

PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN



¿Puede la confianza en el lugar de trabajo mitigar las limitaciones del desempeño del sector público?



Los datos recopilados sobre los empleados del sector público en 18 países de América Latina revelan que la confianza mutua de los empleados influye en las limitaciones individuales, las limitaciones organizacionales y la motivación en la misión.



Los empleados con alta confianza se muestran i) más dispuestos a colaborar y compartir información y son más favorables a la innovación; ii) les preocupa menos la baja calidad del personal o la falta de discreción para innovar, y les preocupa más la escasez de personal; y iii) tienen una mayor motivación en la misión.



Un experimento con encuesta sobre las políticas de distanciamiento social sugiere que la confianza mejora la motivación en la misión: las preferencias de los empleados se alinean mejor con la política del gobierno cuando su confianza en el sector público es mayor.

CONTEXTO

El desempeño de los organismos públicos depende de los esfuerzos colectivos de los empleados para lograr una misión común. Sin embargo, el trabajo no puede regirse totalmente por directrices contractuales, y mantener las conductas productivas depende de la confianza entre los compañeros. Por ejemplo, es más probable que los funcionarios con alta confianza dediquen un esfuerzo que no es observable y que se identifiquen con la misión de su organización. Este tema merece una atención particular en los países en vías de desarrollo, que normalmente muestran niveles bajos tanto de confianza interpersonal como en la capacidad del Estado. Si bien hay fuertes argumentos teóricos de que la confianza de los empleados mitiga las limitaciones de desempeño, la evidencia de los países en vías de desarrollo es limitada debido a la falta de datos.

PROYECTO

Recopilamos medidas a nivel individual de la confianza de los empleados y evaluaciones de las limitaciones de desempeño, utilizando una encuesta original divulgada mediante una red profesional en línea. La muestra final de cerca de 2500 empleados del sector público de 18 países de América Latina cubre todos los niveles de gobierno, y cargos que van desde el personal ejecutivo al administrativo y en diferentes tipos de organismos. Explotamos la pandemia de la COVID-19 como un tema común de las políticas en diferentes países para entender si la confianza influye en las preferencias de los empleados públicos en materia de políticas. Aleatorizamos la exposición de los encuestados a diferentes escenarios basados en datos del distanciamiento social en sus países para analizar cómo la confianza está relacionada con la motivación en la misión en condiciones de incertidumbre de las políticas.

RESULTADOS

Los datos muestran relaciones robustas entre la confianza de los empleados y las limitaciones individuales. Los empleados con una alta confianza están más dispuestos a cooperar con sus compañeros. Tienen una visión más positiva de la colaboración en tareas compartidas y tienen más probabilidades de recurrir a información obtenida de los compañeros en el lugar de trabajo. También apoyan más la innovación, bajo la modalidad de prestación de servicios públicos en línea.

Cuando analizamos limitaciones organizacionales, observamos que éstas normalmente son mitigadas por la confianza en los compañeros. A los encuestados con una alta confianza les preocupa menos la baja calidad profesional del personal o la falta de cooperación entre los miembros del personal, y les preocupa más la escasez de personal. También les preocupa menos la falta de discreción de los empleados para innovar. Una encuesta muestra que la relación entre confianza y percepción de las limitaciones organizacionales no cambia en el grupo asignado al encuadre de la pandemia, lo cual apoya el carácter generalizable de estos resultados en contextos que no son de crisis.

En relación con la motivación en la misión, presentamos dos tipos de resultados que muestran una relación con la confianza de los empleados. En primer lugar, observamos que los empleados públicos con una alta confianza tienen más probabilidades de informar que su organismo fue efectivo en el cumplimiento de su misión antes de la pandemia. En segundo lugar, analizamos cómo la confianza se relaciona con el apoyo de los empleados públicos a la respuesta temprana del gobierno a la pandemia. Un encuadre de distanciamiento social asignado aleatoriamente sugería que el país está rezagado en relación con otros países afectados, lo que implica que la vigilancia fue débil. El grupo de comparación recibió un encuadre de distanciamiento social alto, lo que implica una vigilancia estricta. Coincidiendo con los argumentos en relación con la misión, los encuestados con una alta confianza en el sector público tenían más probabilidades de alinear sus preferencias de políticas con la política implicada por el gobierno, a saber, preferir una vigilancia débil cuando se les asignaba al encuadre bajo, pero una vigilancia estricta cuando se les asignaba al encuadre alto (ver [Gráfico 1](#)).

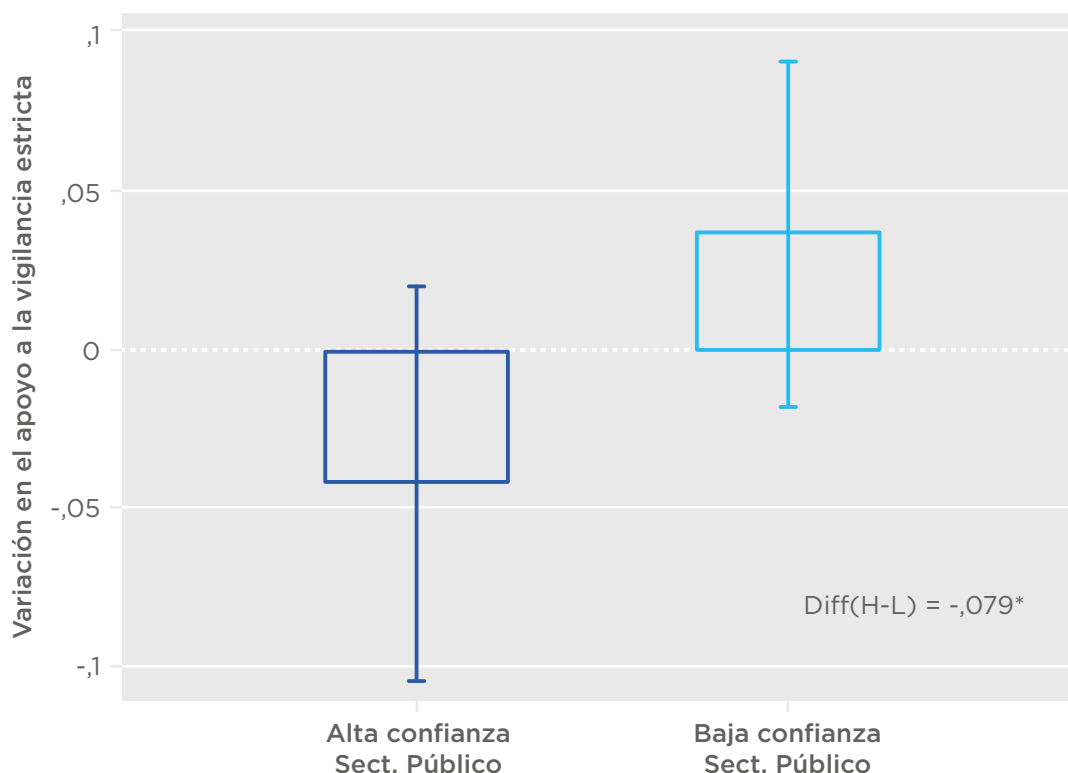
IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS

Nuestros hallazgos sugieren que la confianza entre los empleados públicos es un factor limitante importante del tamaño óptimo del Estado. Una pérdida de confianza en el sector público puede disminuir la capacidad de las sociedades de recurrir al gobierno para solucionar problemas grandes y complejos, como los relacionados con el cambio climático o la desigualdad, que podrían requerir más trabajadores en el sector público y una colaboración significativa entre los empleados y los organismos públicos.

El análisis tiene implicaciones para la organización de los organismos públicos. Por un lado, los organismos públicos aquejados de falta de confianza se enfrentan a límites de su capacidad para implementar políticas públicas que mejoren el bienestar de los ciudadanos. Por lo tanto, deberían limitar su misión a aquellas tareas y servicios que exigen menos delegación y cooperación. Por otro lado, los organismos públicos pueden adoptar medidas para aumentar la confianza. Investigaciones anteriores ponen de relieve el importante rol de la selección para aumentar la motivación intrínseca entre los miembros de un organismo, y los organismos pueden seleccionar en función de la fiabilidad. Además, pueden reforzar una cultura de confianza controlando el parasitismo y asegurando la consistencia y la predictibilidad de las evaluaciones de los empleados.

Una mejor gestión, que incluya una selección más meritocrática de los empleados, es otra respuesta posible. Recientes investigaciones han observado un rol importante de las prácticas de gestión para aumentar la productividad de los empleados públicos y una relación entre las decisiones de la administración y la confianza de los empleados. Algunas características de los datos de nuestra encuesta son congruentes con estos argumentos. Por ejemplo, la confianza de los encuestados en otros empleados públicos es significativamente menor en los gobiernos subnacionales, cuya gestión se considera menos buena y con prácticas de políticas de personal más clientelistas. Por otro lado, la confianza promedio en los compañeros trabajadores y otros empleados públicos es significativamente menor entre los encuestados de países con prácticas de contratación menos meritocrática.

Gráfico 1. Efectos promedio de encuadre, por nivel de confianza



Notas: El gráfico recoge el efecto de tratamiento, como la diferencia en el apoyo a una vigilancia estricta entre el grupo asignado a un encuadre bajo y el grupo asignado a un encuadre alto, por separado en las submuestras de alta confianza y baja confianza en el sector público. Los rangos en la parte alta de las barras son intervalos de confianza del 95%. El símbolo * señala una significación estadística al nivel del 10%. Los datos provienen de la encuesta realizada por los autores. La muestra consiste en 2449 personas de 18 países.

COLABORACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

Este proyecto se llevó a cabo en el Departamento de Investigación del BID basándose en datos de una encuesta original realizada en la red de la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD).



ESTUDIO COMPLETO

[Keefer, P. y R. Vlaicu \(2022\) "Employee Trust and Performance Constraints in Public Sector Organizations." Documento de trabajo IDB-WP-1376.](#)

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.

