



Efectividad de las prácticas de gestión de personas sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional

Estudio en la Subsecretaría de Servicios Sociales

12° Encuentro Anual de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas

Sebastián Valdebenito Pedrero

14 Enero 2021

Agenda

- 1 Motivación
- 2 Antecedentes
- 3 Marco conceptual
- 4 Diseño metodológico
- 5 Resultados
- 6 Limites del estudio y alternativas metodológicas
- 7 Reflexiones y desafíos futuros
- 8 Bibliografía

- **Legitimidad del servicio público**

- Valor público / Desempeño del Estado

- **Inquietudes como funcionario**

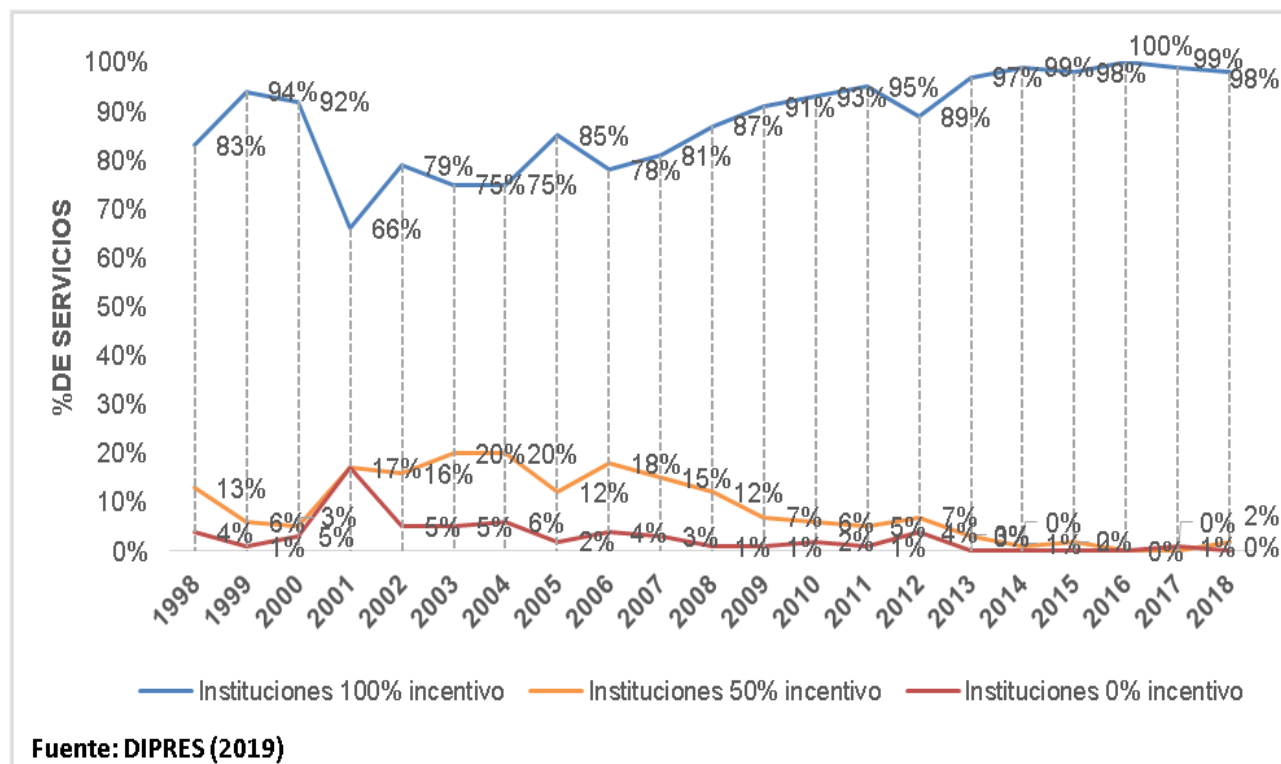
- Condiciones laborales
- ¿Control de gestión y/o prácticas de gestión y desarrollo de personas?

- Agotamiento de los incentivos monetarios en el sector público chileno.
- Prácticas de gestión de personas en el foco de los organismos internacionales y la academia.
- Políticas del Estado chileno que reflejan un interés por ir más allá de los incentivos monetarios.

Antecedentes: Origen y de agotamiento de los incentivos monetarios

2_a

Ilustración 1 Evolución 1998-2018 Servicios PMG por tramo de incentivo institucional



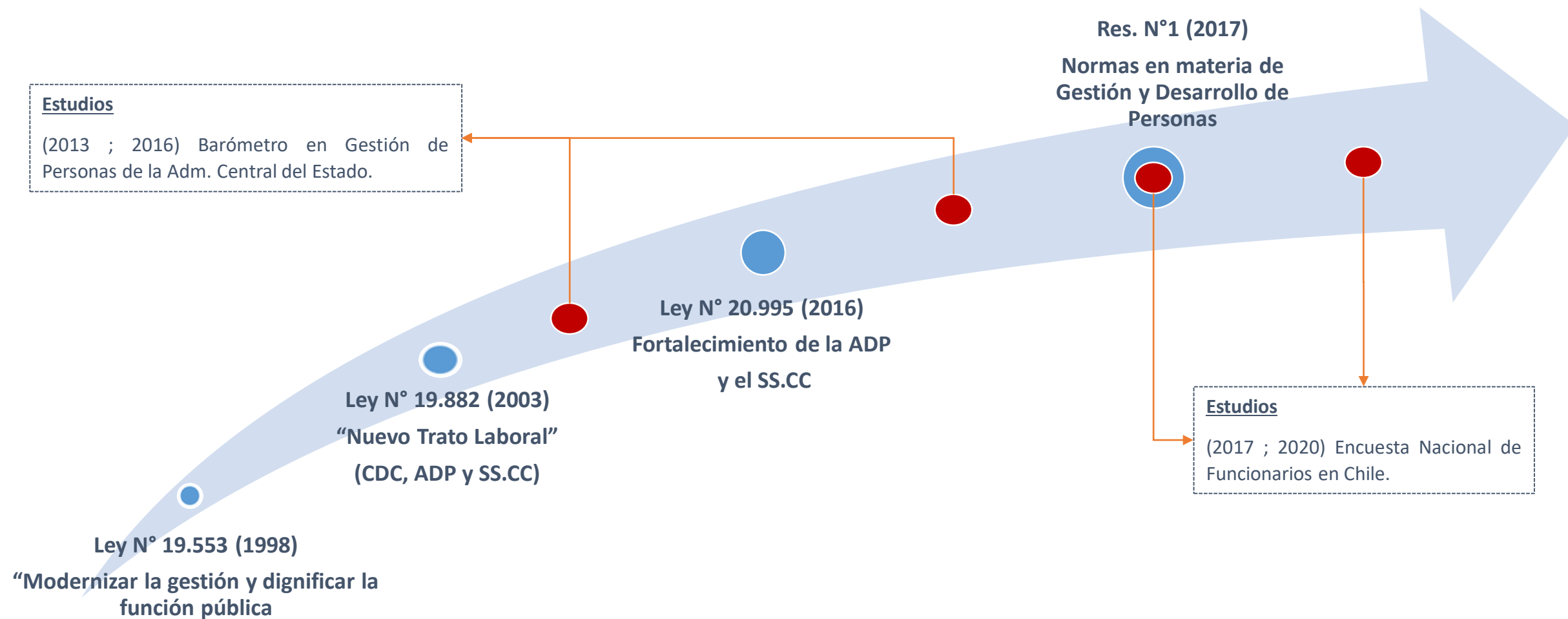
“Dar incentivos monetarios asociados a indicadores y metas **se ha ido constituyendo en un obstáculo que dificulta severamente la mejoría en la gestión del Estado**, y representa importantes costos tangibles e intangibles, siendo el principal de ellos, lo que se deja de hacer e innovar por esta restricción”.

(Centro de Sistemas Públicos, 2016, págs. 1-2)

- OCDE (2016) aborda la importancia de capturar la percepción de los funcionarios para fortalecer su compromiso hacia la organización.
- PNUD (2012-2018) “Global Centre for Public Service Excellence”, ¿Qué motiva a los funcionarios públicos?
- Vinculación entre Prácticas de Gestión de Personas, Actitudes laborales y desempeño institucional (Gould-Williams, 2007) (Vandenabeele, 2009) (Ko & Smith-Walker, 2013) (Schuster, et al., 2017, 2020)

Antecedentes: Políticas del Estado chileno sobre PGP

2_c



- Motivación laboral, actitudes y comportamientos laborales
 - Motivación intrínseca, extrínseca y Motivación de Servicio Público (PNUD, 2015)
 - Actitudes y comportamientos laborales:
 - Compromiso organizacional afecto o de identificación (Allen & Meyer, 1990)(Meyer & Allen, 1991) (Benkhoff, 1996)
 - Compromiso organizacional de permanencia (Benkhoff, 1996)
 - Compromiso organizacional de esfuerzo extraordinarios (Benkhoff, 1996)
 - Satisfacción laboral (Locke, 1976) (Rainey, 2014)
- Prácticas de Gestión de Personas
 - Enfoque estratégico (Delery & Doty, 1996) (Kehoe & Wright, 2010)
 - “Hard approach to HRM” y “Teoría del Intercambio Social” (Gould-Williams, 2007) (Gould-William & Davies, 2007) (Mostafa et al., 2015)
 - Prácticas de Gestión consideradas (5): comunicación, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, prácticas de promoción y de capacitación

- Objetivos del estudio
 - Evaluar los niveles de significancia estadística que tienen las prácticas de gestión de personas como variables explicativas de los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional de los funcionarios.
- Hipótesis (4)
 - Existe una relación positiva entre la percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de gestión y desarrollo de personas y las actitudes laborales consideradas.
- Construcción de la encuesta
 - Toma como referencia encuestas de estudios que adoptan metodología común.
 - 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”

Variables dependientes

- **Compromiso Organizacional de Identificación (2):**
 - 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.
- **Compromiso Organizacional de Esfuerzos Extraordinarios (2):**
 - 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.
- **Compromiso Organizacional de Continuidad (1):**
 - Tengo la intención de permanecer en esta subsecretaría durante al menos los próximos 12 meses.
- **Satisfacción Laboral (1):**
 - En general, me siento satisfecho(a) trabajando en esta subsecretaría.

Variables independientes

- **Oportunidad de Ascender (1):**
 - Tengo oportunidades reales de ascender a cargos superiores.

Variables independientes

- **Prácticas de Comunicación (2):**
 - 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.
- **Trabajo en Equipo (4):**
 - 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.
- **Prácticas para la participación en la toma de decisiones (2) :**
 - 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).
- **Prácticas de Capacitación (1):**
 - En la Subsecretaría de Servicios Sociales me dan oportunidades reales para mejorar mis competencias laborales (capacitación, cursos, pasantías).

- Definición modelos econométrico (4)

$$Actitud Laboral_i = \alpha_i + \sum_{j=1}^5 \beta_i \cdot Práctica de Gestión de Personas_{ij} + \sum_{k=1}^9 \beta_i \cdot Variable de Control_{ik} + \varepsilon_i$$

Con $i = [1; 2; 3; 4]$

Variables de control consideradas: sexo, edad, educación superior, relación contractual (2), tramo de ingreso, antigüedad laboral, unidad de trabajo (2).

- Entorno de investigación y universo de análisis

- Subsecretaría de Servicios Sociales (universo 3 División, total de 278 funcionarios)
- Junio-Julio 2019 encuestaje vía *Qualtrics*
- Cobertura del 72% (201 funcionarios), leve sobrerrepresentación de funcionarios División de Focalización y trabajadores a honorarios.

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

Variable	Alpha de Cronbach	N	Media	Desviación Estándar	Test-T(*)
Variables dependientes					
<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***
Variables independientes					
<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***

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

(*) Estadísticamente significativo al 90% (**) estadísticamente significativo al 99% (***) estadísticamente significativo al 99,9%.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2 Frecuencia agrupada de las variables de estudio, ordenadas de forma decreciente según categoría “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”

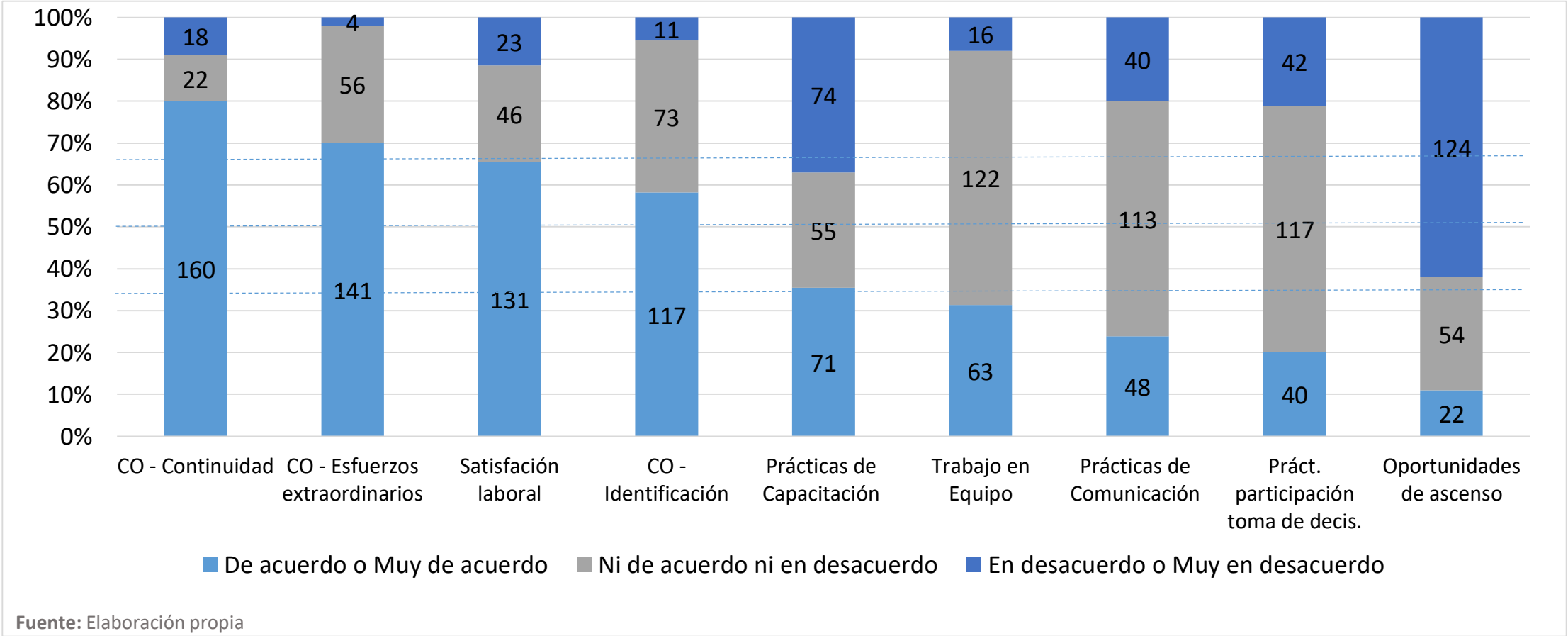


Tabla 2 Análisis de regresiones: efectos de prácticas de intercambio y actitudes laborales con el compromiso organizacional, satisfacción laboral y las intenciones de permanecer en el trabajo

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
Prácticas de Comunicación	0,22*	0,03	-0,01	0,95	-0,15	0,22	0,13	0,22
Trabajo en Equipo	0,31**	0	0,22**	0,01	0,53***	0	0,55***	0
Prácticas para la participación en la toma de decisiones	-0,04	0,67	-0,08	0,3	-0,13	0,19	-0,1	0,28
Prácticas de Capacitación	0,12*	0,03	0,09	0,08	0,25***	0	0,11	0,07
Oportunidades de ascenso	0,06	0,37	-0,01	0,81	0,13	0,1	0,17*	0,01
Sexo	0,16	0,18	0,02	0,85	0,18	0,2	0,12	0,32
Tramo edad	0,1	0,13	-0,03	0,61	0,2*	0,01	0,13	0,06
Tramo ingresos	0,08	0,25	-0,01	0,89	0,09	0,28	0,17*	0,02
Contrata	-0,1	0,47	-0,08	0,52	-0,07	0,67	-0,23	0,13
Planta	0	0,99	-0,58*	0,03	-0,67	0,06	-0,82*	0,01
Tramo antigüedad laboral	-0,04	0,55	0,11	0,07	0,14	0,08	0,07	0,31
Estudios postgrado	-0,1	0,48	0,12	0,33	-0,49**	0,01	-0,09	0,55
División Adm.Fin	0,05	0,74	-0,07	0,61	-0,12	0,47	0,09	0,57
División Focal.	0,04	0,76	-0,14	0,22	0,19	0,24	0,02	0,89
Constante	1,19***	0	3,23***	0	1,24**	0	0,25	0,52
N	188		188		188		188	
r2	0,42		0,13		0,40		0,51	

- **Percepción respecto a prácticas de gestión y actitudes laborales**

- Sólo trabajo en equipo tiene en promedio una evaluación positiva, y oportunidades de ascenso evaluación negativa (altos niveles de indiferencia).
- Actitudes laborales en promedio positivas.

- **Regresiones econométricas**

- Hay evidencia para sostener la validez de las 4 hipótesis planteadas: las prácticas de gestión si tienen efecto sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional.
- Solo el trabajo en equipo se mostró estadísticamente significativo en los 4 modelos de análisis.

- **Potenciales errores y sesgos de medición**

- Varianza común del método (Chang, van Witteloostuijn, Eden, 2010)
 - Utilizar distintos instrumentos para medir variables dependientes e independientes.
 - Medidas de carácter procedimental (carácter del estudio, anonimato, construcción encuesta, preguntas aleatorias, distintas escalas de respuesta).
 - Utilización de modelos de análisis complejos (relaciones no lineales)
 - Remedios estadísticos (“Harman’s single-factor test”)
- Sesgo de deseabilidad de la respuesta (Tourangeau & Yan, 2007)
- Errores de especificación en el modelo
 - Omisión de variables (Clima laboral - Confianza ; Calidad liderazgos)
- Umbrales de referencia
 - ¿Es normal que un 60% este en desacuerdo con la declaración “Tengo oportunidades reales de ascender a cargos superiores”?

- **La AP chilena ha experimentado dos fenómenos simultáneos:**

- Bonos por desempeño se revelan como mecanismo ineficaces para impulsar motivación de los funcionarios.
- El Estado ha fortalecido de forma sostenida la institucionalidad que busca posicionar la dimensión estratégica de las prácticas de gestión de personas.

Los funcionarios que evalúan de forma positiva las prácticas de gestión, están más satisfechos y comprometidos con el trabajo, ambas actitudes relacionadas positivamente con el desempeño institucional.

- **Más y mejor información para la toma de decisiones:**

- Estudios como el Barómetro de Gestión de Personas y la Encuesta de Funcionarios obligatoria para todos los servicios. Compromiso de aplicación periódica.
- Hacerse cargo de los límites metodológicos: uso de información administrativa, fortalecimientos de los Depto. de Desarrollo de Personas (oportunidad y responsabilidad administrativa).

Gracias!

- **Allen, N., & Meyer, J. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation Psychology*, 1-18.
- **Benkhoff, B. (1996).** Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 114-131.
- **Centro de Sistemas Públicos. (2016).** *Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público*. DIPRES, BID & CSP.
- **Chang, S., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010).** From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 178-184.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil. (2013).** *Barómetro de la Gestión de Personas 2013. Resultados generales de la primera aplicación a servicio públicos y modelo de gestión de personas 2013*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil. (2017).** *Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- **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*, 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*, 1-24.
- **Kehoe, R., & Wright, P. (2010).** The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Managment*, 366-391.
- **Ko, J., & Smith-Walker, A. (2013).** The relationship between HRM practices and Organizational Performance in the Public Sector: Focusingon mediating roles of Work Attitudes. *International Review of Public Administration*, 209-231.
- **Meyer, J., & Allen, N. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.

- **Mostafa, A., Gould-Williams, J., & Bottomley, P. (2015).** High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 1-11.
- **OCDE. (2005).** *Performance-related Pay Policies for Government Employees*. OCDE.
- **OCDE. (2016).** *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews.
- **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.
- **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.
- **Schuster, C., Meyer-Sahling, J., Sass, K., & González, C. (2017).** *Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile*. University College London, University of Nottingham. Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- **Tourangeau, R., & Yan, T. (2007).** Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859–883.
- **Vandenabeele, W. (2009).** The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 11-34.
- **Waissbluth, M. (2006).** *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. De la confrontación al consenso*. Barcelona: Boletín Electrónico de ESADE.