobre ética.**
- 6. Introducir una encuesta anual de servidores públicos en el gobierno central**
 - En proyección: encuesta durante 2018

Hacia una encuesta anual de servidores públicos

- Encuesta anónima y confidencial de 15 minutos
 - Implementado por académicos del University College London y de la Universidad de Chile
- Invitación abierta a participar para todas las instituciones estatales
- Beneficio: reporte sobre gestión de personas y actitudes y comportamientos claves de sus servidores, con datos de su institución en perspectiva comparada

Muchas gracias por su atención.

Christian Schuster

Profesor de Gestión Pública, University College London

c.schuster@ucl.ac.uk | www.christianschuster.net

Jan Meyer-Sahling

University of Nottingham

Kim Sass Mikkelsen

University of Southern Denmark

Constanza Gonzalez

University College London

Apéndice de datos

Christian Schuster

Profesor de Gestión Pública, University College London

c.schuster@ucl.ac.uk | www.christianschuster.net

Jan Meyer-Sahling

University of Nottingham

Kim Sass Mikkelsen

University of Southern Denmark

Constanza Gonzalez

University College London

Los efectos de la gestión de ascensos

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

Los efectos de la gestión salarial

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

Los efectos de la gestión de las evaluaciones de desempeño

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

Los efectos de la gestión de la estabilidad laboral

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

Los efectos de las prácticas de liderazgo

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

Los efectos de las capacitaciones sobre ética

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