

# PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN



## Comportamiento y actitudes de los empleados públicos durante una pandemia



Nuevos datos sobre los empleados del sector público de 18 países latinoamericanos arrojan luz sobre el papel de la confianza en el rendimiento de los organismos gubernamentales. Una original encuesta realizada durante la primera oleada de la COVID-19 incluye experimentos aleatorios con tratamientos relacionados con la pandemia.



La confianza a nivel personal en los compañeros de trabajo, en otros empleados públicos y en los ciudadanos está positivamente relacionada con los comportamientos que mejoran el rendimiento y las actitudes hacia las políticas públicas.



Las principales restricciones entre los encuestados con altos y bajos niveles de confianza fueron evaluadas de manera diferente. Además, después de ser expuestos a tratamientos de contextualización basados en datos sobre los resultados del distanciamiento social en sus países, hacen deducciones diferentes y prefieren diferentes respuestas de políticas públicas.

### CONTEXTO

---

---

---

Las políticas públicas son aplicadas por una multitud de organismos gubernamentales, dotados de empleados del sector público. Los comportamientos y actitudes de los empleados públicos son cruciales para el rendimiento de los organismos gubernamentales. En una región con baja confianza interpersonal, debemos preguntarnos si la confianza entre los empleados públicos influye en sus comportamientos y actitudes. Esta cuestión adquirió un nuevo significado durante la pandemia COVID-19, cuando los servicios como la atención médica y la asistencia económica se vieron sometidos a una enorme presión. Al estudiar el shock de la pandemia se puede dilucidar cómo la confianza de los empleados públicos afecta, por un lado, las opiniones sobre las restricciones en el lugar de trabajo y, por otro, las actitudes hacia las políticas de distanciamiento social.

### PROYECTO

---

---

---

Diseñamos una original encuesta por Internet y la difundimos entre los empleados del sector público en 18 países latinoamericanos en junio de 2020, cuando América Latina estaba atravesando su primera ola de la pandemia. La relevancia del nuevo entorno de políticas públicas permite la puesta en práctica de dos experimentos de encuestas aleatorias que registran las reacciones a los tratamientos relacionados con la pandemia. Documentamos cómo la confianza a nivel personal en los compañeros de trabajo, en otros empleados públicos y en los ciudadanos está relacionada, por una parte, con comportamientos que mejoran el rendimiento, como la cooperación y el intercambio de información, y por la otra, con las actitudes hacia las políticas públicas, como la apertura a innovaciones tecnológicas en la prestación de servicios públicos y la percepción de las restricciones en el lugar de trabajo sobre el logro de la misión del organismo en cuestión.



Concepto clave

## ACTITUDES HACIA LAS POLÍTICAS

una disposición de apoyo u oposición del empleado público hacia una política adoptada por el Gobierno.

## RESULTADOS

---

---

Los empleados públicos con un alto nivel de confianza tienen una visión más positiva de la cooperación con los compañeros de trabajo en proyectos de equipo y otras tareas compartidas, y son más propensos a confiar en la información obtenida de sus compañeros. Del mismo modo, los empleados con un alto nivel de confianza apoyan más la prestación de servicios públicos por Internet y declaran que durante el año anterior a la pandemia el organismo gubernamental para el que trabajan alcanzó un mayor nivel de eficiencia. Dado que los sistemas de administración pública varían en la región, cabe preguntarse si las fuertes asociaciones positivas entre la confianza en los compañeros y los comportamientos y actitudes productivos en el lugar de trabajo son impulsados por los encuestados que trabajan en sistemas basados en el mérito, o por los que están más politizados. Nuestros datos indican que este último es el caso, sugiriendo que la confianza dentro de los organismos gubernamentales resulta más crucial en los sistemas politizados, donde esta suele faltar.

Cuando examinamos las restricciones en el trabajo, encontramos que a los encuestados con un alto nivel de confianza les preocupa más la falta de personal que la baja calidad profesional del personal o la falta de cooperación entre el personal. Utilizando tratamientos de contextualización aleatorios para identificar el efecto de la pandemia, las estimaciones muestran que la pandemia aumentó la preocupación de todos los empleados públicos por la insuficiencia de recursos informáticos, mientras que disminuyó la preocupación por la baja calidad del personal, especialmente entre los encuestados con un bajo nivel de confianza, aumentando con ello el nivel de acuerdo con los encuestados con altos niveles de confianza en que las restricciones presupuestarias se habían vuelto más importantes. También encontramos una brecha entre los encuestados con altos y bajos niveles de confianza en la forma como reaccionan ante una contextualización negativa del distanciamiento social en su país, lo

que sugiere que este ha sido bajo en relación con otros países. Los encuestados con un bajo nivel de confianza en sus compañeros de trabajo son más propensos a reaccionar ante este escenario atribuyéndole al Gobierno la responsabilidad del (mal) resultado. Además, son más partidarios de que el Gobierno intensifique la exigencia de cumplimiento del distanciamiento social.

## IMPLICACIONES DE LAS POLÍTICAS

---

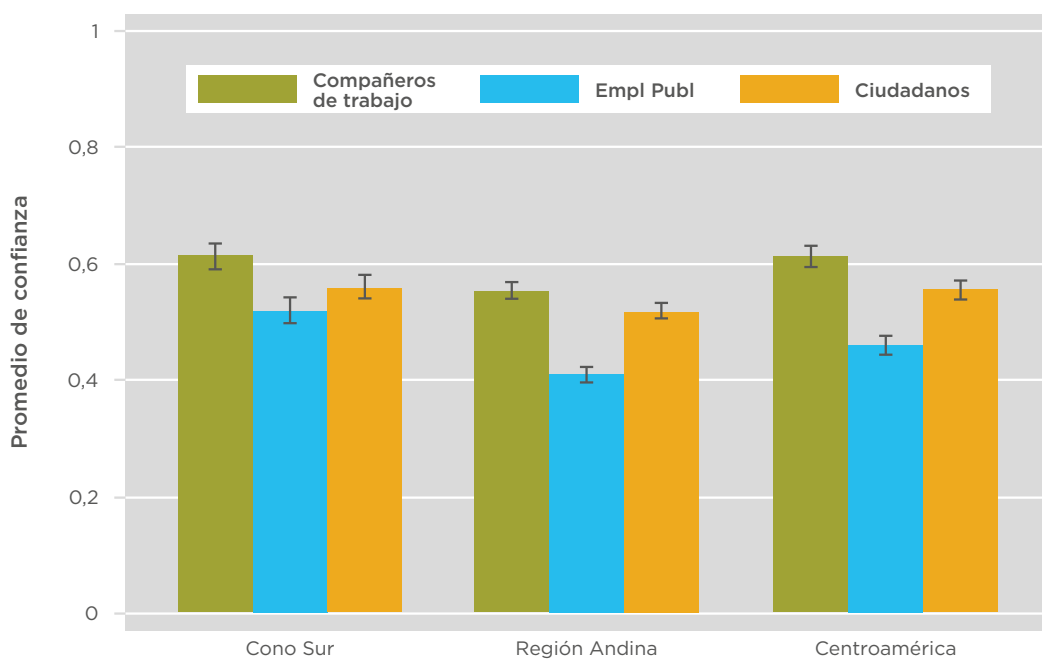
---

Los comportamientos y actitudes de los empleados del sector público influyen en el rendimiento de los organismos gubernamentales, por lo que es importante que los gestores públicos presten atención a los factores que determinan los comportamientos de los empleados públicos, en particular, la confianza en el lugar de trabajo.

La confianza puede estimular la motivación para aumentar el esfuerzo que mejora el rendimiento, ya que el empleado confía en que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados. Los gestores públicos pueden desarrollar encuestas confidenciales en el lugar de trabajo buscando identificar los principales determinantes de la confianza entre sus empleados, y también pueden poner en marcha estrategias para actuar en función de esa información. Por ejemplo, en nuestros datos, el hecho de ser una mujer empleada se asocia con bajos niveles de confianza, lo que sugiere que la discriminación en el lugar de trabajo puede ser un factor de desconfianza en los compañeros de trabajo. Otro factor relacionado con la confianza es disponer de una computadora portátil que haya sido suministrada por el empleador, lo que sugiere una política de proporcionar los recursos y la infraestructura necesarios para mejorar la productividad de los empleados públicos.

Los importantes vínculos que existen entre la confianza y el comportamiento de los empleados públicos son más débiles en aquellos sistemas de administración pública con contratación basada en el mérito. Esto sugiere que los problemas de confianza son especialmente importantes en los entornos que carecen de una fuerza de trabajo profesionalizada en el sector público. Los países que dependen menos de la contratación basada en el mérito deberían considerar la adopción de este sistema, ya que puede aumentar los niveles de confianza entre sus empleados públicos y conducir a comportamientos que mejoran el rendimiento, como la cooperación, el intercambio de información y la apertura a la innovación.

## Gráfico 1. Confianza de los empleados públicos por subregión



Notas: El gráfico muestra, para cada subregión, el porcentaje de respuestas a la Encuesta al sector público 2020 del BID que indicaban que los empleados públicos confiaban en las personas de los tres grupos. Los rangos en la parte superior de las barras son intervalos de confianza del 95%.

### INVESTIGACIÓN DEL BID SOBRE LA CONFIANZA

Este proyecto se llevó a cabo en el Departamento de Investigación del BID con datos recogidos en colaboración con la Red CoPLAC-MfDR (Comunidad de profesionales en Latinoamérica y el Caribe en gestión para resultados en el desarrollo).

#### Concepto clave



#### CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS

acción por la que un empleado pone voluntariamente algo de valor a disposición de otra persona, como un compañero de trabajo, sin ningún compromiso al respecto por parte de esa otra persona.

#### Concepto clave



#### EFEECTO DEL TRATAMIENTO

la diferencia media en un resultado de interés entre un grupo de tratamiento y un grupo de comparación o control.



#### ESTUDIO COMPLETO

[Kefer, P., S. Perilla y R. Vlaicu. 2021. "Trust, Collaboration, and Policy Attitudes in the Public Sector."](#)

### DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y ECONOMISTA JEFE

El Departamento de Investigación y Economista Jefe es un generador de ideas innovadoras que apoyan la agenda de políticas estratégicas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y sus países miembros con el fin de lograr un desarrollo económico sostenible y equitativo de la región. Para maximizar el impacto de su investigación, el Departamento de Investigación lleva a cabo actividades que sirven de insumos a otros departamentos del Banco, los gobiernos, la comunidad académica y la sociedad civil en la región.

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

