

Motivación de servicio público en los funcionarios públicos chilenos

**Carolina Cuevas Gutiérrez,
Bastían González-Bustamante,
Magdalena Calderón-Orellana
y Diego Barría Traverso**

Carolina Cuevas Gutiérrez

Magíster en Trabajo Social y Organizaciones por la Pontificia Universidad Católica de Chile y administradora pública por la Universidad de Chile.

Bastián González-Bustamante

Doctorante en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y St Hilda's College de la University of Oxford, Reino Unido. Además, es profesor instructor del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Es magíster en Ciencia Política, administrador público y licenciado en Ciencias Políticas y Gubernamentales por la Universidad de Chile. Ha sido docente en la Universidad de Chile y consultor del Sistema de las Naciones Unidas. Ha publicado sobre gabinetes presidenciales, sistemas de servicio civil y élites políticas, gestión de crisis y gobierno electrónico en las revistas: *World Development*, *Bulletin of Latin American Research*, *Política y Gobierno*, *Gestión y Políticas Públicas*, así como *Convergencia*.

Magdalena Calderón-Orellana

Perteneciente a la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile y estudiante postgraduada de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Posee un magíster en Dirección Pública y es asistente social de la Universidad Católica de Chile. En su trayectoria laboral ha combinado el ejercicio profesional, la docencia y la investigación en el área de gestión y desarrollo de recursos humanos en servicios sociales, con especial énfasis en políticas de bienestar, diversidad e inclusión en los lugares de trabajo.

Diego Barría Traverso

Doctor (*cum laude*) por el Instituto de Historia de la Universiteit Leiden, Países Bajos; magíster en Historia por la Pontificia Universidad Católica de Chile y administrador público por la Universidad de Chile. Es profesor titular de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, Chile. Ha publicado sobre historia de la administración pública, teoría de la administración pública y participación ciudadana en revistas como: *Bulletin of Latin American Research*, *Lex Localis*, *International Journal of Public Administration*, *Administrative Theory and Praxis* y *Latin American Perspectives*. Es fundador y editor de la *Revista de Gestión Pública* (ISSN 0719-1820).

Las comunicaciones con los autores pueden ser dirigidas a:

E-mails: czcuevas@uc.cl

bastian.gonzalezbustamante@politics.ox.ac.uk

bastian.gonzalez.b@usach.cl

mcaldero@uc.cl

diego.barria@uv.cl

Motivación de servicio público en los funcionarios públicos chilenos*

En los últimos treinta años el debate en el campo de la administración pública en América Latina ha girado en torno a cómo introducir reformas en el sector público inspiradas por la Nueva Gestión Pública. En efecto, la mayoría de las administraciones públicas se han enfocado casi exclusivamente en introducir este tipo de reformas, ignorando una serie de alternativas que han emergido en el debate académico. Una de esas alternativas es el enfoque de la motivación de servicio público que analiza cómo ciertos factores intrínsecos, directamente asociados con la noción de servicio público, motivan el comportamiento de los empleados públicos. Este artículo tiene como objetivo fomentar un debate latinoamericano respecto a cómo diseñar e implementar políticas de recursos humanos basadas en la teoría de la motivación de servicio público. A partir de una muestra no probabilística con 172 respuestas, este trabajo identifica un número de factores de motivación de servicio público entre funcionarios públicos chilenos. Los hallazgos muestran que la atracción por las políticas públicas, el compromiso con el interés general y la compasión son factores tan poderosos como el amor por el dinero. Al mismo tiempo, los resultados muestran que el autosacrificio no motiva a los funcionarios públicos chilenos. A partir de estos hallazgos, se presenta una discusión sobre la motivación de servicio público como enfoque útil para rediseñar políticas de recursos humanos.

Palabras clave: Función Pública; Personal Público; Funcionario Público; Motivaciones; Estudio de Casos; Chile

Motivation for Public Service in Chilean Civil Servants

In the last thirty years the debate in the field of public administration in Latin America has focused on how to introduce reforms in the public sector inspired by the New Public Management. Indeed, most public administrations have focused almost exclusively on introducing such type of reforms, ignoring a number of alternatives that have emerged in the academic debate. One of these alternatives is the public service motivation approach that analyzes how certain intrinsic factors, directly associated with the notion of public service, motivate the behavior of civil servants. This article aims to foster a Latin American debate on how to design and implement human resource policies based on the theory of public service

Recibido: 31-08-2020 y 13-08-2021 (segunda versión). Aceptado: 14-09-2021.

(*) Agradecemos a Hernán Frigolett, Tesorero General de la República hasta 2018, y a Andrés Cerpa, Director de la Escuela de Capacitación hasta 2018, por su colaboración para desarrollar este trabajo de investigación en la Tesorería General de la República.

motivation. Based on a non-probabilistic sample with 172 responses, this work identifies a number of public service motivation factors among Chilean civil servants. The findings show that attraction to public policies, commitment to the general interest, and compassion are as powerful factors as love for money. At the same time, the results show that self-sacrifice does not motivate Chilean civil servants. Based on these findings, a discussion on public service motivation as a useful approach for redesigning human resources policies is presented.

Key words: Civil Service; Public Personnel; Civil Servant; Motivations; Case Analysis; Chile

Introducción

En los últimos treinta años el debate en el campo de la administración pública latinoamericana, y especialmente en Chile, ha girado en torno a la introducción de procesos de reforma del sector público centrados en la adopción de enfoques del sector privado (Ramírez Alujas, 2004; Araya y Cerpa, 2008; Morales, 2014). De esta forma, se avanzó hacia la incorporación de enfoques centrados en la medición del desempeño y la gestión por resultados, lo que se materializó en el uso de la evaluación de programas, indicadores de gestión y la entrega de incentivos económicos a los funcionarios públicos para lograr el cumplimiento de metas de gestión (Arenas y Berner, 2010; Barría, Ramírez y París, 2013; Morales, 2014).

A pesar de que las administraciones públicas han prestado atención casi exclusivamente a iniciativas tipo Nueva Gestión Pública, en el campo académico ha surgido una serie de enfoques que, centrados en el rescate de los atributos propiamente públicos de la administración pública, han discutido otras formas de gestionar las instituciones estatales. Tal es el caso de la motivación de servicio público (MSP). Desde que Perry y Wise (1990) acuñaron el concepto para destacar que los empleados públicos ven en el servicio a la comunidad una fuente de motivación, han surgido diversas líneas de investigación sobre el tema (Perry, Hondegheem y Wise, 2010; Riba y Ballart, 2016; Wright, 2001). Si bien existen algunos estudios que plantean dudas con respecto a la validez del concepto (Bozeman y Su, 2015; Ritz, Brewer y Neumann, 2016), estas miradas son minoritarias y hoy existe una comunidad dedicada a estudiar este tema que se destaca por ser cada vez más internacional, multidisciplinaria y multisectorial (Ritz, Brewer y Neumann, 2016). En efecto, los avances en el estudio de la motivación de servicio público han permitido

agregar conocimiento a tal punto que hoy deben ser considerados como enfoques útiles para la gestión de las instituciones públicas (Christensen, Paarlberg y Perry, 2017).

Comprender los fundamentos teóricos de la motivación permite a los gestores orientar el comportamiento de sus empleados (Fisher, 2009). Igualmente, conocer lo que motiva a los empleados públicos ayuda a los reclutadores a tomar decisiones más acertadas de contratación, que permiten disminuir los costos asociados a posibles errores en las contrataciones (Bright, 2008). Por esto, la gestión de la motivación debiera ser un tema central dentro de un programa de mejora de la gestión pública. Un enfoque tradicional, tanto en la administración pública como privada, ha sido asociar la motivación con los incentivos monetarios. En el caso chileno la motivación de los empleados ha sido abordada, exclusivamente, a través de diversos mecanismos de asignación de incentivos económicos. La Ley 19.553, promulgada en 1998, estableció la asignación de modernización y beneficios por el cumplimiento de metas institucionales, de equipos de trabajo y por el cumplimiento de los denominados Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) (Arenas y Berner, 2010).

Es decir, la institucionalidad chilena ha abordado el tema a través de factores extrínsecos. Para hacer más complejo el uso de este instrumento en la gestión del personal, la introducción de los PMG no buscó únicamente aumentar el desempeño de los funcionarios, sino que fue resultado de las negociaciones desarrolladas en 1998 entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para mejorar las remuneraciones en el sector público (Ramírez Alujas, 2004). Esto ha traído una serie de distorsiones, siendo la principal el hecho de que los funcionarios parecen considerar este incentivo como un ingreso permanente antes que uno condicionado al desempeño. Con todo, actualmente es posible sostener que la dimensión de incentivos en el proceso de modernización no ha generado los efectos teóricos esperados (Morales, 2014). Sin embargo, ese enfoque se ve limitado por ciertas tendencias del *zeitgeist*, que obligan a tomar en cuenta los factores intrínsecos. Por ejemplo, la evidencia ha demostrado que hombres y mujeres tienen distintas actitudes frente al pago de bonos (Groenveld, 2009). A ello se suma la importancia que las nuevas generaciones dan a valores como la justicia, creatividad, bienestar y diversidad (Ertas, 2015). Específicamente, en el campo de la administración pública se ha documentado la importancia de los factores intrínsecos en la motivación de los funcionarios

Se espera contribuir a la instalación y desarrollo de políticas de gestión de personas basadas en una perspectiva de motivación de servicio público, reconociendo que las reformas fundadas en la motivación extrínseca en el caso chileno, como los incentivos monetarios, no han sido efectivas.

(Gould-Williams y Davies, 2005). A la vez, se ha advertido que existe una tensión entre los factores intrínsecos y extrínsecos. Sin desconocer la importancia del salario y los bonos, la evidencia en países de la OCDE reconoce que los trabajadores también se preocupan de cuestiones como la promoción, el sentido de logro y la satisfacción laboral (French y Emerson, 2014; Gaki, Kontodimopoulos y Niakas, 2013; Katou y Budhwar, 2012). Recientemente, a partir de evidencia del caso italiano, Ruffini ...[et al] (2020) han demostrado que los sistemas de pago de incentivos dañan la motivación no monetaria, afectando el *ethos* propio de la administración pública y provocando frustración entre los funcionarios públicos. En ese sentido, pareciera ser necesario abrir un debate sobre cómo gestionar la motivación intrínseca en el sector público.

En este marco, este artículo espera contribuir a la instalación y desarrollo de políticas de gestión de personas basadas en una perspectiva de motivación de servicio público, reconociendo que las reformas fundadas en la motivación extrínseca en el caso chileno, como los incentivos monetarios, no han sido efectivas. Si bien actualmente se cuenta con información respecto a la motivación de servicio público en Latinoamérica, la región es una de las más rezagadas en estudios sobre el tema (Ritz, Brewer y Neumann, 2016). Además, su desarrollo se ha limitado a describirla sin ahondar en sus posibilidades y oportunidades para la práctica. Entre los pocos trabajos que han abordado esta cuestión, ya sea en español o analizando casos latinoamericanos, se cuenta el de Riba y Ballart (2016) que analizan la motivación de servicio público entre altos directivos españoles. Un segundo estudio es el de Sanabria (2018) que se focaliza en el efecto de motivación de servicio público en las decisiones laborales de colombianos que formaron parte previamente de un programa de becas de postgrado en el extranjero. Por último, un tercer trabajo observa el efecto mediador del comportamiento cívico organizacional entre motivación de servicio público y desempeño en México (Mostafa y Leon-Cazares, 2016).

Este artículo busca aportar a este incipiente debate. En específico, cómo los factores identificados por la literatura sobre motivación de servicio público motivan a los funcionarios públicos de una agencia chilena. A partir de esta información, se propone una discusión sobre cómo las políticas de gestión de personas pueden incorporar factores motivacionales intrínsecos. De hecho, este tránsito desde la investigación hacia la práctica es uno de los principales desafíos de la motivación de servicio público (Christensen, Paarlberg y Perry, 2017).

En el siguiente apartado se debate la literatura sobre motivación de servicio público. Luego, se caracteriza la política de incentivos vigente en la administración pública chilena y la institución en la que se realizó el estudio. La tercera sección presenta la metodología de estudio. En el cuarto apartado se presentan los principales resultados. Finalmente, se discuten los hallazgos y sus implicancias para la gestión de personas en la administración pública chilena.

Motivación de servicio público: tres décadas de investigación

La literatura especializada provee tres respuestas a la pregunta: ¿por qué hay personas que quieren trabajar en el sector público?

Una primera respuesta, planteada por Donahue (2008), afirma que en el sector público no existe una estructura de incentivos que haga que las personas se desempeñen mejor. Por lo tanto, los organismos públicos no serían capaces de atraer a profesionales competentes, que prefieren desempeñarse en el sector privado. De esta forma llegan al sector público aquellos trabajadores que, por sus capacidades o la ausencia de ellas, no pudieron resistir la competencia y el dinamismo del sector privado, encontrando en el ámbito público un “puerto seguro” en el cual son capaces, gracias a su estabilidad, de obtener los ingresos necesarios para tener un estilo de vida de clase media (Davis, 2010; Getha-Taylor, 2019).

Existe una segunda teoría que plantea que las personas que trabajan en el sector público eligen desempeñarse en él como parte de proceso racional de toma de decisión, ya que ahí se trabaja una menor cantidad de horas en comparación con el mundo privado, permitiendo disfrutar de un mayor tiempo libre y enfrentar un menor grado de conflicto entre el trabajo y la familia (Buelens y Van den Broeck, 2007). En esta línea, con base en datos de 3.314 funcionarios del sector privado y 409 del sector público belga, Buelens y Van den Broeck (2007) comprueban parcialmente que los empleados del sector público están menos motivados por recompensas monetarias. Además, este estudio documenta que los funcionarios públicos están más motivados cuando se desenvuelven en un ambiente laboral donde se les presta mayor apoyo. También resulta relevante el nivel jerárquico en la motivación y se evidencia que los trabajadores públicos tienen menos conflictos entre su trabajo y familia en general. Estos últimos hallazgos sugieren que, efectivamente, podría existir una inclinación para elegir el sector público y así tener una vida privada con menos conflictos entre el trabajo y la familia.

La tercera teoría es la motivación de servicio público, que cuenta con alta aceptación y desarrollo en la comunidad académica en las últimas décadas (Perry, Hondeghem y Wise 2010; Andersen, Jensen y Kjeldsen, 2021). El argumento central de este enfoque afirma que los trabajadores en el sector público están más motivados por factores intrínsecos, a diferencia de quienes trabajan en el sector privado. La primera definición de motivación de servicio público fue propuesta por Perry y Wise (1990), quienes afirmaron que los individuos están dispuestos a responder a características únicas de las instituciones públicas. De acuerdo con la definición original, es posible distinguir tres tipos de motivos: a) racionales, es decir, cuando los individuos están interesados en determinados servicios públicos porque se identifican con sus objetivos; b) normativos, cuando el individuo cree en el interés público; y c) afectivos, caracterizados por el altruismo y el deseo de ayudar a terceros (Riba y Ballart, 2016).

Otros autores, como Brewer y Selden (1998) o Bellé (2013), definen la motivación de servicio público como una fuerza motivacional que lleva a los individuos a desempeñarse con sentido público, comunidad y vocación de servicio social. Vandenabeele (2007), por otra parte, define la motivación de servicio público como un conjunto de creencias y valores que superan el interés personal e inducen conductas específicas. En resumen, existen diversas definiciones a partir de la base de Perry y Wise (1990) que se han centrado de forma diversa tanto en los individuos como en los valores, pero mantienen el sentido público en el centro de la definición (Brewer y Selden, 1998; Rainey y Steinbauer, 1999; Riba y Ballart, 2016; Vandenabeele, 2007).

Sin embargo, el concepto no ha estado exento de críticas. Bozeman y Su (2015) plantean que la literatura ha sido incapaz de clarificar si la motivación de servicio público es propia del sector público o si, por el contrario, también existe en el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro. Incluso señalan que los trabajos existentes no han explicado qué es lo público en la motivación de servicio público ni han dado señales sobre qué distingue a este constructo respecto a la motivación de servicio y el altruismo. Esto último ha sido relativizado pues Piatak y Holt (2020) han demostrado que, aunque la motivación de servicio público y el altruismo son conceptos que se superponen, el primero es un mejor predictor de comportamientos prosociales y es prometedor para explicar el deseo de participar en trabajos voluntarios (Meyer-Sahling, Mikkelsen y Schuster, 2019).

El enfoque de la motivación de servicio público plantea que las organizaciones públicas que cuentan con funcionarios motivados por servir tendrán un mejor desempeño, lo que tiene como consecuencia que estas organizaciones sean menos dependientes de recompensas extrínsecas, como las económicas.

A pesar de las críticas, es un tema de investigación con un desarrollo creciente durante los últimos años. Ritz, Brewer y Neumann (2016) realizaron una revisión sistemática sobre 323 publicaciones enfocadas en motivación de servicio público, identificando un gran aumento en la última década y diversos patrones como los tipos de muestra, métodos usados, países estudiados, entre otros. Del mismo modo, Christensen, Paarlberg y Perry (2017) realizaron una revisión bibliográfica para confirmar el creciente aumento de las publicaciones, estableciendo aportes y lecciones para su práctica.

Además, es posible revisar al menos tres metaanálisis recientes sobre motivación de servicio público: uno enfocado en su relación con la satisfacción laboral (Homberg, McCarthy y Tabvuma, 2015), otro en su relación con el desempeño (Warren y Chen, 2013) y un tercero que establece que edad y género son factores que inciden en motivación de servicio público, al igual que las diferencias culturales del contexto (Parola ...[et al], 2019).

Retomando la definición fundacional de Perry y Wise (1990), la motivación de servicio público puede entenderse como el servicio a los demás, el sacrificio personal y el compromiso con el interés público. Perry (1996) avanzó en determinar cuáles son los rasgos característicos de esa motivación, logrando identificar el interés por las políticas públicas, el compromiso con el interés público, la compasión y el autosacrificio. En esa línea, la motivación de servicio público cuenta con una fuerte ética del servicio que motiva a los funcionarios a desear un cambio en la sociedad y actuar para conseguirlo (Kim, 2009).

El enfoque de la motivación de servicio público plantea que las organizaciones públicas que cuentan con funcionarios motivados por servir tendrán un mejor desempeño, lo que tiene como consecuencia que estas organizaciones sean menos dependientes de recompensas extrínsecas, como las económicas (Kim, 2009)¹. La motivación de servicio público ha sido utilizada como una herramienta conceptual para entender las decisiones de los trabajadores respecto al sector en el cual se desempeñan. Por ejemplo, la motivación de los empleados públicos obedece a una compleja combinación de factores relacionados con características intrínsecas o internas del trabajo y elementos extrínsecos o externos (Rainey, 2009; Riba y Ballart, 2016). A pesar de lo anterior, existe abundante evidencia respecto a que los funcionarios públicos prefieren recompensas intrínsecas antes que retribuciones monetarias, siendo quizás la más recurrente la

idea de contribución al bienestar social (Perry y Hondeghem, 2008). El trabajo de Buelens y Van den Broeck (2007), mencionado previamente, aporta evidencia en este sentido.

Existen trabajos que buscan responder si el desempeño aumenta gracias a la motivación (Brewer, 2008 y 2010; Lewis y Frank, 2002; Warren y Chen, 2013). El artículo de Wright (2007), por ejemplo, analiza la motivación de los trabajadores públicos y el rol que juegan las misiones organizacionales. El estudio se basa en la teoría de las metas que busca entender cómo la misión organizacional y la motivación de servicio público afectan a los empleados. Si bien la literatura plantea que las misiones organizacionales son un factor que conduce a los individuos a elegir trabajar en el servicio público, no hay evidencia empírica que lo compruebe. La teoría de las metas afirma que la misión organizacional motiva a los empleados para cumplir con los objetivos asignados, ya que estos dan importancia y sentido al trabajo, y que la motivación aumenta si los objetivos son alcanzables. Wright (2007) realiza un análisis multivariado de 807 directivos y profesionales de una agencia pública de Nueva York. Sus principales hallazgos resaltan que cuando los empleados entienden y valoran la misión organizacional su motivación es mayor y que, de igual forma, la motivación se ve influenciada porque los empleados entiendan su trabajo y se enfrenten a metas cuya consecución es posible. Esta idea es refrendada por Desmidt (2016) quien confirmó, a través de un estudio de 1.418 empleados de una organización pública belga, que las organizaciones públicas que comunican sus misiones con mensajes de alta calidad pueden aumentar la motivación intrínseca de los empleados.

Por otra parte, Bright (2008) explora si la motivación de servicio público, la satisfacción laboral y la intención de cambiar de trabajo de los empleados públicos son mediadas por la relación entre las personas y las organizaciones en las que trabajan (Homborg, McCarthy y Tabvuma, 2015; Naff y Crum, 1999; Norris, 2003; Pandey y Stazyk, 2008). Bright (2008) utiliza el concepto *person-organization fit* con el que se refiere a la aceptación de los valores, cultura y sentido de pertenencia por los trabajadores. Este enfoque sugiere que el beneficio de la motivación de servicio público depende del grado de ajuste entre individuo y organización. Si el ajuste es fuerte los empleados conectan sus intereses altruistas con los objetivos de la organización y, como consecuencia, creen que esta les otorga oportunidades significativas para cumplir con su motivación personal;

Si bien la evidencia sugiere que quienes trabajan en el sector público son menos materialistas que las personas que trabajan en el mundo privado, se debate si los factores extrínsecos han desplazado a los intrínsecos como determinantes para la toma de decisiones sobre el sector en el cual un individuo desea trabajar.

de esta forma además tienen una mayor satisfacción con el trabajo. Es esperable que la motivación de servicio público afecte positivamente la satisfacción laboral y negativamente las intenciones de rotación. De esta forma, se supone que los individuos altamente motivados debieran seguir así a lo largo del tiempo, aunque Moynihan y Pandey (2007) indican que puede existir una relación inversa entre la motivación y la antigüedad en las organizaciones.

En su estudio Bright (2008) busca avanzar en un entendimiento de la motivación de servicio público considerando los rasgos organizacionales presentados en el *person-organization fit*. Para esto realizó una encuesta a 205 empleados de agencias públicas de salud, el gobierno de la ciudad y jurisdicciones de condados locales de Indiana, Kentucky y Oregon. Se escogieron estas organizaciones por representar una muestra diversa que da cuenta de un amplio rango de ocupaciones gubernamentales y diversas localidades. Un hallazgo importante de este estudio es que la congruencia entre las personas y las organizaciones en las que trabajan emerge como un factor relevante en las actitudes y comportamiento de los empleados públicos. Este trabajo indica que la motivación de servicio público no es capaz de asegurar la congruencia entre individuo y organización, lo que implica que en ambientes y organizaciones hostiles, la motivación puede ser de corto plazo y llevar a que los trabajadores decidan retirarse, situación que se daría con menor intensidad si los individuos tienen congruencia con las instituciones en las cuales trabajan.

Si bien la evidencia sugiere que quienes trabajan en el sector público son menos materialistas que las personas que trabajan en el mundo privado, se debate si los factores extrínsecos han desplazado a los intrínsecos como determinantes para la toma de decisiones sobre el sector en el cual un individuo desea trabajar. Georgellis, Iossa y Tabvuma (2011) analizan este asunto con un estudio longitudinal a partir de diversas bases de datos británicas que abarcan un período de 40 años. La evidencia muestra que las decisiones de movimiento desde el sector privado al público se fundan principalmente en motivaciones basadas en factores intrínsecos. Los factores extrínsecos no juegan un rol preponderante en dicha decisión, lo cual resulta interesante si se considera que los autores destacan que el sector público ofrece condiciones económicas y de derechos laborales mejores que el mundo privado. Georgellis, Iossa y Tabvuma (2011) sugieren que las personas que deciden trabajar en el sector público lo hacen porque sienten satisfacción por la naturaleza del trabajo.

Por último, existen algunos estudios que muestran una relación positiva entre la motivación de servicio público y el desempeño de los funcionarios en las organizaciones. Bellé (2013), por ejemplo, presenta un estudio sobre el impacto de la motivación pública en el desempeño. Trabaja principalmente con el contacto de los empleados con los beneficiarios y las intervenciones de autopersuasión como variables. La elección de aquellos factores se sustenta en estudios que han demostrado el efecto positivo del contacto con los usuarios en el desempeño de los trabajadores públicos. Bellé (2013) desarrolló un diseño experimental con base en una muestra de 90 enfermeras de un hospital público de Italia. Fueron divididas en tres grupos de 30: uno se utilizó como grupo de control, otro grupo tuvo contacto con beneficiarios y el último desarrolló intervenciones de autopersuasión, con el fin de dejar en evidencia la importancia del trabajo que se realiza. Los resultados muestran que los empleados con motivación de servicio público aumentan su rendimiento si tienen experiencias de contacto con los beneficiarios de su trabajo y que las intervenciones de autopersuasión generan un efecto similar.

La relación entre motivación de servicio público y desempeño también ha sido reafirmada por otros estudios como el de Miao, Eva, Newman y Schwarz (2019) quienes analizaron en China los mecanismos a través de los cuales la motivación de servicio público incidía en el desempeño. Confirmaron el efecto moderador de la identificación organizacional entre motivación de servicio público y altos niveles de desempeño. Asimismo, es posible mencionar el estudio desarrollado por Stefurak, Morgan y Johnson (2020), quienes probaron en el sector público de Alemania que específicamente el compromiso con el interés público y la compasión son las dimensiones que explicarían de mejor manera los efectos de la motivación de servicio público en el desempeño.

Quizás uno de los principales desafíos de la literatura sobre motivación de servicio público es pasar desde los estudios a la práctica. En los últimos años, gracias al aumento explosivo de investigaciones sobre el tema, se cuenta con un conjunto de trabajos que han permitido documentar en países de la OCDE la utilidad de la MSP como un complemento de las prácticas tradicionales en materia de recursos humanos (Sultana, Salman e Irfan, 2020). Homberg, McCarthy y Tabvuma (2015) muestran que la motivación de servicio público es un buen instrumento para aumentar la satisfacción laboral. Además, detectaron que las dimensiones que más ayudan son la compasión

y el autosacrificio, junto con la existencia de trabajos que permitan servir a la comunidad diariamente. Esto sería un buen indicador al momento de diseñar funciones. Giauque, Anderfuhren-Biget y Varone (2013) y Anderfuhren-Biget ...[et al] (2010), a partir de un estudio en Suiza, mostraron que ciertas prácticas como el fomento de la equidad, el enriquecimiento de cargos, la introducción de prácticas de participación y justicia, la evaluación y el desarrollo pueden aumentar los niveles de MSP. Un estudio centrado en hospitales públicos alemanes, en tanto, muestra que la capacitación, el trabajo en equipo autónomo y las reuniones fomentan la MSP, no así intervenciones en materia de comunicación, bonos de desempeño y el proceso de selección (Schott y Pronk, 2014). La capacitación también fue identificada como un motivador no monetario en el caso de funcionarios municipales en Alemania (Thaler ...[et al], 2017). Mientras, un estudio llevado a cabo en un gobierno local en Reino Unido confirmó que el entrenamiento posee un efecto sobre la MSP (Gould-Williams, 2007).

Esta evidencia ha permitido la elaboración de orientaciones para incorporar la MSP en la gestión pública. Ritz, Brewer y Neumann (2016) identifican tres tipos de recomendaciones presentes en la literatura. El primer tipo apunta a medir los niveles de motivación de servicio público al momento de tomar decisiones de selección de personal. En segundo lugar, hay recomendaciones que apuntan a generar ciertas prácticas que permitan aumentar los niveles de motivación de servicio público. Finalmente, un conjunto de recomendaciones se basa en la idea de diseñar sistemas de recompensas no monetarios.

Por otra parte, Christensen, Paarlberg y Perry (2017) identifican cinco tipos de recomendaciones. Al igual que en el caso de Ritz, Brewer y Neumann (2016), apuntan a utilizar la motivación de servicio público como una herramienta para seleccionar personal y la generación de ambientes de trabajo que mantengan la motivación y así aumentar el desempeño. A esto agregan facilitar el contacto entre trabajadores y beneficiarios para transmitir la importancia del trabajo desarrollado, dar oportunidades a los nuevos empleados de aprender los valores de servicio público y contar con líderes capaces de moldear y comunicar valores de servicio público.

Si bien algunas de estas recomendaciones han mostrado ser útiles, como por ejemplo el contacto con beneficiarios (Bellé, 2013), gestionar la motivación de servicio público no es simple. Un reciente estudio para el caso taiwanés demostró que la capacitación podría

no ser eficaz para aumentar los niveles de motivación de servicio público, aunque esto puede deberse a características culturales propias de Taiwán (Chen, Hsieh y Chen, 2019). En resumen, la motivación de servicio público parece ser una guía útil para mejorar el desempeño del sector público, en tanto su implementación enfrenta desafíos de orden legal y político (Ritz, Brewer y Neumann, 2016).

Antecedentes del caso

Modernización de la gestión pública y políticas de personal en el caso chileno

Desde la década de 1990 Chile avanzó en un proceso de modernización de la gestión pública. Usando como marco de referencia las ideas de la Nueva Gestión Pública (Araya y Cerpa, 2008), tempranamente se implementaron iniciativas como el Plan Piloto de 1993, el Programa de Mejoramiento de la Gestión y los Convenios de Desempeño Colectivo de 1998, todas bajo una lógica de gestión por resultados (Arenas y Berner, 2010; Barría, Ramírez y París, 2013; Dussauge, 2012; Ramírez Alujas, 2004). El Plan Piloto fue relevante en la incorporación de indicadores de gestión, primero en un número reducido de servicios públicos, y fue el punto de partida para la masificación de este instrumento que en la actualidad se utiliza transversalmente en la administración pública chilena (Barría, Ramírez y París, 2013). En tanto, el Programa de Mejoramiento de la Gestión y los Convenios de Desempeño Colectivo sirvieron para identificar metas en áreas de gestión y en equipos de trabajos dentro de los servicios públicos chilenos. Estos dos instrumentos fueron incorporados en la Ley 19.553 de 1998 que resultó de un acuerdo entre el gobierno y la ANEF. Los funcionarios públicos buscaban mejorar sus ingresos y el gobierno accedió a cambio de un sistema que asociara ese aumento con criterios de desempeño. De esta forma, con el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo se incorporó un esquema de pago de incentivos monetarios a los funcionarios de instituciones del gobierno central que cumplieren con metas definidas a nivel institucional y de equipos de trabajo específicos dentro de las organizaciones.

Otra reforma relevante en la administración pública chilena ha sido la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) en 2003. La DNSC es un servicio público que cumple dos roles centrales. Por una parte, maneja el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), el cual selecciona a partir de mecanismos técnicos a los altos directivos

Tanto la crisis del sistema de incentivos económicos, como el avance que la literatura sobre motivación de servicio público ha mostrado en términos de uso de otros factores motivadores, abren una ventana de oportunidad para explorar nuevas vías para gestionar personas en el sector público chileno.

públicos (González-Bustamante, 2020; González-Bustamante, Astete y Orvenes, 2020). Por otro lado, la DNSC se encarga del desarrollo de personas. En un inicio tuvo la función de asesorar a las instituciones públicas en políticas de gestión de personal. En la actualidad el servicio tiene funciones rectoras y coordina esas políticas. En 2015 la DNSC instruyó a los servicios públicos a actualizar sus políticas de gestión de personas. Dos años después las instituciones públicas chilenas cumplieron con el mandato de dictar sus propios códigos de ética institucional (Calderón-Orellana y Araya-Bugueño, 2019).

En términos de gestión de la motivación, el pago de incentivos económicos es el único mecanismo de motivación que existe a nivel sistémico. Los factores intrínsecos, por el contrario, no han sido incorporados. Aunque la DNSC (2015) señala que las nuevas políticas de los servicios deben desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, con base en el respeto y el buen trato, favorezcan el compromiso, la motivación, el desarrollo y el desempeño de las personas, no existen orientaciones sobre cómo utilizar la motivación para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral de los funcionarios públicos. A su vez, los incentivos económicos se encuentran bajo cuestionamiento. Recientemente, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) encargó un estudio a la Universidad de Chile en el que se critica el sistema, entre otras cosas, por ser ritualista y establecer metas fáciles de alcanzar (Universidad de Chile, 2016). Como resultado, es común que gran parte de los servicios públicos reciban los incentivos. Esto llegó a tal punto que el 100% de los 128 servicios públicos dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión obtuvo el máximo incentivo por sus logros en 2016 (León, 2017).

Tanto la crisis del sistema de incentivos económicos, como el avance que la literatura sobre motivación de servicio público ha mostrado en términos de uso de otros factores motivadores, abren una ventana de oportunidad para explorar nuevas vías para gestionar personas en el sector público chileno.

La Tesorería General de la República: personal y política de gestión de personas

La Tesorería General de la República (TGR) es un servicio público del Ministerio de Hacienda creado en 1927 como sustituto de la Dirección del Tesoro. Su misión consiste en recaudar, invertir y distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo del país. A la Tesorería le compete

distribuir mensualmente entre los servicios públicos los ingresos que percibe. Por otra parte, también debe llevar a cabo el pago de las obligaciones fiscales a su cargo, así como la de otros servicios públicos determinados por ley. Para el año 2020 la TGR cuenta con una dotación autorizada de 2.062 funcionarios que se desempeñan en todo Chile. El servicio tiene presencia nacional con 17 tesorerías regionales², 32 tesorerías provinciales³ y dos oficinas.

La remuneración que reciben los funcionarios (planta y contrata) contiene componentes fijos y variables. Estos últimos han surgido como consecuencia de la introducción de incentivos asociados al cumplimiento de metas de gestión. Los principales componentes fijos de la remuneración son los siguientes: a) haberes fijos establecidos en la Escala Única de Sueldos⁴; b) bienios, asignación que se les concede a los funcionarios cuando cumplen dos años de servicio en el mismo grado; c) asignación de zona para quienes se desempeñan en lugares con condiciones de aislamiento o altos costos de vida, esto se define por ley e implica un aumento del 40% del sueldo base; y d) asignación por alta dirección para quienes se desempeñan en cargos directivos de segundo nivel jerárquico.

Los componentes variables de la remuneración se dividen entre aquellos que son de carácter general para gran parte de la administración pública y los específicos de la TGR. Los primeros se encuentran definidos en el artículo 3° de la Ley 19.553 que establece la asignación por modernización a través de cuatro componentes: a) una base correspondiente al 15% de las remuneraciones; b) un componente asociado al cumplimiento de los PMG equivalente al 3,8% de la remuneración si el logro es mayor al 75% y menor al 90%, y de 7,6% si el logro alcanza el 90% o más; c) un aporte por el logro obtenido por equipos de trabajo o unidades respecto a sus compromisos de desempeño, equivalente a un 4% de la remuneración si el logro es mayor a 75% y menor a 90%, y de 8% si el logro alcanza el 90% o más; y d) una bonificación previsional, asociada a los tres puntos anteriores, cuyo rango es entre un 20,5 y un 25,62%, dependiendo del sistema previsional del funcionario. A lo anterior se suman dos bonos más. El primero de ellos fue fijado por la Ley 19.041 para los funcionarios de los servicios del Ministerio de Hacienda⁵ si la recaudación neta del año anterior excede a la recaudación base del mismo período. El beneficio se paga en cuatro cuotas durante el año y corresponde a un 24% de la base del cálculo que se forma sumando los haberes fijos y el bono de modernización. El segundo,

de carácter semestral, se entrega a los funcionarios de la TGR si se cumplen las metas de recaudación de deuda morosa en cobranza. Este beneficio, que fue establecido por la Ley 19.378, actualmente varía entre un 1,6% y un 32% con un cálculo similar al usado para el bono de modernización.

En 2014 la TGR aprobó una política de personal elaborada como fruto del mandato del Instructivo Presidencial 003/2013, que estableció que los servicios públicos deben contar con una política en la materia basada en principios como el mérito, la equidad y la transparencia. Como ha sido la tónica del sector público chileno, la motivación de los funcionarios fue abordada por la política a través de incentivos monetarios. Sin embargo, respecto a los factores intrínsecos no existe mayor desarrollo.

La TGR realiza periódicamente un estudio de clima laboral. En el estudio se hacen mediciones respecto a la motivación centradas en cuestiones como la importancia del trabajo individual para la institución, la importancia de los resultados para la unidad, la autoevaluación sobre el desempeño o el nivel de autonomía. El estudio de 2013, mencionado en la *Política de Gestión de Personas* como un mecanismo de retroalimentación, tuvo dos objetivos: a) realizar un diagnóstico organizacional para evaluar la satisfacción y el ambiente organizacional de manera cuantitativa y cualitativa; y b) detectar otros aspectos positivos y deficitarios, como también nudos críticos del ambiente y factores organizacionales para proponer alternativas de acción y recomendaciones para el desarrollo del servicio (Fuchs Consultores, 2014).

El estudio contó con una fase cuantitativa en la que se aplicó un cuestionario a 1.356 funcionarios, cubriendo el 74,4% del universo de la institución. Dicho cuestionario contempló 88 afirmaciones agrupadas en 14 dimensiones. Para cada una de estas afirmaciones, los funcionarios debieron contestar el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala Likert. Una de las dimensiones consideradas fue la motivación por el trabajo entendida como poseer un trabajo interesante en el que se puedan ocupar conocimientos y habilidades. Asimismo, se llevó a cabo un trabajo cualitativo con cinco grupos de discusión.

Las tres dimensiones mejor evaluadas por los funcionarios se asocian con la teoría de las metas. Los funcionarios se identifican con la institución y sus metas organizacionales y, también, tienen claridad sobre sus funciones. Además, consideran que su trabajo es importante para la unidad en la que trabajan y para la institución en su conjunto.

La TGR muestra algunos rasgos que hacen que el estudio de factores intrínsecos de motivación parezca prometedor. Por una parte, es un servicio que cuenta con un personal que se muestra identificado con la institución y su misión. Por otro lado, aunque los funcionarios reciben incentivos económicos de carácter general sumados a otros exclusivos del servicio como un bono por recaudación fiscal, se sienten disconformes con su trabajo, pues consideran que su desempeño no se traduce en mejoras económicas (Fuchs Consultores, 2014). Esto parece mostrar que los atractivos incentivos económicos que ofrece la TGR no logran generar satisfacción entre los trabajadores, lo que permite sugerir la posibilidad de explorar otros mecanismos de motivación.

Metodología

Muestra

El estudio consideró una muestra no probabilística de 600 funcionarios a quienes se envió un cuestionario a través de la Intranet institucional con el apoyo de la División de Personal. Esta muestra asciende al 31,5% de los funcionarios de todo el servicio y cubrió los distintos niveles jerárquicos de la TGR. Los resultados obtenidos solo permiten realizar análisis exploratorios, no es posible realizar inferencia estadística, ya que se trabaja con un muestreo no probabilístico. La tasa de respuesta fue del 28,7% ($n = 172$).

Tabla 1
Características de quienes contestaron la encuesta ($n = 172$)

VARIABLES	Característica	Porcentaje (%)
Sexo	Mujer	56,40
	Hombre	43,60
Edad (años)	24 o menos	0,58
	25-34	0,58
	35-44	22,09
	45-54	37,79
	55-64	26,16
	65 o más	12,79

Tabla 1 (continuación)
Características de quienes contestaron la encuesta (n = 172)

Variables	Característica	Porcentaje (%)
Calidad jurídica	Planta	31,98
	Contrata	68,02
Estamento	Auxiliar	9,30
	Administrativo	20,93
	Técnico o experto	20,35
	Profesional	26,16
	Directivo	23,26

Fuente: elaboración propia.

Medición y técnica de análisis

La noción de motivación de servicio público introducida por Perry y Wise (1990) se puede medir empíricamente con el cuestionario original propuesto por Perry (1996). Para construir el cuestionario original se realizaron grupos focales con estudiantes de maestría de administración pública en universidades estadounidenses. Luego, se identificaron seis dimensiones teóricas asociadas a la MSP: a) interés por las políticas públicas; b) compromiso con el interés público; c) deber cívico; d) justicia social; e) compasión; y f) autosacrificio. Este cuestionario contó con 38 preguntas. Posteriormente, se realizó un análisis factorial confirmatorio entre estudiantes de maestría en administración pública y negocios. Esto permitió la validación de un cuestionario de 24 preguntas y la eliminación de dos dimensiones que no resultaron estadísticamente significativas: deber cívico y justicia social.

El cuestionario de Perry (1996) también ha sido validado en otros contextos diferentes al de Estados Unidos. Kim (2009, 2011) aplicó el cuestionario entre funcionarios públicos coreanos, pero redujo el número de preguntas a 14 en una primera oportunidad y a 12 finalmente. Kim (2009) indica que el cuestionario es útil para el contexto coreano, pero no es tan claro que la dimensión interés por las políticas públicas sea un componente válido para aquel caso. Kaipeng, Linghua y Qiu (2013) validaron el cuestionario entre funcionarios

públicos chinos, identificando tres dimensiones: a) atracción por las políticas públicas; b) compasión; y c) autosacrificio.

Al momento de realizar el trabajo de campo, el estudio de Riba y Ballart (2016) no había sido publicado, por lo cual no existía una versión en español del cuestionario. Por esto, se tradujo el cuestionario establecido por Kim (2011) que consta de 12 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones: a) *attraction to policy making* (APM); (b) *commitment to the public interest* (CPI); c) *compassion* (COM); y d) *self-sacrifice* (SS). Además, se agregaron tres preguntas nuevas, ya que Liu y Tang (2011) plantean la hipótesis de que el amor por el dinero (*love for money*, LFM) es un factor que modera la motivación de servicio público.

Tabla 2
Dimensiones e ítems de motivación de servicio público adaptados para Chile

Dimensión	Ítems traducidos al español		
APM <i>Attraction to policy making</i>	MSP1	Q ₁	Me interesa trabajar en programas públicos que generan beneficios para el país o la comunidad a la que pertenezco
	MSP2	Q ₂	Me gusta compartir mis visiones sobre políticas públicas con otras personas
	MSP3	Q ₃	Ver a personas obtener beneficios del programa público o institución en la que trabajo me entrega una gran satisfacción
CPI <i>Commitment to the public interest</i>	MSP4	Q ₄	Considero que el servicio público es un deber cívico
	MSP5	Q ₅	Para mí, es más importante que el servicio público tenga sentido
	MSP6	Q ₆	Preferiría ver a funcionarios públicos hacer lo que es mejor para la comunidad en su conjunto, incluso si esto afecta mis intereses

Tabla 2 (continuación)
Dimensiones e ítems de motivación de servicio público adaptados para Chile

COM <i>Compassion</i>	MSP7	Q ₇	Me es difícil controlar mis sentimientos cuando veo personas sufriendo
	MSP8	Q ₈	Con frecuencia, eventos cotidianos me recuerdan cuán dependientes somos unos de otros
	MSP9	Q ₉	Siento solidaridad por los problemas de las personas menos privilegiadas
SS <i>Self-sacrifice</i>	MSP10	Q ₁₀	Lograr un cambio en la sociedad es, para mí, más importante que mis logros personales
	MSP11	Q ₁₁	Estoy dispuesto a hacer grandes sacrificios por el bien de la sociedad
	MSP12	Q ₁₂	Creo que el deber está antes que el interés personal
LFM <i>Love for money</i>	MSP13	Q ₁₃	Trabajar duro para obtener dinero me motiva
	MSP14	Q ₁₄	Los incentivos monetarios (bonos) me hacen trabajar más duro
	MSP15	Q ₁₅	Estoy muy motivado por el dinero

Fuente: elaboración propia a partir de Kim (2011).

Cada respuesta se ha codificado en una escala de cinco puntos, donde uno significa “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo”. La aplicación del cuestionario se realizó con el apoyo institucional de la TGR entre agosto y diciembre de 2014.

Los resultados fueron sometidos a un análisis factorial. Esta técnica estadística describe series de combinaciones lineales de variables, lo que permite evaluar la estructura latente de los datos. Este tipo de análisis se ha popularizado durante las últimas décadas en las ciencias sociales (Afifi, May y Clark, 2012; Van Belle, Fisher, Heagerty y Lumley, 2004). El análisis factorial descubre factores comunes de variables originales que se reconstruyen linealmente a través de la matriz de correlaciones.

El resultado de esta reconstrucción es un conjunto de coeficientes de regresión denominados cargas factoriales (*factor loadings*). Se utiliza una rotación ortogonal Varimax con método Kaiser (1958) que asume la existencia de varianza compartida entre los factores. La rotación genera un giro de 45° contra las agujas del reloj, esto reagrupa las variables lo que arroja una matriz de componente rotados o Varimax cruda (*Raw Varimax*), donde las cargas factoriales con comunales mayores tienen mayor influencia en los ejes. Se usa la normalización de Horst (1965). Para evaluar la adecuación de la muestra se utiliza la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (*Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*) (Kaiser, 1974).

Resultados

Los resultados permiten indicar que la dimensión más relevante en términos de motivación de los funcionarios públicos se conforma con MSP13, MSP14 y MSP15, precisamente las que conforman la dimensión LFM (Tabla 3). De hecho, esta dimensión explica el 33,11% de la varianza. La alta valoración del dinero por parte de los funcionarios sugiere que la política de incentivos económicos desarrollada por el sector público chileno y la TGR es adecuada para los intereses de los funcionarios que participaron del estudio.

Tabla 3

Cargas factoriales y comunales con rotación Varimax-Kaiser para motivación de servicio público con dimensión amor por el dinero (n = 172)

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
APM: Atracción por las políticas públicas					
MSP1	0,071	-0,049	0,797	0,232	0,696*
MSP2	0,172	0,020	0,733	0,213	0,612*
MSP3	0,159	-0,037	0,862	0,105	0,781*
CPI: Compromiso con el interés público					
MSP4	0,181	-0,032	0,179	0,819	0,736*
MSP5	0,076	-0,098	0,333	0,774	0,725*
MSP6	0,174	-0,037	0,137	0,795	0,682*

Tabla 3 (continuación)
Cargas factoriales y comunalidades con rotación Varimax-Kaiser para motivación de servicio público con dimensión amor por el dinero (n = 172)

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
COM: Compasión					
MSP7	0,171	0,884	0,024	-0,007	0,811*
MSP8	0,117	0,877	0,059	-0,057	0,789*
MSP9	0,083	0,836	-0,108	-0,049	0,720*
SS: Autosacrificio					
MSP10	0,370	0,399	-0,006	0,391	0,448
MSP11	0,371	0,200	0,328	0,341	0,401
MSP12	0,641	0,222	0,401	0,234	0,676*
LFM: Amor por el dinero					
MSP13	0,826	0,180	0,059	0,101	0,729*
MSP14	0,735	0,176	-0,011	0,346	0,691*
MSP15	0,705	-0,034	0,387	0,003	0,648*
% Varianza	33,111	18,324	8,916	7,286	

Nota: + Carga significativa mal distribuida |* Contribución común significativa. Rotación Varimax-Kaiser. Convergencia de la rotación en la quinta iteración. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,773; Esfericidad de Barlett = 0,000; $\sum \sigma^2 = 67,637$.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados también muestran la conformación de tres de las cuatro dimensiones características de la MSP: APM (MSP1, MSP2 y MSP3), CPI (MSP4, MSP5 y MSP6) y COM (MSP7, MSP8 y MSP9). La única dimensión que no se presenta claramente entre los funcionarios de TGR es autosacrificio (SS).

Otro hallazgo relevante es que estas tres dimensiones explican el 34,53% del total de la varianza. Es decir, agrupadas superan levemente el peso del amor por el dinero. Este resultado es relevante, pues implica que la TGR cuenta con un potencial de motivación tan importante como el dinero, pero desconocido y por tanto no gestionado por las autoridades, al menos hasta la realización de este estudio.

La Tabla 4 realiza el análisis factorial excluyendo las variables de amor por el dinero. Se obtienen resultados similares al análisis previo, pues se distinguen todas las dimensiones de la motivación de servicio público, excepto el autosacrificio. Otro aspecto relevante es la importancia que presentan las dimensiones. La más relevante es la compasión (33,35%). La dimensión CPI explica el 21,94% de la varianza. Finalmente, APM es la menos relevante con un 10,50%.

Tabla 4
Cargas factoriales y comunalidades con rotación Varimax-Kaiser para motivación de servicio público (n = 172)

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Comunalidad
APM: Atracción por las políticas públicas				
MSP1	-0,074	0,203	0,805	0,695*
MSP2	0,027	0,213	0,766	0,632*
MSP3	-0,047	0,111	0,873	0,777*
CPI: Compromiso con el interés público				
MSP4	-0,020	0,821	0,192	0,712*
MSP5	-0,108	0,802	0,260	0,723*
MSP6	-0,026	0,802	0,144	0,665*
COM: Compasión				
MSP7	0,890	-0,005	0,027	0,793*
MSP8	0,864	-0,056	0,042	0,751*
MSP9	0,821	-0,074	-0,099	0,689*
SS: Autosacrificio				
MSP10	0,500	0,440	0,097	0,453
MSP11	0,293	0,428	0,394	0,425
MSP12	0,392	0,388	0,525+	0,580*
% Varianza	33,348	21,936	10,503	

Nota: + Carga significativa mal distribuida |* Contribución común significativa. Rotación Varimax-Kaiser. Convergencia de la rotación en la cuarta iteración. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,776; Esfericidad de Barlett = 0,000; $\sum \sigma^2 = 65,787$.

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos muestran un elemento interesante: la motivación de servicio público en este grupo de funcionarios chilenos solamente presenta tres de los cuatro factores considerados por el constructo. La compasión es el que tiene un mayor peso, seguido por el compromiso con el interés público y la atracción por las políticas públicas.

Los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario muestran que la motivación de servicio público es un fenómeno que se presenta en la TGR y en una proporción equivalente al amor por el dinero. Además, los hallazgos muestran un elemento interesante: la motivación de servicio público en este grupo de funcionarios chilenos solamente presenta tres de los cuatro factores considerados por el constructo. La compasión es el que tiene un mayor peso, seguido por el compromiso con el interés público y la atracción por las políticas públicas. El autosacrificio es el factor que no resulta significativo. Una potencial respuesta a esta ausencia puede relacionarse con la institucionalización en Chile de un sistema de incentivos económicos. En este contexto, es posible suponer que los funcionarios no están dispuestos a hacer sacrificios si aquello afecta sus ingresos. Esto sería consistente con la evidencia internacional (Liu y Tang, 2011).

De acuerdo con Homberg, McCarthy y Tabvuma (2015) la compasión y el interés por las políticas públicas son los factores que menos inciden en la satisfacción laboral. Al contrario, el compromiso con el interés público y la compasión son más poderosos en ella. Esto podría llevar a poner en duda la posibilidad de utilizar la motivación de servicio público para mejorar la satisfacción entre los funcionarios de la TGR, aunque a nivel agregado, este trabajo ha mostrado que la motivación de servicio público es equivalente al dinero. Esto abre espacio para considerar seriamente la posibilidad de incorporar esta aproximación como un factor clave en la política de personal de la institución, enfocándola como un complemento de los incentivos monetarios.

En este sentido, es relevante considerar que, por ejemplo, Frey, Homberg y Osterloh (2013) muestran que los sistemas de pago por desempeño tienen diversos problemas y efectos no deseados en el ámbito público. En esa línea, la motivación de servicio público puede ser de utilidad para resolver esos desafíos. No obstante, el desafío no es simple pues, como se ha señalado anteriormente, los incentivos económicos moderan el efecto de la motivación de servicio público.

Conclusión

La administración pública chilena cumplió recientemente dos décadas incentivando el desempeño de sus funcionarios a través del pago de incentivos monetarios. Esta modalidad ha sido ampliamente utilizada en contraste con el nulo desarrollo de iniciativas centradas en otros factores motivadores para mejorar

En lugar de buscar un mejor diseño de la institucionalidad hoy existente, considerando que la reducción de remuneraciones de los funcionarios afectaría negativamente su compromiso, parece más adecuado ampliar el tipo de motivadores que se utilizan para lograr una mejora en el desempeño de los funcionarios públicos.

el desempeño y la satisfacción laboral. Después de 20 años, estos incentivos se encuentran actualmente bajo fuerte crítica. Por una parte, como muestra Fuchs Consultores (2014) para el caso de la TGR, los incentivos económicos parecen no lograr conformidad de los funcionarios con sus remuneraciones. Por otro lado, existe un fuerte cuestionamiento público y académico a la efectividad de los incentivos económicos presentes en el Programa de Mejoramiento de la Gestión y los Convenios de Desempeño Colectivo. En este contexto, resulta necesario debatir sobre la posibilidad de encontrar nuevas formas para lograr mejoras en el desempeño.

A partir de una encuesta realizada a 172 funcionarios, este trabajo entrega evidencia sobre la estructura de motivación de quienes trabajan en la TGR. Los hallazgos indican, en primer lugar, que las personas se sienten motivadas principalmente por el dinero. De igual forma, a través de la aplicación del cuestionario desarrollado por Perry (1996) y validado para Corea del Sur por Kim (2009 y 2011), se pudo comprobar que la motivación de servicio público es un fenómeno presente en la TGR y que su influencia es incluso levemente mayor que el dinero.

Este hallazgo es relevante por lo siguiente. Actualmente el debate sobre cómo incentivar a los funcionarios públicos chilenos se ha centrado en la efectividad del Programa de Mejoramiento de la Gestión y los Convenios de Desempeño Colectivo para alinear incentivos económicos y resultados de gestión. En ese sentido, propuestas como la de la Universidad de Chile (2016) se centran, por una parte, en diseñar de mejor forma los instrumentos para evitar el ritualismo en la medición del desempeño institucional, junto con condicionar la entrega de incentivos económicos contra la consecución de metas más desafiantes. Los resultados que aquí se presentan cambian el foco de la discusión. En lugar de buscar un mejor diseño de la institucionalidad hoy existente, considerando que la reducción de remuneraciones de los funcionarios afectaría negativamente su compromiso, parece más adecuado ampliar el tipo de motivadores que se utilizan para lograr una mejora en el desempeño de los funcionarios públicos. Los hallazgos de este artículo muestran que las tres dimensiones de motivación de servicio público presentes en la TGR tienen un peso equivalente a los incentivos económicos. Es decir, al menos en este caso se está desaprovechando un potente factor de motivación.

Por lo tanto, el desafío es que en las políticas de gestión de personas de los servicios públicos chilenos la motivación deje de tener un lugar secundario y meramente enunciativo y empiece a orientar planes de

acción concretos. De todas maneras, esto no es un desafío únicamente para Chile. Como señalan Ritz, Brewer y Neumann (2016), a pesar de la creciente evidencia internacional sobre motivación de servicio público, la academia todavía no ha sido capaz de dar respuestas sobre cómo integrar este enfoque en las prácticas de gestión de personas en el sector público. Además, como muestran Homberg, McCarthy y Tabvuma (2015), los servicios debiesen considerar seriamente esto, pues la satisfacción laboral aumenta cuando los trabajos dan la oportunidad a las personas de servir a la comunidad.

Los hallazgos presentados permiten sugerir el diseño de acciones en las áreas del interés por las políticas públicas, el compromiso con el interés público y la compasión. Sobre las dos primeras, por ejemplo, la TGR podría difundir entre sus funcionarios el rol que la institución ocupa en el financiamiento de programas sociales. Igualmente, sería recomendable difundir la misión institucional que permitiría a los funcionarios entender la importancia de su trabajo, además de adherir a los objetivos institucionales. Por último, en relación con la compasión, una posibilidad es difundir entre el personal de la TGR historias de vida de ciudadanos que se han visto beneficiados directa o indirectamente por la función de recaudación del servicio. Esto se alinea con lo que Bellé (2013) destaca sobre la importancia de la relación entre funcionarios y usuarios para mejorar el desempeño.

Finalmente, este trabajo ha permitido validar el cuestionario de motivación de servicio público en Chile. Esto abre una línea de investigación sobre los efectos de este tipo de motivación en el rendimiento organizacional y también permite reorientar los debates y políticas de gestión de personas en la administración pública chilena, hasta ahora hegemónica por una mirada de Nueva Gestión Pública y por los incentivos económicos.

Notas

(1) Es relevante indicar que estas relaciones y mecanismos causales no han sido del todo estudiados (Bellé, 2013).

(2) La Región Metropolitana, por ejemplo, posee dos tesorerías.

(3) Estas se concentran principalmente entre la IV y VIII región.

(4) En la Escala Única de Sueldos, creada en 1974 mediante el Decreto Ley 243, se establecen grados y un sueldo base. A esto se agrega una serie de asignaciones (por ejemplo, familiar, por responsabilidad o profesional). Estos montos son ajustados anualmente a través de la Ley de Reajuste del Sector Público.

(5) Con excepción de algunos servicios dependientes de la Subsecretaría de Hacienda.

Bibliografía

- Afifi, A.; May, S.; y Clark, V. A. (2012), *Practical Multivariate Analysis*, Boca Raton, CRC Press. 5. ed.
- Anderfuhren-Biget, S.; Varone, F.; Giauque, D.; y Ritz, A. (2010), "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?", en *International Public Management Journal*, Vol. 13 N° 3, pp. 213-246.
- Andersen, L. B.; Jensen, U. T.; y Kjeldsen, A. M. (2021), "Public Service Motivation and Its Implications for Public Service", en *The Palgrave Handbook of the Public Servant*, H. Sullivan, H. Dickinson y H. Henderson (eds.), New York, Palgrave Macmillan.
- Araya, E. y Cerpa, A. (2008), "La nueva gestión pública y las reformas en la administración pública chilena", en *Tékhne*, N° 11, pp. 19-47.
- Arenas de Mesa, A. y Berner Herrera, H. (2010), *Presupuesto por resultados y consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central*, Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos.
- Barría, D.; Ramírez, A.; y París, E. (2013), "Veinte años de medición del desempeño en Chile: balance y perspectivas", en *Buen Gobierno*, N° 15, pp. 44-68.
- Bellé, N. (2013), "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance", en *Public Administration Review*, Vol. 73 N° 1, pp. 143-153.
- Bozeman, B. y Su, X. (2015), "Public Service Motivation Concepts and Theory: a Critique", en *Public Administration Review*, Vol. 75 N° 5, pp. 700-710.
- Brewer, G. A. (2008), "Employee and Organizational Performance", en *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, J. L. Perry y A. Hondeghe (eds.), Oxford, Oxford University Press.
- _____ (2010), "Public Service Motivation and Performance", en *Public Management and Performance Research Directions*, A. Boyne y G. A. Brewer (eds.), Cambridge, Cambridge University Press.
- Brewer, G. A. y Selden, S. C. (1998), "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8 N° 3, pp. 413-440.
- Bright, L. (2008), "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?", en *The American Review of Public Administration*, Vol. 38 N° 2, pp. 149-166.

- Buelens, M. y Van den Broeck, H. (2007), "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations", en *Public Administration Review*, Vol. 67 N° 1, pp. 65-74.
- Calderón-Orellana, M. y Araya-Bugueño, R. (2019), "The Codes of Ethics in the Public Sector and the Incorporation of Values that Promote Open Government", en *Journal of eDemocracy and Open Government*, Vol. 11 N° 2, pp. 14-31.
- Cattell, R. B. (1966), "The Scree Test for the Number of Factors", en *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 1 N° 2, pp. 245-276.
- Chen, C.; Hsieh, C.; y Chen, D. (2019), "Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest-Posttest Design", en *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 41 N° 1, <http://10.1177/0734371X19872244>.
- Christensen, R. K.; Paarlberg, L.; y Perry, J. L. (2017), "Public Service Motivation Research: Lessons for Practice", en *Public Administration Review*, Vol. 77 N° 4, pp. 529-542.
- Davis, R. S. (2010), "The ABCs of Public Service Motivation: Altruism, Behavior, and Compensation", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20 N° 4, pp. 887-897.
- Desmidt, S. (2016), "The Relevance of Mission Statements: Analysing the Antecedents of Perceived Message Quality and Its Relationship to Employee Mission Engagement", en *Public Management Review*, Vol. 18 N° 6, pp. 894-917.
- DIPRES (2014), *Informe estadístico de recursos humanos*, Santiago, Dirección de Presupuestos.
- DNSC (2015), *Orientaciones para el diseño o rediseño de políticas de desarrollo de personas*, Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Donahue, J. D. (2008), *The Warping of Government Work*, Cambridge, Harvard University Press.
- Dussauge, M. (2012), "Transferencia de políticas y modernización administrativa: historia (y moralejas) de cuando el Programa de Mejoramiento de la Gestión chileno viajó a México", en *Revista de Gestión Pública*, Vol. 1 N° 2, pp. 237-272.
- Ertas, N. (2015), "Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service", en *Public Personnel Management*, Vol. 44 N° 3, pp. 401-423.
- Fisher, E. A. (2009), "Motivation and Leadership in Social Work Management: a Review of Theories and Related Studies", en *Administration in Social Work*, Vol. 33 N° 4, pp. 347-367.

- French, P. E. y Emerson, M. C. (2014), "Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation, and Public Sector Motivation", en *Public Performance and Management Review*, Vol. 37 N° 4, pp. 552-576.
- Frey, B.; Homberg, F.; y Osterloh, M. (2013), "Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service", en *Organization Studies*, Vol. 34 N° 7, pp. 949-972.
- Fuchs Consultores (2014), "Estudio de clima organizacional; documento técnico", Santiago, Fuchs Consultores; Tesorería General de la República.
- Gaki, E.; Kontodimopoulos, N.; y Niakas, D. (2013), "Investigating Demographic, Work-Related and Job Satisfaction Variables as Predictors of Motivation in Greek Nurses", en *Journal of Nursing Management*, Vol. 21 N° 3, pp. 483-490.
- Georgellis, Y.; Iossa, E.; y Tabvuma, V. (2011), "Crowding out Intrinsic Motivation in the Public Sector", en *Journal of Public Administration Research Theory*, Vol. 21 N° 3, pp. 473-493.
- Getha-Taylor, H. (2019), "Revitalize the Public Service, Revitalize the Middle Class", en *Public Administration Review*, Vol. 79 N° 5, pp. 772-776.
- Giauque, D.; Anderfuhren-Biget, S.; y Varone, F. (2013), "HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector", en *Public Personnel Management*, Vol. 42 N° 2, pp. 123-150.
- González-Bustamante, B. (2020), "The Politics-Administration Dichotomy: a Case Study of the Chilean Executive during the Democratic Post-Transition", en *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 39 N° 5, pp. 582-597.
- González-Bustamante, B.; Astete, M.; y Orvenes, B. (2020), "Altos directivos públicos: un nuevo conjunto de datos de miembros del servicio civil chileno", en *Revista de Gestión Pública*, Vol. 9 N° 2, pp. 151-169.
- Gould-Williams, J. (2007), "HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government", en *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 N° 9, pp. 1627-1647.
- Gould-Williams, J. y Davies, F. (2005), "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: an Analysis of Public Sector Workers", en *Public Management Review*, Vol. 7 N° 1, pp. 1-24.
- Groeneveld, S. (2009), "Careers in the Dutch Civil Service: a Gender Perspective", en *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75 N° 3, pp. 493-507.

- Homburg, F.; McCarthy, D.; y Tabvuma, V. (2015), "A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction", en *Public Administration Review*, Vol. 75 N° 5, pp. 711-722.
- Horst, P. (1965), *Factor Analysis of Data Matrices*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Kaipeng, G.; Linghua, L.; y Qiu, W. (2013), "Public Service Motivation Measurement: a Test for Perry's Proposed Scale in China", paper presented at the International Conference on Public Management, Public Administration in the Time of Regional Change, Pattaya, Thailand, May 30-31.
- Kaiser, H. F. (1958), "The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis", en *Psychometrika*, Vol. 23 N° 3, pp. 187-200.
- _____ (1974), "An Index of Factorial Simplicity", en *Psychometrika*, Vol. 39 N° 1, pp. 31-36.
- Katou, A. A. y Budhwar, P. S. (2012), "The Link between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: the Case of the Greek Service Sector", en *Thunderbird International Business Review*, Vol. 54 N° 6, pp. 793-809.
- Kim, S. (2009), "Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation", en *The American Review of Public Administration*, Vol. 39 N° 2, pp. 149-163.
- _____ (2011), "Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21 N° 3, pp. 521-546.
- Le Grand, J. (2003), *Motivation, Agency, and Public Policy: of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford, Oxford University Press.
- León, C. (2017), "El 100% de servicios públicos logró bono por gestión en 2016", en *La Tercera*, Santiago, 22 de agosto, <https://www.latercera.com/noticia/100-servicios-publicos-logro-bono-gestion-2016>.
- Lewis, G. B. y Frank, S. A. (2002), "Who Wants to Work for Government?", en *Public Administration Review*, Vol. 62 N° 4, pp. 395-404.
- Liu, B. y Tang, T. (2011), "Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector", en *Public Administration Review*, Vol. 71 N° 5, pp. 718-727.
- Meyer-Sahling, J.; Mikkelsen, K.; y Schister, C. (2019), "The Causal Effects of Public Service Motivation on Ethical Behaviour in the Public Sector: Evidence from a Large-scale Survey Experiment", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 29 N° 3, pp. 445-459.

- Miao, Q.; Eva, N.; Newman, A.; y Schwarz, G. (2019), "Public Service Motivation and Performance: the Role of Organizational Identification", en *Public Money and Management*, Vol. 39 N° 2, pp. 77-85.
- Morales, M. (2014), "Nueva gestión pública en Chile: orígenes y efectos", en *Revista de Ciencia Política*, Vol. 34 N° 2, pp. 417-438.
- Mostafa, A. M. S. y Leon-Cazares, F. (2016), "Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors", en *International Journal of Public Administration*, Vol. 39 N° 1, pp. 40-48.
- Moynihan, D. P. y Pandey, S. K. (2007), "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation", en *Public Administration Review*, Vol. 67 N° 1, pp. 40-53.
- Naff, K. C. y Crum, J. (1999), "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?", en *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 N° 3, pp. 5-16.
- Norris, P. (2003), "Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers", en *For the People, Can We Fix Public Service?*, J. D. Donahue y J. S. Jr. Nye (eds.), Washington, Brookings Institution Press.
- Pandey, S. K. y Stazyk, E. C. (2008), "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation", en *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, J. L. Perry y A. Hondeghem (eds.), Oxford, Oxford University Press.
- Parola, H. R.; Harari, M. B.; Herst, D. E. L.; y Prysmakova, P. (2019), "Demographic Determinants of Public Service Motivation: a Meta-Analysis of PSM-Age and -Gender Relationships", en *Public Management Review*, Vol. 21 N° 10, pp. 1397-1419.
- Perry, J. L. (1996), "Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 N° 1, pp. 5-22.
- Perry, J. L. y Hondeghem, A. (2008), "Directions for Future Theory and Research", en *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, J. L. Perry y A. Hondeghem (eds.), Oxford, Oxford University Press.
- Perry, J. L.; Hondeghem, A.; y Wise, L. R. (2010), "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future", en *Public Administration Review*, Vol. 70 N° 5, pp. 681-690.
- Perry, J. L. y Wise, L. R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service", en *Public Administration Review*, Vol. 50 N° 3, pp. 367-373.

- Piatak, J. y Holt, S. (2020). "Prosocial Behaviors: a Matter of Altruism or Public Service Motivation", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 30 N° 3, pp. 504-518.
- Rainey, H. G. (2009), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. y Steinbauer, P. (1999), "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, N° 1, pp. 1-32.
- Ramírez Alujas, A. (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.
- Riba, C. y Ballart, X. (2016), "La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N° 154, pp. 65-82.
- Ritz, A.; Brewer, G. A.; y Neumann, O. (2016), "Public Service Motivation: a Systematic Literature Review and Outlook", en *Public Administration Review*, Vol. 76 N° 3, pp. 414-426.
- Ruffini, R.; Modarelli, G.; Sferrazzo, R.; y Turri, M. (2020). "Is Merit Pay Changing Ethos in Public Administration?", en *Cogent Business and Management*, Vol. 7 N° 1, pp. 1-15.
- Sanabria, P. (2018), "Public Service Motivation and Job Sector Choice: Evidence from a Developing Country", en *International Journal of Public Administration*, Vol. 41 N° 13, pp. 1107-1118.
- Schott C. y Pronk, J. L. J. (2014), "Investigating and Explaining Organizational Antecedents of PSM", en *Evidence-Based HRM*, Vol. 2 N°1, pp. 28-56.
- Stefurak, T.; Morgan, R.; y Johnson, R. B. (2020), "The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals", en *Public Personnel Management*, Vol. 49 N° 4, pp. 590-616.
- Sultana, S.; Salman, Y.; e Irfan, S. (2020), "Exploring the Relationship of HRM Practices on Employee Motivation in Public Organizations: a Systematic Literature Review", en *Global Management Journal for Academic and Corporate Studies*, Vol. 10 N° 10, pp. 143-163.
- Thaler, J.; Spraul, K.; Helmig, B.; y Franzke, H. (2017), "Satisfaction With and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective", en *International Journal of Public Administration*, Vol. 40 N° 1, pp. 1-11.

- Universidad de Chile (2016), "Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público", Santiago, Universidad de Chile; Ministerio de Hacienda; BID.
- Van Belle, G.; Fisher, L. D.; Heagerty, P. J.; y Lumley, T. (2004), *Bioestadistics: a Methodology for the Health Sciences*, New York, Wiley-Interscience. 2. ed.
- Vandenabeele, W. (2007), "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: an Institutional Approach", en *Public Management Review*, Vol. 9 N° 4, pp. 545-556.
- Von Bonsdorff, M. E. (2011). "Age-Related Differences in Reward Preferences", en *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 N° 6, pp. 1262-1276.
- Warren, D. C. y Chen, L. T. (2013), "The Relationship between Public Service Motivation and Performance", en *Meta-Analysis for Public Management and Policy*, E. J. Ringquist (comp.), San Francisco, Jossey-Bass.
- Wright, B. E. (2001), "Public-sector Work Motivation: a Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11 N° 4, pp. 559-586.
- _____ (2007), "Public Service and Motivation: Does Mission Matter?", en *Public Administration Review*, Vol. 67 N° 1, pp. 54-64.