

# RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y LAS ACTITUDES LABORALES: ESTUDIO EN LA SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS SOCIALES<sup>1</sup>

**SEBASTIÁN VALDEBENITO PEDRERO<sup>2</sup>**

Ministerio de Desarrollo Social y Familia  
svaldebenitop@fen.uchile.cl

A partir de una encuesta aplicada en julio del año 2019 en la Subsecretaría de Servicios Sociales, del Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile, se analiza la relación existente entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de personas y sus actitudes laborales. Los resultados permiten señalar que los funcionarios que valoran positivamente las prácticas de comunicación, de trabajo en equipo, de capacitación y las oportunidades de ascenso, están más comprometidos con la organización y satisfechos con sus trabajos. De acuerdo al autor, estos hallazgos reflejan la importancia de contar con información periódica y robusta que permita adoptar mejoras en torno a las prácticas de gestión de personas y así impulsar la calidad de los servicios públicos.

*Palabras Claves: Gestión pública, Prácticas de gestión de personas, Satisfacción laboral, Compromiso organizacional, Desempeño organizacional.*

- 
- 1 La presente investigación es un resultado de los estudios de posgrado financiados por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID) para Funcionarios/as del Sector Público. N° de proyecto 79170039. Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en esta publicación son de exclusiva responsabilidad del autor y no deben ser atribuidos al Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
  - 2 Quisiera agradecer a Javier Fuenzalida Aguirre y los revisores anónimos por su rigurosa evaluación y valiosos comentarios. Cualquier error u omisión es de mi exclusiva responsabilidad.

## RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND WORK ATTITUDES: STUDY AT THE UNDERSECRETARIAT OF SOCIAL SERVICES

Based on a survey applied on July 2019 at the Undersecretariat of Social Services of the Chilean Ministry of Social Development and Family, this study analyzes the relationship that exists between the civil servant's perception about human resource practices and their work attitudes. The results allow to show that the civil servants who positively value communication practices, teamwork, training and promotion opportunities are more committed to the organization and satisfied with their jobs. According to the author, these findings reflect the importance of having regular and robust information in order to adopt improvements in human resource practices, therefore, promoting the quality of public services.

*Keywords: Public Management, Human resources practices, Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational performance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90', diversos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) llevaron adelante reformas en la administración pública con el objetivo de promover la eficiencia en el uso de los recursos y avanzar hacia una gestión basada en resultados (Banco Mundial, 2008). Bajo esa tendencia, el año 1998 Chile comenzó a implementar incentivos monetarios ligados al desempeño, como mecanismo para motivar a los trabajadores y desencadenar procesos de modernización en el Estado (Plissock, 2005).

La literatura especializada en estudiar los impactos de estos instrumentos mantiene posiciones disímiles respecto a su eficacia. Existe amplia literatura que plantea los efectos negativos de utilizar, particularmente en el sector público, mecanismos de incentivo monetario condicionados al cumplimiento de metas, en cuanto desplaza el interés intrínseco de los funcionarios por su trabajo (Weibel, Rost & Osterloh, 2009). Mientras que autores como Perry, Engbers y Jun (2009), revelan la efectividad de estos instrumentos cuando, por ejemplo, se aplica sobre el personal no directivo, donde las responsabilidades laborales son menos ambiguas.

Estos instrumentos han sido ampliamente estudiados en el servicio público chileno, convergiendo en un diagnóstico común: se valora la cultura de medición y control de gestión que estos han logrado introducir, aunque se identifica un agotamiento de los mismos como herramientas para impulsar la motivación de los funcionarios y mejorar de forma continua la gestión de los servicios (Centro de Estudios Públicos, 2017).

En este contexto, resulta de interés identificar y evaluar aquellas prácticas de gestión, distintas a los bonos por desempeño, que permiten impulsar tanto la motivación de los funcionarios como la calidad de los servicios públicos.

Para ello, el presente estudio se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, abordaremos los antecedentes que visibilizan la relevancia del tema investigado. En segundo lugar, definiremos los conceptos centrales de este estudio. En la tercera sección, expondremos el diseño metodológico de nuestro trabajo. En cuarto lugar, analizaremos los resultados de la investigación y, para concluir, realizaremos

una reflexión en torno a los resultados obtenidos y los desafíos que estos plantean para impulsar mejoras en la calidad de los servicios prestados por las instituciones públicas, y particularmente por la Subsecretaría de Servicios Sociales.

## 2. ANTECEDENTES

De acuerdo a Ramírez (2004), una de las primeras referencias en Chile respecto a la implementación de incentivos monetarios en el sector público se identifica en el programa de gobierno del segundo mandato de la Concertación de Partidos por la Democracia (1994–1998). En este se propone la creación de “incentivos de desempeño, ligados al logro y superación de las metas relacionadas con el resultado de la gestión” (Frei Ruiz-Tagle, 1993: 12). Dicho proyecto se plasmó en la Ley N° 19.553 del año 1998, a través de la cual se contempló, entre otras prácticas de gestión, los bonos condicionados al desempeño individual y colectivo.

Respecto a la efectividad de los bonos por desempeño, a mediados de los años 2000 se identifica una serie de estudios que revelan las dificultades de estos para mejorar de forma efectiva la gestión (Banco Mundial, 2014). En Chile, el Centro de Sistemas Públicos (2016: 1-2) evaluó en detalle el diseño e implementación de los incentivos institucionales en el sector público. El informe es categórico en sus conclusiones: “Dar incentivos monetarios asociados a indicadores y metas se ha ido constituyendo en un obstáculo que dificulta severamente la mejoría en la gestión del Estado”.

Para la OCDE (2016: 100), contar con funcionarios comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales se mantiene como uno de los pilares fundamentales para asegurar un buen desempeño de los servicios públicos. De acuerdo a la institución, este compromiso depende en gran medida de la calidad de las prácticas de gestión de personas. Para asegurar la calidad de estas últimas, el organismo sugiere evaluarlas periódicamente, por ejemplo, tomando en consideración la percepción de los funcionarios al respecto.

En este marco, el Estado chileno ha puesto el foco sobre las prácticas de gestión de personas en la administración pública. Mediante la ley N° 19.882 del año 2003,

se creó la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), cuya misión es la de “diseñar e implementar descentralizadamente políticas de personal que refuercen las iniciativas modernizadoras en la administración central”, y así “contar con un empleado público calificado, motivado, comprometido y dedicado a las tareas de la modernización y al servicio de los ciudadanos” (BCN, 2003: 9). El año 2016 se realiza una evaluación crítica de las atribuciones que la institución tenía para cumplir con sus objetivos, llevándose adelante una reforma para dotarla de nuevas funciones y facultades en materia de gestión y desarrollo de personas (BCN, 2016: 6).

Con el objetivo de proporcionar evidencia para fortalecer las prácticas de gestión de personas, el año 2019 se realizó la Primera Encuesta Nacional de Funcionarios(as), estudio patrocinado por la DNSC. Este proyecto contó con la participación de más de 65 servicios y 21 mil trabajadores, entregando evidencia robusta respecto a los efectos que las prácticas de gestión tienen sobre las actitudes laborales que se vinculan a un mejor desempeño de los funcionarios (Schuster, Fuenzalida, Meyer-Sahling, Mikkelsen & Titelman, 2020).

La presente investigación toma como referencia los objetivos, elementos conceptuales y metodológicos de la Primera Encuesta Nacional de Funcionarios(as), para aplicarlos en una institución no considerada en dicho estudio: la Subsecretaría de Servicios Sociales del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1. Motivación, actitudes y comportamientos laborales**

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), propone considerar tres factores para entender las motivaciones que movilizan a los funcionarios públicos: las fuerzas intrínsecas, las extrínsecas y la Motivación por el Servicio Público (MSP).

La motivación intrínseca, entendida como “hacer lo que uno disfruta”, se compone de las siguientes dimensiones: la autorrealización del individuo (teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow); la estima, entendida como sentirse útil o reconocido; la autonomía, entendida como el deseo de dirigir la vida y trabajo propio; la maestría, explicada como el desafío intelectual que puede significar enfrentarse a un trabajo interesante o lograr metas personales; y el propósito, entendido como el sentido de misión que puede tener el trabajo (PNUD, 2015: 5).

La motivación extrínseca, comprendida como “hacer algo para recibir algo específico a cambio”, se divide en dos dimensiones, la financiera y la no financiera. En la dimensión financiera se identifican prácticas tales como los bonos asociados al desempeño, subsidios de transporte, así como otras prestaciones y apoyos financieros. La dimensión no financiera se compone de elementos tales como las promociones basadas en mérito, estabilidad laboral, medidas para conciliar la vida individual y familiar con el trabajo, entre otras prácticas (PNUD, 2015: 5).

La tercera fuente motivacional considerada por el PNUD es la Motivación por el Servicio Público (MSP). De acuerdo al organismo, los funcionarios pueden ser guiados por motivos altruistas en la búsqueda del interés público (PNUD, 2015: 5). De acuerdo Perry (1996: 6-7), la MSP se descompone en 4 elementos: la atracción por la formulación de políticas públicas; el compromiso con el interés público y el deber cívico; la compasión, entendida como una postura moral según la cual se ama a la humanidad y se vela por la protección de los derechos fundamentales de las personas; y el auto-sacrificio, entendido como la disposición a sustituir bienestar personal por servir a terceros.

Los estudios sobre la motivación laboral están íntimamente ligados a las investigaciones sobre las actitudes y comportamiento laborales. De acuerdo a Robbins, Judge y Vohra (2017: 68-69) las actitudes laborales son declaraciones, positivas o negativas, respecto a los eventos relacionados con el trabajo, que reflejan los sentimientos de quienes las emiten. Según los autores, las actitudes tienen un componente cognitivo, uno afectivo, y uno de comportamiento. El componente cognitivo refiere a una constatación o evaluación de un hecho concreto (“soy el funcionario peor remunerado”), el componente afectivo refiere al efecto que este hecho tiene sobre los sentimientos del trabajador (“estoy insatisfecho con mi nivel

de remuneración) y el componente de comportamiento hace alusión a una intención de actuar de una determinada manera producto de este evento (“buscaré algún trabajo que me remunere mejor”).

Tomando estos planteamientos en consideración, a continuación realizaremos una revisión conceptual de aquellas actitudes laborales que serán consideradas en el presente estudio.

### *Compromiso organizacional*

A fines de los 70’ Mowday, Steer y Porter (1979), en un esfuerzo por sintetizar las investigaciones sobre el compromiso organizacional, realizaron una propuesta conceptual del término y un cuestionario para medirlo. Dicho trabajo fue revisado por Allen y Meyer (1990) proponiendo ajustes conceptuales y un nuevo cuestionario. Ambas publicaciones tuvieron una incidencia relevante en los estudios futuros y serán utilizados como referencia en la presente investigación.

De acuerdo a Mowday y sus colegas (1979: 225), el compromiso como actitud emerge y se consolida en la medida que una persona se identifica con una organización, o cuando los objetivos de la organización y el de los individuos se integran progresivamente. Bajo esta lógica, una persona comprometida desea permanecer en la organización para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Según señalan, es posible caracterizar el concepto a partir de 3 factores: 1) “una adherencia a los objetivos y valores de la organización”, 2) “una disposición a realizar esfuerzos extraordinarios a favor de la organización” y 3) “un fuerte deseo de permanecer en la organización”. Entendido de esta manera, el compromiso organizacional involucra una relación activa entre la persona y la organización, de modo tal que el individuo está dispuesto a entregar algo propio en pos del bienestar de la organización.

A fines de los 90’, el compromiso organizacional fue revisado a la luz de los resultados de su extendida utilización. Al respecto, Benkhoff (1996) sostiene que los 3 componentes identificados por Mowday y compañía son conceptos distintos y, por lo tanto no deben ser medidos a través de un único indicador. En ese marco, el autor propone una versión sintética y desagregada del cuestionario, distinguiendo entre las declaraciones relacionadas a la “identificación” de la persona con la

organización, su “deseo de permanecer”, y el “esfuerzo extraordinario” que está dispuesto a realizar para que se logren los objetivos de esta.

En una línea similar, Meyer y Allen (1991: 3) proponen conceptualizar el compromiso organizacional a partir de 3 dimensiones: el apego afectivo, los costos percibidos y el sentimiento de obligación. Según los autores, estas 3 dimensiones se relacionan de forma positiva con menores tasas de renuncia, aunque los motivos por los cuales ello sucede difieren en sus causas: una persona con un alto nivel de compromiso afectivo permanece en la organización porque así lo desea, aquellos que presentan un compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan y aquellos comprometidos de forma normativa porque lo sienten como un deber.

Para nuestra investigación, consideraremos las definiciones conceptuales y operativas de tres dimensiones del compromiso organizacional: el afectivo o de identificación (Allen & Meyer, 1990), el de permanencia en la organización y el de esfuerzos extraordinarios (Benkhoff, 1996).

### *Satisfacción laboral*

En su libro sobre gestión pública Rainey (2014) señala que, si bien la satisfacción laboral es una de las variables más investigadas en los estudios sobre las organizaciones, no conceptualizan un acuerdo respecto a su definición, determinantes, consecuencias ni forma de medición. De acuerdo al autor, uno de los enfoques más utilizados entiende la satisfacción laboral como “el sentimiento que un individuo tiene respecto a su trabajo y sus respectivas facetas, generalmente en el sentido de qué tan favorables —positivos o negativos— esos sentimientos son” (Locke, 1976).

Desde esta perspectiva, es posible distinguir dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, por un lado, un “enfoque global”, y por otro, la “suma de dimensiones” (Robbins et al.: 76). Al respecto, Dalal (2013) señala que, comúnmente, los investigadores tienden a considerar la satisfacción laboral como la suma o promedio de la evaluación que se realiza respecto a cada una de sus facetas. El autor entrega evidencia para sostener que este planteamiento no es recomendado, principalmente porque asume que cada faceta del trabajo es igual de relevante para el individuo.

Para efectos de nuestro estudio, consideraremos la definición propuesta por Locke (1976) y adoptaremos un enfoque global en la operacionalización del concepto.

### 3.1 Prácticas de gestión y desarrollo de personas

Gould-Williams (2003: 29) señala que, si bien los estudios sobre las prácticas de recursos humanos han tendido a centrarse en la empresa privada, es imperativo reconocer el carácter crítico que estas tienen en los servicios públicos. El autor define las prácticas de recursos humanos como herramientas estratégicas que permiten fortalecer la confianza entre los integrantes de una institución, promover su satisfacción hacia el trabajo, mejorar su compromiso organizacional y fomentar la entrega de un mayor esfuerzo.

Posteriormente, Gould-Williams y sus colaboradores (2005, 2007, 2015) se hacen de la Teoría del Intercambio Social para distinguir dos enfoques respecto a las prácticas de gestión de personas. Un enfoque “duro” según el cual estas prácticas se entienden como intercambios económicos de carácter contractual, exigibles legalmente, y basadas en un enfoque de control y monitoreo directo. En su lado opuesto, el enfoque llamado de “alto compromiso” entiende las prácticas de gestiones de personas como intercambios sociales que involucran el desarrollo de una relación interdependiente, en la cual ocurren transacciones bidireccionales basadas en la reciprocidad.

De acuerdo a un meta-análisis que abarca 96 estudios realizados sobre instituciones públicas y privadas, Meijerink y sus colaboradores (2020) sostienen que existe una relación positiva entre las percepciones que los trabajadores tienen respecto a las prácticas de gestión de personas y su desempeño. Los autores identifican que dicha relación se encuentra mediada por las actitudes laborales de los trabajadores, tales como su compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Por su parte, Blom y sus coautores (2020), a partir de la revisión de 66 estudios sobre la materia, reafirman los efectos positivos que tienen las prácticas de gestión sobre el desempeño de los trabajadores y señalan que no existe evidencia para sostener que dicho impacto sea mayor en las instituciones privadas que en las públicas.

Para efectos de nuestra investigación, se analizarán 5 prácticas de gestión de personas consistentes con la Teoría de Intercambio Social: las de comunicación, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, prácticas de promoción y de capacitación.

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la percepción que tienen los funcionarios de la Subsecretaría de Servicios Sociales respecto a las prácticas de gestión personas, y su satisfacción y compromiso con el trabajo. Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa que consideró la construcción de una encuesta para capturar la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de la institución, así como las actitudes laborales que son de nuestro interés. A partir de los resultados de dicha encuesta, se realizaron una serie de análisis de estadística descriptiva e inferencial para evaluar la validez de las hipótesis planteadas.

### 4.1 Hipótesis de estudio

Sobre la base de las investigaciones de referencia, planteamos las siguientes hipótesis de estudio.

H1: Existe una relación positiva entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de personas y un mayor compromiso organizacional de identificación.

H2: Existe una relación positiva entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de personas y un mayor compromiso organizacional de esfuerzos extraordinarios.

H3: Existe una relación positiva entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de personas y un mayor compromiso organizacional de continuidad.

H4: Existe una relación positiva entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión de personas y una mayor satisfacción laboral.

## 4.2 Construcción de la encuesta

### *Variables dependientes*

Para capturar la percepción de los funcionarios respecto a sus actitudes laborales, se les solicitó consignar qué tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con determinadas declaraciones.

El modelo asociado a la primera hipótesis de análisis considera como variable dependiente el *Compromiso Organizacional de Identificación*. Esta variable se capturó a partir de la percepción de los funcionarios en torno a 2 declaraciones:

- Me siento orgulloso(a) de decirle a otras personas que trabajo en esta subsecretaría.
- Le recomendaría a un(a) amigo(a) que postulara a un cargo en esta subsecretaría.

El modelo asociado a la segunda hipótesis considera como variable dependiente el *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios*. Esta variable se capturó a partir de las siguientes declaraciones:

- Realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no sean realmente exigidas.
- Ofrezco frecuentemente ideas para mejorar el funcionamiento de la unidad en la que trabajo.

El modelo asociado a la tercera hipótesis considera como variable dependiente el *Compromiso Organizacional de Continuidad*. Esta variable se capturó a partir de la siguiente declaración:

- Tengo la intención de permanecer en esta subsecretaría durante al menos los próximos 12 meses.

Finalmente, el modelo asociado a la cuarta hipótesis considera como variable dependiente la *Satisfacción Laboral*. Esta variable se capturó a partir de la siguiente declaración:

- En general, me siento satisfecho(a) trabajando en esta subsecretaría.

### *Variables independientes*

Para capturar la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión analizadas, se les solicitó consignar qué tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con determinadas declaraciones.

La percepción respecto a las *Prácticas de Comunicación* se capturó a través de dos declaraciones:

- Me siento informado de lo que ocurre en el Ministerio.
- En la Subsecretaría de Servicios Sociales se promueve de manera efectiva la comunicación entre las divisiones.

La percepción respecto al *Trabajo en Equipo* se capturó mediante 4 declaraciones:

- En mi equipo de trabajo las diferentes opiniones son tomadas en consideración.
- En mi equipo de trabajo siento que trabajamos por un objetivo en común.
- En mi equipo de trabajo colaboramos con el resto de los departamentos o equipos de trabajo.
- En la Subsecretaría de Servicios Sociales se promueve de manera efectiva el trabajo en equipo.

La percepción respecto a las Prácticas para la *Participación en la toma de Decisiones* se capturó mediante 2 declaraciones:

- En la Subsecretaría de Servicios Sociales se toman en consideración las sugerencias de los(as) funcionarios(as) respecto a la forma de trabajar de la subsecretaría.
- Durante los últimos 6 meses, en la Subsecretaría de Servicios Sociales, los(as) funcionarios(as) han tenido la oportunidad de involucrarse en instancias formales y efectivas de participación (grupos de calidad, grupos de resolución de problemas o mesas de discusión).

La percepción respecto a las *Prácticas de Capacitación* se capturó a través de la siguiente declaración:

- En la Subsecretaría de Servicios Sociales me dan oportunidades reales para mejorar mis competencias laborales (capacitación, cursos, pasantías).

La percepción respecto a las prácticas vinculadas a la *Oportunidad de Ascender* a cargos superiores se capturó a partir de las siguientes declaraciones:

- Tengo oportunidades reales de ascender a cargos superiores.

#### *Variables de control*

Las variables de control se definieron respecto a las investigaciones de referencia. En concreto, se consultó respecto al sexo de la persona, su edad, nivel educacional, nivel remuneracional, forma contractual, tiempo trabajando en la institución y la unidad en la que trabaja.

### 4.3 Modelos econométricos

Para efectos de testear la validez de nuestras hipótesis, se plantean 4 modelos econométricos definidos según la siguiente especificación:

$$Y_i = \alpha_i + \beta_{i1} \cdot PTE + \beta_{i2} \cdot PPTD + \beta_{i3} \cdot PPro + \beta_{i4} \cdot PCo + \beta_{i5} \cdot PCa + \beta_{i6} \cdot Sexo + \beta_{i7} \cdot TEdad + \beta_{i8} \cdot EduSup + \beta_{i9} \cdot Contrata + \beta_{i10} \cdot Planta + \beta_{i11} \cdot TIngr + \beta_{i12} \cdot TAntLab + \beta_{i13} \cdot UTrab + \varepsilon_i$$

Donde:

- $Y_1$ : *Compromiso organizacional de identificación* (se codifica según escala Likert de 5 puntos donde el valor 1 corresponde a “Muy en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”).
- $Y_2$ : *Compromiso organizacional de esfuerzos extraordinarios* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).

- *Y3: Compromiso organizacional de continuidad* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *Y4: Satisfacción laboral* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *PTE: Prácticas de trabajo en equipo* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *PPTD: Prácticas para la participación en la toma de decisiones* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *PPro: Prácticas de promoción o desarrollo de carrera funcionaria* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *PCo: Prácticas de comunicación* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *Pca: Prácticas de capacitación* (se codifica según escala Likert de 5 puntos).
- *Sexo: Sexo de la persona* (0= Hombre; 1=Mujer).
- *Edad: Tramo edad* (1= Menor 30 años; 2=Entre 30 y 39 años; 3=Entre 40 y 49 años; 4=Entre 50 y 59 años; 5=60 o más años).
- *EduSup: Estudios de educación superior* (0= Sin estudios de educación superior; 1= Con estudios finalizados de educación superior).
- *Contrata: Condición contractual* (0= Relación contractual distinta a contrata; 1= Relación contractual a contrata).
- *Planta: Condición contractual* (0= Relación contractual distinta a planta; 1= Relación contractual de planta).
- *TIngr: Tramo de ingresos líquidos* (1= Menor a \$600.000; 2=Entre \$600.001 y \$1.000.000; 3=Entre \$1.000.001 y \$2.000.000; 4=Entre \$2.000.001 y \$3.000.000; 5=Mayor a \$3.000.000).
- *TAntLab: Tramo de antigüedad laboral* (1= Menos de 5 años; 2=Entre 5 y 10 años; 3=Entre 11 y 15 años; 4=Entre 16 y 25 años; 5=Más de 25 años).
- *UTrab: Unidad de trabajo* (adopta valor 1 cuando el funcionario pertenece a una determinada unidad de trabajo y valor 0 en caso contrario).

#### 4.4 Universo de análisis

Al 31 de octubre del año 2018, la Subsecretaría de Servicios Sociales contaba con un total de 333 trabajadores distribuidos en 3 Divisiones, 2 Departamentos y 3 Unidades. Con el objetivo de concentrar los esfuerzos de difusión de la encuesta, así como evitar comprometer el anonimato de aquellos trabajadores que pertenecen a unidades de trabajo de menor tamaño, se definió como universo de análisis

a aquellos funcionarios que trabajaran en las 3 Divisiones de la Subsecretaría<sup>3</sup>. A la fecha analizada, estas Divisiones congregaban un total de 278 funcionarios, lo que representa un 83,5% del total de trabajadores del servicio.

#### 4.5 Aplicación de la encuesta y tratamiento de datos

Entre la primera semana de los meses de junio y julio del año 2019, se distribuyó vía electrónica, a través del software en línea *Qualtrics*, la encuesta a los 278 funcionarios que conformaban el universo de análisis.

La difusión fue realizada a través de correos electrónicos, invitando a participar a los funcionarios de forma voluntaria, asegurando anonimato completo y reforzando el carácter académico del estudio. En términos de diseño, a cada encuestado se le asignaron las mismas preguntas de la encuesta, aunque la distribución de estas tenía un carácter aleatorio.

Respecto a la cobertura de la encuesta, 201 funcionarios se autoaplicaron el instrumento, lo que corresponde a un 72,3% del universo de análisis. El máximo de preguntas sin responder alcanzó el 25% del cuestionario (8 casos), sin ser necesario realizar un tratamiento adicional de limpieza a los datos obtenidos. La omisión de respuestas se concentró en las variables de control (características sociodemográficas y unidad de trabajo a la que pertenece), visibilizando posibles temores de los encuestados a la pérdida de anonimato.

Al comparar las características laborales y sociodemográficas entre los encuestados y el universo de análisis, es posible señalar que existe una sobrerrepresentación de los funcionarios de la División de Focalización (20,9% del universo, 29,4% en la muestra) y una subrepresentación de los funcionarios de la División de Administración y Finanzas (37,1% del universo, 25,9% de la muestra). Hay una representación similar en términos de sexo y edad, aunque se visibiliza una leve

---

3 El número de trabajadores fue entregado por la Subsecretaría mediante una solicitud de información vía Portal de Transparencia. En esta señalan que la Subsecretaría está compuesta por las Divisiones de Promoción y Protección Social (N=117), de Focalización (N=58), de Administración y Finanzas (N=103), Departamento de Auditoría Interna (N=8), de Control de Gestión (N=6), Unidad de Asuntos Indígenas (N=20), Elige Vivir Sano (N=7) y Gabinete (N=14).

subrepresentación de los tramos de mayor edad, particularmente en el tramo 50 a 59 años (13,7% del universo, 9% de la muestra). En relación a la situación contractual, se identifica una sobrerrepresentación de los trabajadores a honorarios (16,9% del universo, 22,9% de la muestra), y una consecuente subrepresentación de funcionarios a contrata (74,1% del universo, 68,7% de la muestra) y de planta (9% del universo, 6% de la muestra).

## 5. RESULTADOS

La Tabla 1 presenta un análisis de medias (valor promedio de las respuesta, desviación estándar y Test-T) para las 9 variables consideradas en nuestros modelos econométricos. Adicionalmente se realiza un análisis de la consistencia interna (coeficiente Alfa de Cronbach) para las 5 variables construidas a partir de 2 o más preguntas de la encuesta<sup>4</sup>.

Los resultados permiten señalar que la construcción de 3 de las 6 variables presenta niveles satisfactorios de confiabilidad (*Compromiso Organizacional de Identificación; Trabajo en Equipo; Prácticas de Capacitación*;  $\alpha > 0,7$ ). Las variables con menores niveles en el coeficiente Alfa de Cronbach presentan sin embargo niveles cercanos al mínimo aceptable (*Compromiso Organizacional de Esfuerzo Extraordinarios, Prácticas de Comunicación, Práctica para la participación en la toma de decisiones*;  $\alpha \approx 0,5$ )<sup>5</sup>.

Las 4 variables dependientes presentan medias iguales o superiores a 3,7 e inferiores a 4,1, lo que nos permite señalar que el *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios, de Identificación* y de *Continuidad*, así como la *Satisfacción Laboral*

---

4 El coeficiente Alfa de Cronbach tiene por objeto entregar un orden de magnitud a la consistencia interna de una medición, es decir, identificar si los distintos componentes de un índice miden el mismo concepto. El indicador toma valor nulo cuando la medición no es confiable y 1 cuando es muy confiable (Cronbach, 1951). De acuerdo a Namdeo y Rout (2016: 1374), es posible interpretar los resultados de forma tal que si  $\alpha$  es: " $>0,9$  = Excelente,  $>0,8$  = Bueno,  $>0,7$  = Aceptable,  $>0,6$  = Cuestionable,  $>0,5$  = Pobre, and  $<0,5$  = Inaceptable. Por su parte, otros autores consideran la "regla del pulgar" para señalar que un indicador aceptable debe tener un índice  $\alpha$  superior a 0,7 (Ko & Smith-Walker, 2013).

5 La obtención de indicadores  $\alpha$  cercanos a 0,5, particularmente para la variable *Compromiso Organizacional de Esfuerzo Extraordinario*, nos invita a evaluar la validez de su formulación. Para efectos del presente ejercicio se consideran válidas las variables para su análisis.

de los funcionarios presentan niveles superiores al valor medio (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Los test de medias complementan este resultado, en cuanto las medias de los indicadores son estadísticamente distintas al valor medio, con un nivel de significancia del 99,9%. En una escala de respuesta de 1 a 5, la desviación estándar respecto a sus medias se encuentra entre un mínimo de 0,6 (*Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios*) y un máximo de 1,1 (*Compromiso Organizacional de Continuidad y Satisfacción Laboral*).

Respecto a las 5 variables independientes, sus medias se ubican entre un mínimo de 2,2 (*Oportunidades de ascenso*) y un máximo de 3,4 (*Trabajo en Equipo*). De acuerdo al test de medias, el promedio de 3 de las variables no es significativamente distinto al valor medio (*Prácticas de Comunicación, Prácticas para la participación en la toma de decisiones, Prácticas de Capacitación*), el promedio de una variable se muestra significativamente inferior al valor medio (*Oportunidades de ascenso*) y el promedio de la última variable (*Trabajo en Equipo*) es significativamente superior al valor medio. Las desviaciones estándar del conjunto de las variables dependientes se ubican entre los valores 0,9 y 1,2.

**Tabla 1** Análisis de medias y consistencia interna de variables dependientes e independientes

Variable	Alpha de Cronbach	N	Media	Desviación Estándar	Test-T <sup>(*)</sup>
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>					
<i>Compromiso organizacional de continuidad</i>		200	4,1	1,1	14,6***
<i>Compromiso organizacional-Esfuerzos extraordinarios</i>	0,48	201	4,0	0,7	20,6***
<i>Compromiso organizacional de identificación</i>	0,81	201	3,8	0,9	11,7***
<i>Satisfacción laboral</i>		200	3,7	1,1	9,5***
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>					
<i>Trabajo en Equipo</i>	0,83	201	3,4	0,9	6,3***
<i>Prácticas de Comunicación</i>	0,62	201	3,1	0,9	1,1
<i>Prácticas para la participación en la toma de decisiones</i>	0,68	199	3,0	0,9	-0,2
<i>Prácticas de Capacitación</i>		200	2,9	1,2	-0,6
<i>Oportunidades de ascenso</i>		200	2,2	1,1	-10,4***

(\*) Diferencia entre la media y el punto medio (3).

(\*) Estadísticamente significativo al 95% (\*\*) estadísticamente significativo al 99% (\*\*\*) estadísticamente significativo al 99,9%.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La Tabla 2 presenta una matriz de correlaciones entre las variables dependientes e independientes de nuestros modelos de análisis. A excepción de la variable *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios*, el conjunto de variables dependientes presenta correlaciones positivas y significativas con cada una de las variables independientes.

Los valores máximos y mínimos, estadísticamente significativos, entre variables dependientes e independientes se identifican respectivamente entre *Satisfacción Laboral* y *Trabajo en Equipo* ( $r=0,63$ ) y entre *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios* y *Prácticas de Capacitación* ( $r=0,29$ ).

En el caso de la variable *Compromiso Organizacional de Identificación*, la correlación más fuerte se da con las *Prácticas de Comunicación* ( $r=0,57$ ) y el *Trabajo en Equipo* ( $r=0,58$ ), y en menor medida con las *Prácticas para la Participación en la toma de Decisiones* ( $r=0,44$ ), *Prácticas de Capacitación* ( $r=0,49$ ) y *Oportunidades de Ascenso* ( $r=0,45$ ).

Para la variable *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios* se da una correlación significativa, aunque débil, con el *Trabajo en Equipo* ( $r=0,29$ ), las *Prácticas de Capacitación* ( $r=0,24$ ) y *Prácticas de Comunicación* ( $r=0,2$ ). No se identifica una correlación significativa entre esta variable dependiente y las *Prácticas para la Participación en la toma de Decisiones* y *Oportunidades de Ascenso*.

La variable *Compromiso Organizacional de Continuidad* presenta correlaciones de intensidad media con las variables de *Trabajo en Equipo* ( $r=0,45$ ) y con las *Prácticas de Capacitación* ( $r=0,43$ ). Dicha correlación es de menor intensidad con las *Prácticas de Comunicación* ( $r=0,37$ ), *Oportunidades de Ascenso* ( $r=0,35$ ) y *Prácticas para la Participación en la toma de Decisiones* ( $r=0,32$ ).

Finalmente, la *Satisfacción Laboral* presenta correlaciones de mayor intensidad relativa con las variables de *Trabajo en Equipo* ( $r=0,63$ ) y con *Prácticas de Comunicación* ( $r=0,57$ ). Dicha correlación es de menor intensidad con las *Prácticas de Capacitación* ( $r=0,49$ ), *Oportunidades de Ascenso* ( $r=0,51$ ) y *Prácticas para la Participación en la toma de Decisiones* ( $r=0,46$ ).

**Tabla 2 Matriz de correlaciones: relación bivariada entre variables dependientes e independientes**

<b>Variable</b>	<i>Compromiso organizacional de identificación</i>	<i>Compromiso organizacional-Esfuerzos extraordinarios</i>	<i>Compromiso organizacional de continuidad</i>	<i>Satisfacción laboral</i>
<i>Prácticas de Comunicación</i>	0,57***	0,2*	0,37***	0,57***
<i>Trabajo en Equipo</i>	0,58***	0,29***	0,45***	0,63***
<i>Prácticas para la participación en la toma de decisiones</i>	0,44***	0,14	0,32***	0,46***
<i>Prácticas de Capacitación</i>	0,49***	0,24***	0,43***	0,49***
<i>Oportunidades de ascenso</i>	0,45***	0,13	0,35***	0,51***

(\*) Estadísticamente significativo al 95 %; (\*\*) estadísticamente significativo al 99 %; (\*\*\*) estadísticamente significativo al 99,9 %.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La Tabla 3 presenta los resultados de las 4 regresiones econométricas, sus bondades de ajuste y la significancia estadística de sus variables. En términos generales, cabe señalar que los niveles de bondad de los modelos son satisfactorios ( $R^2$  ajustados entre 35 % y 47 %), a excepción del modelo que tiene por objetivo explicar el *Compromiso Organizacional de Esfuerzo Extraordinarios* ( $R^2$  ajustado de un 6 %). Es decir, la variabilidad de los datos de las respuestas de las variables dependientes tiende a ser explicada de forma adecuada por los modelos planteados<sup>6</sup>.

El modelo con mejor bondad de ajuste es aquel que pretende explicar la *Satisfacción Laboral* de los funcionarios ( $R^2$  ajustado de un 47 %). Las variables dependientes que se mostraron significativas en este caso fueron aquellas relacionadas con el *Trabajo en Equipo* ( $\beta=0,66$ ;  $p<0,001$ ) y *Oportunidades de ascenso* ( $\beta=0,66$ ;  $p<0,05$ ). Las variables de control que resultaron ser significativas fueron *Tramo de Ingreso*

6 Estudios con objetivos y metodologías similares a los de nuestra investigación consideran como adecuados aquellos modelos con bondades de ajuste superiores al 20 %, mientras son satisfactorios aquellos con niveles superiores al 40 % (Ko & Smith-Walker, 2013).

( $\beta=0,17$ ;  $p<0,05$ ) y tener una relación de *Planta* con la Subsecretaría en comparación a una a honorario ( $\beta= -0,82$ ;  $p<0,05$ ).

El modelo que busca explicar los factores que determinan el *Compromiso Organizacional de Identificación* de los funcionarios tiene un coeficiente de determinación ajustado del 37%. Las variables dependientes que se mostraron significativas en este caso fueron las *Prácticas de Comunicación* ( $\beta=0,22$ ;  $p<0,05$ ), *Trabajo en Equipo* ( $\beta=0,31$ ;  $p<0,01$ ) y *Prácticas de Capacitación* ( $\beta=0,12$ ;  $p<0,05$ ). No se identificaron variables de control significativas, aunque sí la constante del modelo ( $\beta=1,19$ ;  $p<0,001$ ).

El modelo que analiza el *Compromiso Organizacional de Continuidad* de los funcionarios tiene un coeficiente de determinación ajustado del 35%. Las variables dependientes que se mostraron significativas en este caso fueron el *Trabajo en Equipo* ( $\beta=0,53$ ;  $p<0,001$ ) y las *Prácticas de Capacitación* ( $\beta=0,25$ ;  $p<0,05$ ). Por otra parte, las variables de control identificadas como significativas fueron la de *Tramos de Edad* ( $\beta=0,2$ ;  $p<0,05$ ) y *Estudios de postgrado* ( $\beta= -0,49$ ;  $p<0,001$ ). Tal como en el caso anterior, la constante del modelo se mostró significativa y superior al valor unitario ( $\beta=1,24$ ;  $p<0,01$ ).

Finalmente, el modelo con el peor poder predictivo fue aquel que adopta como variable dependiente el *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios* ( $R^2$  ajustados de un 6%). Aun así, las prácticas de *Trabajo en Equipo* se muestran significativas ( $\beta=0,2$ ;  $p<0,01$ ), como también el estar contratado a *Planta* en comparación al trabajador a honorario ( $\beta= -0,58$ ;  $p<0,05$ ). También en este caso la constante del modelo se mostró significativa, con un nivel superior a las 3 unidades ( $\beta=3,23$ ;  $p<0,001$ ).

**Tabla 3** Análisis de regresiones: efectividad de las prácticas de gestión de personas sobre el compromiso organizacional y satisfacción laboral

Variables independientes	Variables dependientes							
	Compromiso de identificación		Esfuerzos extraordinarios		Compromiso de continuidad		Satisfacción laboral	
	Coef.	P> t	Coef.	P> t	Coef.	P> t	Coef.	P> t
<i>Prácticas de Comunicación</i>	0,22*	0,03	-0,01	0,95	-0,15	0,22	0,13	0,22
<i>Trabajo en Equipo</i>	0,31**	0	0,22**	0,01	0,53***	0	0,55***	0
<i>Prácticas para la participación en la toma de decisiones</i>	-0,04	0,67	-0,08	0,3	-0,13	0,19	-0,1	0,28
<i>Prácticas de Capacitación</i>	0,12*	0,03	0,09	0,08	0,25***	0	0,11	0,07
<i>Oportunidades de ascenso</i>	0,06	0,37	-0,01	0,81	0,13	0,1	0,17*	0,01
<i>Sexo</i>	0,16	0,18	0,02	0,85	0,18	0,2	0,12	0,32
<i>Tramo edad</i>	0,1	0,13	-0,03	0,61	0,2*	0,01	0,13	0,06
<i>Tramo ingresos</i>	0,08	0,25	-0,01	0,89	0,09	0,28	0,17*	0,02
<i>Contrata</i>	-0,1	0,47	-0,08	0,52	-0,07	0,67	-0,23	0,13
<i>Planta</i>	0	0,99	-0,58*	0,03	-0,67	0,06	-0,82*	0,01
<i>Tramo antigüedad laboral</i>	-0,04	0,55	0,11	0,07	0,14	0,08	0,07	0,31
<i>Estudios postgrado</i>	-0,1	0,48	0,12	0,33	-0,49**	0,01	-0,09	0,55
<i>División Adm. Fin.</i>	0,05	0,74	-0,07	0,61	-0,12	0,47	0,09	0,57
<i>División Focal.</i>	0,04	0,76	-0,14	0,22	0,19	0,24	0,02	0,89
<i>Constante</i>	1,19***	0	3,23***	0	1,24**	0	0,25	0,52
N	188		188		188		188	
R <sup>2</sup> ajustado	0,37		0,06		0,35		0,47	

(\*) Estadísticamente significativo al 95 %; (\*\*) estadísticamente significativo al 99 % (\*\*); estadísticamente significativo al 99,9 %.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El conjunto de resultados expuestos nos permite dar cuenta del estado de las prácticas de gestión de personas en la subsecretaría, de las actitudes laborales de los funcionarios, además de entregar antecedentes para pronunciarnos respecto a la validez de las 4 hipótesis planteadas.

Sobre la percepción de los funcionarios en torno a las prácticas de gestión, destacamos en primer lugar que de las 5 variables consideradas, solo el *Trabajo en Equipo* presenta un promedio de respuesta significativamente superior al valor medio, para 3 de ellas no es posible rechazar la hipótesis según la cual su promedio es igual al valor medio (*Prácticas de Comunicación*, *Prácticas para la participación en la toma de decisiones*, *Prácticas de Capacitación*), y solo para las *Oportunidades de ascenso* el promedio sería distinto e inferior al valor medio. Por lo tanto, es posible señalar que en promedio los trabajadores tienen una percepción positiva respecto al trabajo en equipo de la Subsecretaría, negativa respecto a las posibilidades de ascender a cargos superiores, y son indiferentes respecto a las prácticas de comunicación, capacitación y participación en la toma de decisiones. En estos términos, se identifican desafíos y oportunidades de gestión para fortalecer particularmente aquellas prácticas de gestión peor evaluadas (*Oportunidades de ascenso*), como aquellas con altos niveles de indiferencia (*Prácticas de Capacitación*, *Prácticas de Comunicación* y *Prácticas para la participación en la toma de decisiones*). Sobre estas últimas, es posible sugerir que o bien estas prácticas son inexistentes, o su efectividad es cuestionada por los funcionarios.

En lo que respecta a las actitudes laborales de los funcionarios, los ejercicios permiten señalar que, en promedio, estas son positivas. Esta declaración se sustenta en el hecho que las respuestas promedio de cada una de estas es estadísticamente significativa y superior al valor medio. Se constata que el *Compromiso Organizacional de Continuidad* es aquella con mayor valor promedio, seguido por el *Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios*, *Compromiso Organizacional de Identificación*, y en menor medida por la *Satisfacción Laboral*.

El tercer ámbito a relevar refiere a los resultados de las regresiones econométricas. En primer lugar, los resultados permiten sostener la validez de las 4 hipótesis de este estudio. Es decir, entre mejor sea la percepción que los funcionarios tienen

respecto a las prácticas de gestión analizadas, mayores serán sus niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Sin embargo, es importante relevar las debilidades de los modelos. En particular, uno de los modelos presenta niveles de ajuste altamente insatisfactorios (*Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios*). Por otra parte, de los 3 modelos restantes 2 presentan *constantes* estadísticamente significativas, con valores cercanos a la unidad (*Compromiso Organizacional de Identificación* y *Compromiso Organizacional de Continuidad*). Esto significa que los modelos tienden a omitir variables que son relevantes para explicar el fenómeno. Tal como revela un meta análisis que abarca 59 investigaciones sobre los factores que inciden sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional, una de estas variables omitidas podría ser la percepción de los trabajadores respecto al apoyo que le brindan sus supervisores directos (Ng & Sorensen, 2008).

Por otra parte, cabe señalar que no todas las prácticas de gestión consideradas inciden sobre las 4 actitudes laborales evaluadas. Solo las prácticas relacionadas con el *Trabajo en Equipo* son estadísticamente significativas para explicar las 4 variables de estudio. Las *Prácticas de Capacitación* son relevantes para explicar los niveles de identificación que tiene un funcionario con la organización, así como su voluntad de permanecer en esta, pero no así su disposición a realizar esfuerzos extraordinarios ni su satisfacción laboral. Por su parte, las *Prácticas de Comunicación* resultan relevantes para explicar los niveles de identificación del funcionario con la institución, pero no así los niveles de satisfacción laboral, ni su voluntad de permanecer en la organización, ni su disposición a realizar esfuerzos extraordinarios. Situación similar ocurre con las *Oportunidades de Ascenso*, que solo resultan significativas para explicar la satisfacción laboral. Por último, las *Prácticas para la Participación en la toma de Decisiones* no serían una variable significativa para explicar ninguna de las actitudes estudiadas.

Un resultado interesante y consistente con la literatura revisada es la significancia estadística de determinadas variables de control sobre las actitudes laborales estudiadas. Por ejemplo, que los funcionarios con estudios de postgrado presenten menor voluntad de permanecer en la organización es un resultado consistente desde la perspectiva que estos tienen más oportunidades de encontrar trabajos alternativos

(Benkhoff, 1996). Por su parte, la relación positiva y estadísticamente significativa que existe entre la edad del funcionario y su voluntad por permanecer en la organización, puede explicarse por los temores a no tener mejores oportunidades en el mercado laboral, pero también por el hecho de haber construido relaciones sociales positivas en la organización y/o haberse especializado en un ámbito específico de la institución en la que se desempeña (Ng & Feldman, 2009)<sup>7</sup>.

La relación positiva y significativa que se da entre salario y satisfacción laboral también tiene sustento empírico y teórico (Grund & Sliwka, 2001). Aun así, esta relación debiese ser menor comparada a la situación de empresas privadas, donde la satisfacción laboral estaría más influenciada por motivaciones extrínsecas (Borzaga & Tortia, 2006).

Por otra parte, que los trabajadores de planta (única forma de contrato indefinido en la Subsecretaría) en comparación a los honorarios se muestren con menor disposición a realizar esfuerzos discrecionales, es un resultado controversial. Por una parte, la Teoría del Principal-Agente tiende a sustentar estos resultados, mientras que la Teoría del Intercambio Social la rechaza (Koster & Fleischmann, 2017)<sup>8</sup>. De acuerdo a este último enfoque, la seguridad laboral es una condición necesaria para que se entable una relación de reciprocidad entre empleador y empleado. Al respecto, Gould-Williams y Davies (2005) encuentran una relación negativa y significativa entre seguridad laboral y motivación (esta última capturada a través de la sentencia “Trabajo duro porque quiero”). Dicho resultado es consistente con lo obtenido en nuestro estudio. Sin embargo, si tomamos en consideración que

7 En principio, trabajadores que tienen más tiempo trabajando en la organización, debiesen tener mayor voluntad a permanecer en esta (Benkhoff, 1996). De acuerdo a nuestro modelo, es el tramo etario y no la antigüedad laboral la variable significativa para explicar el compromiso de continuidad. Sin embargo, es evidente la correlatividad que existe entre ambas variables (al permanecer en la organización, una persona que envejece aumenta su antigüedad laboral). A modo de ejercicio, al eliminar la variable *Tramo edad* del modelo econométrico, la variable *Tramo antigüedad laboral* se vuelve significativa, manteniéndose los niveles de significancia del resto de las variables y los niveles de bondad del modelo.

8 La teoría del principal agente plantea que, en la medida que el trabajador guarda información privada respecto a sus intereses y desempeño, se presenta una situación de información asimétrica que amenaza el cumplimiento de los objetivos del empleador (Gibbons, 2005). Una amenaza concreta a los intereses del principal es el llamado riesgo moral, según el cual el agente, asumiendo que no puede ser constantemente supervisado por el empleador, se comporta de forma oportunista adecuando su nivel de esfuerzo para maximizar su bienestar, mermando su esfuerzo en el trabajo. Patrones de conducta similares tenderían a ocurrir en la medida que el empleador carezca de herramientas, tales como el despido, para alinear los intereses del trabajador a los suyos.

los trabajadores de planta se muestran menos satisfechos con el trabajo en comparación a los contratados a honorarios, es posible plantear hipótesis alternativas a estos resultados. Por ejemplo, que la ausencia de oportunidades de ascenso de los funcionarios de planta sea una explicación de su menor satisfacción y que ello se vincule a una menor disposición a realizar esfuerzos extraordinarios (Bertrand, Burgess, Chawla & Xu, 2020).

En síntesis, los resultados contribuyen a ratificar que cuando la organización entabla una relación con el trabajador en la cual demuestra su valoración hacia este a través de capacitaciones, cursos o pasantías, entregándole oportunidades de desarrollo laboral, manteniéndolo correctamente informado y generando prácticas que promueven el trabajo en equipo, el funcionario o funcionaria reflejará mayor satisfacción y compromiso con el servicio.

## 6. CONCLUSIONES

La presente investigación reafirma, particularmente para la Subsecretaría de Servicios Sociales, el rol estratégico que cumplen las prácticas de gestión de personas, dada su estrecha relación con aquellas actitudes laborales que se vinculan a un mejor desempeño. En concreto, los resultados expuestos permiten señalar que los funcionarios que valoran positivamente las prácticas de comunicación, de trabajo en equipo, de capacitación y oportunidades de ascenso, se sienten más comprometidos con la organización y satisfechos laboralmente.

Tomando en consideración que, en promedio, los funcionarios consideran que no existen oportunidades reales de ascender a cargos superiores, entregan una evaluación media a las prácticas de comunicación, de capacitación y participación en la toma de decisiones y evalúan levemente sobre el valor medio las prácticas de trabajo en equipo, resulta fundamental que la Subsecretaría mejore sus prácticas de gestión de personas.

A pesar de ello, cabe destacar que, en promedio, los funcionarios declaran sentirse identificados con su trabajo, dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios, con intenciones de permanecer en la organización y satisfechos laboralmente. Estos

resultados, aparentemente paradójicos, pueden explicarse por la omisión de variables relevantes en nuestros modelos explicativos, así como eventuales sesgos de deseabilidad en las respuestas (Krumpal, 2011).

Por otra parte, este estudio presenta límites importantes de destacar. Por ejemplo, no permite explicar porqué no todas las prácticas de gestión son estadísticamente significativas para impulsar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. ¿Será que las prácticas de participación en la toma de decisiones son inexistentes en el servicio y por ende se invisibiliza el impacto que podrían tener para impulsar la motivación de los trabajadores? Tampoco informa respecto a cómo podrían estas prácticas ser fortalecidas, por qué no estarían siendo bien evaluadas por los funcionarios, o qué otras variables son importantes para impulsar las actitudes laborales deseadas.

Debido a ello, resulta fundamental que tanto la Subsecretaría analizada, como el resto de los servicios públicos, cuenten con información más robusta respecto al estado de sus prácticas de gestión de personas, al impacto que estas tienen sobre las actitudes laborales de los funcionarios y antecedentes que guíen las medidas a implementar para mejorarlas. En este sentido, tanto el “Barómetro de la Gestión de Personas”, como la reciente implementación de la “Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile” son importantes avances en la materia, aun cuando resulta primordial que su ejecución se vuelva periódica, extendida a todos los servicios públicos de forma obligatoria y complementada con otras metodologías, para así adoptar decisiones apropiadas y contingentes en la materia.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 1–18.
- Banco Mundial (2008). *Chile: Estudio de Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)*. Banco Mundial.
- Banco Mundial (2014). *Pay flexibility and government performance: a multicountry study*. Washington, DC: World Bank Group.

- BCN (2003). *Historia de la Ley N° 19.882. Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica*. Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- BCN (2016). *Historia de la Ley N° 20.955. Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil*. Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Benkhoff, B. (1996). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26 (1/2), 114–131.
- Bertrand, M., Burgess, R., Chawla, A. & Xu, G. (2020). The Glittering Prizes: Career Incentives and Bureaucrat Performance. *Review of Economic Studies*, 87 (2), 625–655.
- Blom, R., Kruijen, P., Van der Heijden, B. & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 3–35.
- Borzaga, C. & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (2), 225–248.
- Centro de Estudios Públicos (2017). *Un Estado para la Ciudadanía. Informe de la Comisión de Modernización del Estado*. Santiago, Chile: Centro de Estudios Públicos.
- Centro de Sistemas Públicos (2016). *Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público*. DIPRES, BID & CSP.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297–334.
- Dalal, R. (2013). Job Attitudes: Cognition and Affect. En I. Weiner, *Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (págs. 341–366). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Frei Ruiz-Tagle, E. (1993). *Un Gobierno para los Nuevos Tiempos. Bases programáticas del segundo Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia*. Santiago.
- Gibbons, R. (2005). Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*, 51 (1), 2–17.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *Human Resource Management*, 14 (1), 28–54.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (9), 1627–1647.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1–24.
- Grund, C. & Sliwka, D. (2001). *The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction—Empirical Evidence and Theoretical Implications*. (No. 387). IZA Discussion Paper series.

- Ko, J. & Smith-Walker, A. (2013). The relationship between HRM practices and Organizational Performance in the Public Sector: Focusing on mediating roles of Work Attitudes. *International Review of Public Administration*, 18 (3), 209-231.
- Koster, F. & Fleischmann, M. (2017). An international comparison of job security, social security, and extra effort. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37 (13/14), 823-839.
- Krumpal, I. (2011). Determinants of Social Desirability Bias in Sensitive Surveys: A Literature Review. *Quality and quantity*, 47 (4), 2025-2047.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 1297-1343). Chicago: Rand McNally College Ed.
- Meijerink, J., Beijer, S. & Bos-Nehles, A. (2020). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-49.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mostafa, A., Gould-Williams, J. & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Servant Motivation. *Public Administration Review*, 75 (5), 747-757.
- Mowday, T., Steer, S. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Namdeo, S. & Rout, S. (2016). Calculating and interpreting Cronbach's alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician's attitude and perception on self esteem. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 3 (6), 1371-1374.
- Ng, T. & Feldman, D. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 283-294.
- Ng, T. & Sorensen, K. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group & Organization Management*, 243-268.
- OCDE (2016). *Engaging Public Employees for a HighPerforming Civil Service*. OECD Public Governance Reviews.
- Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J., Engbers, T. & Jun, S. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69 (1), 39-51.
- Pliscoff, C. (2005). *Sistemas de incentivos monetarios y reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria*. Documento de Trabajo N°4. INAP, Universidad de Chile.

- PNUD (2015). *THE SDGs and New Public Passion. What really motivates the civil service?* Singapore: Global Centre for Public Service Excellence.
- Rainey, H. (2014). Understanding People in Public Organizations: Motivation and Motivation Theory. En H. Rainey, *Understanding and Managing Public Organization* (págs. 257–397). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramírez, Á. (2004). *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile: lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Robbins, S., Judge, T. & Vohra, N. (2017). Motivation concepts. En S. Robbins, T. Judge & N. Vohra, *Organizational Behavior* (págs. 194–259). India: Pearson India Education Services.
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S. & Titelman, N. (2020). *Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile: Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético*. Santiago: University College London, Centro de Sistemas Públicos, Dirección Nacional del Servicio Civil, University of Nottingham; Roskilde University.
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 387–412.