



**Universidad de Artes Ciencias y Comunicación
Facultad de Administración
Carrera de Administración Pública**

**“Modernización del sector público: satisfacción laboral en
funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera tras la
implementación de la Ley 20.240”**

**Proyecto de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en
Administración Pública**

Profesor Guía: Claudia Tapia Flores

**Estudiantes:
Mercedes Orellana Pizarro
Javier Ortiz Muñoz
Patricia Urrejola Zuloaga**

Santiago 08 de marzo de 2021.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera empezar agradeciendo a la profesora guía Claudia Tapia Flores, quien nos tuvo infinita paciencia y fue fundamental a través de sus consejos y apoyos a través de todo el proceso para poder terminar el proyecto.

A la Fiscalía Local de Caldera y a sus funcionarios por su tiempo y dedicación que fueron necesarios para que la investigación realizada tuviera siempre un destino, su ayuda fue la base de este.

Agradecer a mi familia que fue motor para levantar momentos duros, muchas gracias a mis compañeros de todo el proceso estudiantil y en especial a mis compañeras y amigas, Patricia y Mercedes con quienes compartimos no solo el trabajo realizado sino también las metas y sueños, muchas gracias a todos.

Javier Ortiz Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar a esta instancia estudiantil, donde con esta tesis se está cerrando un proceso tan importante en el desarrollo personal y laboral.

Quiero agradecer también a mi familia que ha sido el pilar fundamental y motor de arranque en todos estos años de estudio, y que han sabido apoyarme cada vez que fuera necesario.

A mis amigos, por la comprensión y apoyo que hace que todo sea más fácil, a pesar de las dificultades que conlleva este proceso.

Y a compañeros de Universidad con quienes hemos recorrido este camino que se nos hizo en más de una oportunidad cuesta arriba pero que al fin estamos concretando de manera exitosa.

A los profesores, que han guiado y corregido esta tesis, que con su sabiduría han ayudado a darle forma a este trabajo.

De manera muy especial, quiero agradecer a mis compañeros de trabajo. A cada uno de los que colaboró en esta investigación. Les agradezco su sinceridad al momento de ser entrevistados su buena disposición y experiencia, puesta a disposición de esta tesis.

Me despido, sin más que decir que ¡Gracias infinitas a todos!

Patricia Urrejola Zuloaga

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios a mi familia, a los profesores que siempre nos apoyaron y nos instaron a seguir adelante y por último mis compañeros y grandes amigos Patricia y Javier. Feliz de cerrar un ciclo en mi vida. Muchas gracias.

Mercedes Orellana Pizarro

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TÍTULO	10
1.1. Modernización del Estado.....	10
1.2. Pregunta de la investigación	13
1.3. Objetivos de Investigación	13
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Teorías o conocimientos previos que avalan el estudio.....	14
1.4.1. Satisfacción Laboral en Servicio Público.....	14
1.4.2. Programa de Incentivos	15
1.5. Tipo de estudio	16
1.6. Hipótesis	17
1.7. Instrumentos de recolección de datos	17
1.7.1. Técnicas de Recolección de Datos	17
1.8 Plan de Análisis	18
1.9. Campo de estudio.....	19
1.10. Cronograma de Trabajo.....	22
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN.....	23
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	25
3.1. Modernización del Estado en Chile.....	25
3.1.1. Consideraciones generales.....	25
3.1.2. El Estado Chileno.....	27
3.1.3. La necesidad de una transformación continua	28
3.1.4. Reforma del estado y modernización de la gestión pública	29
3.1.5. El origen de la Modernización de la gestión pública.....	30
3.1.6. Principios y Estructura de la Modernización del Estado de Chile.....	32
3.1.7. Modernización de las personas en el Estado.....	34

3.2. Satisfacción Laboral en Funcionarios Públicos.....	36
3.2.1. Consideraciones Generales sobre la Satisfacción Laboral	37
3.2.2. Concepto de Satisfacción Laboral.....	39
3.2.3. Determinantes de la Satisfacción Laboral	40
3.2.4. Modelo de Satisfacción Laboral de Robinson y Morrinson.....	41
3.2.5. Satisfacción laboral en la administración pública	42
3.3. Programas de Incentivos	44
3.3.1. Consideraciones Generales de los Programas de Incentivos	46
3.3.2. Definición de Incentivos	47
3.3.3. Incentivos Financieros y No Financieros.....	47
3.3.4. Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos.....	52
3.3.5. Ventajas y Desventajas de los Programas de Incentivos.....	53
3.3.6. Ventajas y desventajas de planes de incentivos individuales y por equipo.....	54
3.3.7. Las Retribuciones.....	55
3.3.8. ¿Cuándo es conveniente utilizar un plan de retribuciones en la organización?	57
3.3.9. Inconvenientes de las Retribuciones.....	58
3.3.10. Obstáculos que deben superar las organizaciones que quieren establecer un plan de incentivos.	59
3.4. Programas de Incentivos y Satisfacción Laboral en Trabajadores del Servicio Público	61
3.4.1. Las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos, como su motivación laboral.....	61
3.4.2. Las prácticas de gestión de personas, tal como son percibidas y experimentadas por los funcionarios públicos.....	63
3.4.3. El efecto de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos	65
3.4.4. Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético	68
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO MUESTRAL.....	71
4.1. Enfoque Metodológico	71

4.2. Diseño y Tipo de Estudio	72
4.3. Diseño Muestral y Participantes.....	73
CAPÍTULO 5: CONFIGURACIÓN DEL MUESTREO Y ANÁLISIS DE DATOS	75
5.1. Tipología de la Investigación	75
5.2. Configuración del Muestro	79
5.2.1. Tipo de Muestreo Utilizado.....	83
5.2.2. Participantes.....	84
5.3. Técnicas de Producción de Información	85
5.3.1. Técnica del Focus Group	86
5.3.2. Técnica de la Entrevista	96
5.4. Análisis de Datos Cualitativos.....	97
CAPÍTULO 6: MUESTREO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	99
6.1. Eje 1: Modernización del Estado.....	101
6.1.1. Importancia de la Modernización del Estado.....	102
6.1.2. Factores que complejizan la Modernización	102
6.1.3. Gestión de Personas para la Modernización del Estado	104
6.1.4. Logros de la Modernización del Estado	104
6.1.5. Principales Desafíos en la Modernización del Estado.....	107
6.2. Eje 2: Satisfacción Laboral	109
6.2.1. Satisfacción Laboral en Funcionarios de Fiscalía	109
6.2.2. Insatisfacción con el Trabajo.....	112
6.2.3. Compensación por el Trabajo Realizado	114
6.2.4. Ámbitos de Mejora de la Satisfacción Laboral.....	115
6.2.5. Evaluación de la Satisfacción Laboral.....	117
6.3. Eje III: Evaluación de la Ley 20.230.....	120
6.3.1. Bonos de Incentivo según Ley 20.240	122
6.3.2. Cumplimiento de Expectativas con respecto a la Ley 20.240	122
6.3.3. Obstaculizadores en la implementación de la Ley 20.240	124
6.3.4. Valoración de la Ley 20.240 como Incentivo.....	125
6.4. Eje IV: Satisfacción Laboral tras implementación de la Ley 20.240..	125

6.4.1. Consecuencias de la Ley 20.240 en la Gestión de Personas	127
6.4.2. Sugerencias a la Ley 20.240.....	128
CAPÍTULO 7: PLAN DE EJECUCIÓN, PROPUESTAS Y MEJORAS	129
7.1. Evaluación de los Resultados.....	130
7.2. Propuestas de Mejora.....	136
7.2.1. Recomendaciones acerca de la Modernización del Estado	136
CAPÍTULO 8: Conclusiones.....	144
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	158
ANEXO 1: PAUTA ENTREVISTA FISCAL ADJUNTO.....	158
ANEXO 2: FOCUS GROUP 1.....	166
ANEXO 3: FOCUS GROUP 2.....	180

RESUMEN

A contar del 1 de enero del 2008 entra en vigencia la Ley 20.240, la cual establece un sistema de incentivos al desempeño de los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, de conformidad a la ley N° 19.640 y sus reglamentos, consistente en dos bonos que se pagan en marzo del año siguiente al período de evaluación.

De esta manera, en la presente investigación a través de una metodología cualitativa se logró explorar las percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240, en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

Al respecto, en los participantes existe unanimidad en cuanto a afirmar que el bono sí cumple con sus expectativas, principalmente en lo referido al pago del Bono de Gestión Individual (anual), en desmedro del Bono de Gestión Institucional (mensual). En consecuencia, es posible concluir Funcionarios se encuentran satisfechos con su trabajo, además se sienten orgullosos del trabajo que realizan y también con la Institución a la que pertenecen.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TÍTULO

A continuación se plantean los antecedentes del problema a abordar en el presente proyecto de título.

1.1. Modernización del Estado

Modernizar la gestión pública en Chile ha sido un eje central de los programas de gobierno desde fines de los años 90 que se inició con los gobiernos de la ex - Concertación y se ha materializado en diversos esfuerzos emprendidos en los últimos años. Dicha tarea, en un contexto de gobernabilidad democrática, implica adecuar las estructuras del aparato público, en particular la de los servicios públicos, a las actuales exigencias de transformación y dinamismo del Estado. La nueva relación entre democracia, Estado, mercado y sociedad civil implica ajustar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a los desafíos que impone este nuevo milenio (Ramírez, 2001).

Según Chiang et al (2008), la modernización del Estado es una necesidad urgente en la cual todos los sectores sociales y políticos han estado de acuerdo. Esto significa e implica la modernización de la gestión de cada una de las organizaciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la dirección pública.

De esta manera, los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los retos que exige una gestión pública más compleja y acorde a estos tiempos. Entre los principales desafíos de las organizaciones se encuentra alinear las condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones. Ello, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía. En tal sentido, los distintos subsistemas de personas como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y

Desarrollo, Desarrollo Organizacional y Egreso, entre otros, aspiran a cumplir con este desafío, gestionando el desempeño de la persona en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

En este contexto, a contar del 1 de enero del 2008 entra en vigencia la Ley 20.240, la cual establece un sistema de incentivos al desempeño de los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, de conformidad a la ley N° 19.640 y sus reglamentos, consistente en dos bonos que se pagan en marzo del año siguiente al período de evaluación. Su regulación específica se encuentra contenida en el Reglamento de Bonos para Fiscales y Funcionarios (Ministerio de Justicia, 2008).

En la Tabla 1 se describen las características de ambos bonos y los requisitos en común. Cabe destacar, que no tienen derecho a ninguno de estos bonos el Fiscal Nacional ni el Director Ejecutivo Nacional.

Tabla 1

Bonos de incentivos al desempeño de los fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

Bono de Gestión Institucional	Bono de Desempeño Individual Variable	Requisitos Comunes para Ambos Bonos
a) Su pago está condicionado al cumplimiento por parte del Ministerio Público de los Compromisos de Gestión Institucional (CGI), que forman parte de sus Lineamientos Estratégicos, orientados favorecer a los usuarios del servicio, los cuales son metas institucionales acordadas con el Ministerio de Hacienda, las	a) Su pago está condicionado a la nota de evaluación del desempeño individual obtenida por fiscales y funcionarios, conforme a una escala decreciente. b) Puede alcanzar a un 2,3% (dos coma tres por ciento) del total de la remuneración bruta anual de carácter permanente	1. Desempeño efectivo de funciones por parte del fiscal o funcionario por un tiempo igual o superior a 6 meses en el año calendario. 2. No haber sido calificado con nota inferior a cinco (5,0) en la evaluación de desempeño individual en el año calendario. 3. No haber sido objeto de

<p>que son auditadas por empresas externas.</p> <p>b) Puede alcanzar a un 10,7% (diez coma siete por ciento) del total de la remuneración bruta anual de carácter permanente del fiscal o funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pagará el total del bono (10,7%) si el Ministerio Público alcanza a lo menos un 90% de cumplimiento de los CGI. - Se pagará la mitad del bono (5,35%), si el Ministerio Público alcanza a lo menos el 75% del cumplimiento de los CGI y no excede del 89% de los mismos. - No habrá pago alguno de este bono si el Ministerio Público cumple menos del 75% de los CGI. 	<p>del fiscal o funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pagará el monto máximo (2,3%) al fiscal o funcionario que obtenga nota siete en su evaluación de desempeño. - Se pagará el monto mínimo (0,11%) al fiscal o funcionario que obtenga nota cinco en su evaluación de desempeño. - No habrá pago alguno de este bono para aquellos fiscales y funcionarios que obtengan nota inferior a cinco en su evaluación de desempeño. 	<p>sanción disciplinaria de mayor gravedad que amonestación privada.</p>
--	---	--

Nota de Tabla: Elaboración propia a partir de la Ley N° 20.240.

En consecuencia, el presente trabajo pretende servir de guía y orientación en torno a uno de los temas más debatidos y polémicos de los últimos años: la modernización de la gestión pública. Según Ramírez (2001), la historia latinoamericana reciente indica que la “reforma administrativa” puede entenderse como una serie de fracasos, donde los ajustes periféricos no han generado cambios sustantivos en el funcionamiento de los servicios públicos. Al respecto, el autor señala que:

“la reforma administrativa es una inducción artificial de transformación contra la resistencia, que deja en evidencia un “cambio de fachada” del aparato público donde coexisten –en una rara simbiosis– lo nuevo (moderno) y lo viejo (tradicional). Además, presentaría un racionalismo ingenuo al abordar la complejidad de procesos que responden a distintas lógicas de acción dentro de la esfera pública. De este modo, la llamada modernización de la gestión pública presupone asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales” (Ramírez, 2007, p. 4).

Este proceso se puede contemplar desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis. No obstante, ni la reforma del Estado ni la de sus administraciones públicas se justifica en sí mismas, si no se orientan a garantizar el desarrollo de los pueblos. De allí que hoy día se posicione la idea de visualizar al Estado como matriz institucional integradora de las dimensiones política, económica y social del desarrollo dentro de la noción de gobernabilidad democrática (Banco Mundial, 1997).

1.2. Pregunta de la investigación

En consistencia con los antecedentes presentados previamente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿La implementación de la Ley 20.240 en el proceso de bonos de gestión institucional y desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público, ha significado un aumento en la satisfacción laboral en funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera?

1.3. Objetivos de Investigación

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se estableció el siguiente objetivo general:

Explorar las percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240, en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

1.3.2. Objetivos específicos

Para el logro del objetivo general de investigación, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un levantamiento de información y análisis cualitativo respecto de la percepción de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera en relación con la política de incentivos de la Ley N°20240.
2. Diseñar una visualización de datos que permitan una evaluación acertada de la satisfacción laboral actual, en particular luego de la implementación de la política de incentivos de la Ley N°20240.
3. Evaluar el instrumento de gestión de los bonos institucionales correspondientes a la Ley N°20240 como un mecanismo efectivo para aumentar los niveles de satisfacción laboral en los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera.

1.4. Teorías o conocimientos previos que avalan el estudio.

1.4.1. Satisfacción Laboral en Servicio Público

El interés en los últimos años sobre la satisfacción en el trabajo ha incitado a realizar estudios que permitan conocer no sólo el nivel de bienestar de los

trabajadores, sino también que ésta sea considerada como una variable en la calidad de vida de los mismos.

Según Zamora (2015), la complejidad actual que presenta el entorno de trabajo de los funcionarios ha propiciado que los retos a los que se enfrentan sean cada vez mayores, demandándose un personal más moderno, competitivo, con mayor grado de compromiso con la institución y, a su vez, que goce de más autonomía en su trabajo. Importancia de la satisfacción laboral. El análisis de la satisfacción laboral se ha convertido en un factor clave para alcanzar una adecuada gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

En el caso de las instituciones públicas, es preciso adaptarse a los cambios y, así, poder satisfacer de forma general las necesidades de sus trabajadores. Esto significaría un problema en la práctica debido a la rigidez que presenta el sector y a que cada trabajador tiene distintas preferencias según su cultura, educación, edad, entorno y escala de valores. La presión que puede sufrir un trabajador en la realización de su trabajo no sólo afecta a su rendimiento dentro de la organización a la que pertenece, sino también a nivel personal, familiar y social (Zamora, 2015).

Por último, el autor recalca que la satisfacción que tenga el trabajador influirá en la atención que estos servidores públicos ofrezcan a los ciudadanos que día a día se acercan a las instituciones públicas a realizar sus trámites, así como en la productividad de la organización en general (Zamora, 2015).

1.4.2. Programa de Incentivos

Según Chiavenato (2009), no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren el rendimiento en sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objetivo recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, el mundo cambió y las organizaciones también. En la actualidad la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Por lo tanto, los programas de incentivos están al alza (Chiavenato, 2009),

1.5. Tipo de estudio

El estudio de evaluación de la percepción de satisfacción laboral tras la implementación de la Ley 20.240 en funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera se realizará a través de un *enfoque cuantitativo*, con un *diseño no experimental – transversal* y *tipo de estudio descriptivo*.

Los *participantes* serán un total de 8 funcionarios pertenecientes a la Fiscalía Local de Caldera, quienes mediante un *diseño muestral de estudio de caso* serán invitados a participar del estudio de forma voluntaria, a través de la aplicación de *1 Entrevista Semi-estructurada* para el Fiscal Adjunto Jefe y *2 Focus Group* en el que participarán el resto de funcionarios.

Las opiniones y relatos de los participantes obtenidos en dichas instancias serán transcritos, para posteriormente proceder con el correspondiente Análisis de Discurso.

Tanto el procedimiento de recolección y análisis de datos como el reporte de los resultados obtenidos son ejecutados de acuerdo a los lineamientos de redacción y rigor científico establecidos por la *American Psychological Association* (APA).

1.6. Hipótesis

El presente estudio por ser de un *enfoque cualitativo y diseño fenomenológico* no posee hipótesis científica, debido principalmente a que en este tipo de estudio los investigadores no ofrecen respuestas a priori para luego contrastar con los participantes de una investigación. Simplemente establecen preguntas de investigación que son respondidas por los propios participantes.

1.7. Instrumentos de recolección de datos

1.7.1. Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se ha decidido utilizar los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de información:

1. *Entrevista semiestructurada con Fiscal Adjunto Jefe de la Fiscalía Local de Caldera.* El objetivo de esta reunión consiste en averiguar la percepción del entrevistado acerca de la satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía consultado por rendimientos individuales, reclamos de usuarios, percepción respecto al clima laboral que tiene la Fiscalía, etc. Y cómo ha sido el proceso de implementación de la Ley 20.240 y si ha afectado o no a la satisfacción de los funcionarios. Como menciona Taylor, Bodgan y Piatagorsy (1987), este método permite obtener información sobre la experiencia singular de la persona siguiendo un modelo de conversación flexible, en este caso, con

respecto a la forma en que funcionarios de la Fiscalía de Caldera perciben la satisfacción laboral tras la implementación de la Ley 20.240.

2. *Grupos de Discusión con funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera, a excepción del Fiscal Adjunto Jefe.* Se realizarán 2 grupos de discusión. Uno de los grupos de discusión será para los 3 profesionales de la Fiscalía, el que estará integrado por los 2 abogados ayudantes y 1 administrador. El otro grupo será para los cargos administrativos y de servicios y estará compuesto por 2 administrativos, 1 recepcionista y 1 auxiliar. En ambos grupos se preguntará por la propia percepción de satisfacción laboral, identificando fortalezas y áreas de mejora en este ámbito, además de evaluar la implementación de la Ley 20.240 y cuál ha sido el impacto que ha tenido en dicha percepción de satisfacción laboral. El grupo de discusión es una técnica que utiliza la entrevista grupal para recopilar información relevante sobre el problema de investigación, donde varias personas responden simultáneamente a un cuestionario sistemático. Es una conversación cuidadosamente diseñada, cuyo ambiente debe ser relajado, confortable, agradable, donde los participantes se influyen, responden a preguntas y discuten ideas y comentarios surgidos en la propia discusión (Krueger, 1991)

1.8 Plan de Análisis

A partir de las técnicas de entrevista semi-estructurada y grupo de discusión se recopilará la información para responder a los objetivos planteados. Estas técnicas enfatizan la obtención de conocimiento del punto de vista de los participantes para acceder a su experiencia, creencias, motivaciones, etc. obteniendo datos del lenguaje propio de los mismos, desarrollada en una situación abierta, existiendo mayor flexibilidad y libertad (Rodríguez et.al., 1996).

Por ello, el análisis de dicha información se realiza a través de un *análisis de discurso*, por medio de la confección de una matriz o grilla de análisis que comprende dos momentos (Sayago, 2014):

- 1) Analítica. Proceso que comprende la transcripción de las entrevistas, a las cuales se le dio lectura, seleccionando micro textos con el objetivo de efectuar la categorización primaria a través de la comprensión global del relato, los cuales se organizan creando una red intertextual significativa, integrándose así a la red textual los relatos que permiten organizar una intertextualidad, por medio de un grilla, la cual se organizó a través de: los diferentes nudos problemáticos (ejes temáticos) que surgieron de las series temáticas de cada dimensión, reflejados dentro de los micro textos que exponen las situaciones y las acciones asociadas a dicha vivencia.
- 2) Interpretativo. Los hallazgos se interpretan estableciendo nexos entre lenguajes, permitiendo efectuar los contrapuntos con los elementos teóricos coherentes con la búsqueda, otorgando consistencia y densidad al análisis, y responder a los objetivos de investigación, por medio de la elaboración de las conclusiones o reflexiones finales (Gómez y Saucedo, 2015).

1.9. Campo de estudio.

El campo de estudio estará situado en la Fiscalía Local de Caldera. Al respecto, según la Constitución Política de la República podemos comprender Fiscalía como:

“Un organismo autónomo, jerarquizado, con el nombre de Ministerio Público, dirigirá en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible y los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercerá la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la

*adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos.”
(República de Chile, 2017, p. 39).*

A continuación, en la Tabla 2 se describen los roles y funciones de cada funcionario integrante de la Fiscalía en estudio.

Tabla 2.

Roles y Funciones de la Fiscalía Local de Caldera

Rol	Funciones
Fiscal Adjunto Jefe	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la función de lectura diaria de partes policiales y asignación de casos a las distintas cuentas de complejidad que llevan a cabo la investigación, estas son casos menos complejos y salidas tempranas. - Recomienda las primeras diligencias a realizar instrucciones particulares, órdenes de investigar. - Tramita casos prioritarios como violencia intrafamiliar, presunta desgracia y causas sexuales. - Toma audiencias diarias y controles de detención programadas por el Tribunal de Garantía.
Abogados Asistentes del Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Son parte del equipo fiscal, profesionales que asisten y ayudan a la labor investigativa de la Fiscalía. - Encargados de cuentas menos complejas y salidas tempranas. - Tramitación judicial, elaboración de escritos jurídicos, atención de público en general como toma de declaraciones o toma de denuncias en la misma fiscalía.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable general de la custodia, de la obtención de información general adicional. - Les corresponderá confirmar diariamente el envío de escrito vía interconexión a Tribunal de Garantía. - Responsable de custodia de la Fiscalía - Coordinador de protocolos de cooperación con las distintas instituciones involucradas en el proceso penal.
Gestores Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar en el SAF (sistema informático de apoyo a fiscales) las resoluciones electrónicas provenientes de los Juzgados de Garantía generadas en el SIAG (sistema informático asignación de Juzgados de Garantía). - Obtener carpetas en el sistema centralizado, incorporar las resoluciones a las carpetas y en caso de rechazo de alguna solicitud debe consultar al abogado asistente. - Preparar juicios orales y simplificados (armado de carpetas, contactar víctimas y testigos).

Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar cantidad de partes recepcionados, número de los partes respecto del libro de control policial y verificar que los partes consideren relatos de los hechos, fechas, horas y lugar de la denuncia. (información básica de la denuncia). - Digitación del parte policial, una vez concluida según modelo de asignación se deriva al preclasificador. - Atención de público presencial, virtual y telefónico. - Encargada de comunicación SIAU (sistema de información y atención de usuarios)
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar, entregar y retirar documentación, desde instituciones asociadas al quehacer de su área. - Apoyar material y logísticamente en el funcionamiento de las dependencias y servicios generales de su área de trabajo. - Otras funciones que le encomiende su Jefe Directo en el marco de su cargo

Debido a la cantidad de funcionarios que integran la Fiscalía local en estudio, se ha decidido considerar el 100 % de la dotación de la Fiscalía Local de Caldera.

1.10. Cronograma de Trabajo

ETAPAS	ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		S1 31 al 04	S2 06 al 11	S3 14 al 18	S4 21 al 25	S5 28 al 02	S6 05 al 09	S7 12 al 16	S8 19 al 23	S9 26 al 30	S10 02 al 06	S11 09 al 13	S12 16 al 20	S13 23 al 27	S14 30 al 04	S15 07 al 11	S16 14 al 18	S17 21 al 25	S18 28 al 01
Proyecto Investigación	Problema de investigación																		
	Justificación																		
	Pregunta de Investigación																		
	Objetivos																		
	Teorías iniciales que avalan el estudio																		
	Establecer tipo de Estudio																		
	Técnica de recolección de datos																		
	Plantear análisis de datos																		
Delimitar el campo de estudio		X																	
Marco Teórico	Revisión Bibliográfica																		
	Diseño del marco teórico																		
	Redacción del marco teórico																		
Método	Metodología de la investigación																		
	Diseño muestral								X										
Recolección de Datos	Diseño pauta de Entrevista y Grupo de Discusión																		
	Preparación logística																		
	Aplicación Entrevista a Fiscal Jefe																		
	Aplicación Grupo de Discusión Funcionarios									X									
Análisis de Datos	Transcripción de Entrevista y Grupo de Discusión																		
	Revisión y categorización Entrevista																		
	Revisión y categorización Grupo de Discusión																		
	Categorización secundaria a través de -Grillas de Análisis												X						
Reporte de Investigación	Interpretación de las Grillas de Análisis																		
	Redacción de Resultados																		
	Redacción de Conclusiones y Sugerencias																		
	Redacción de Discusiones																		
	Bibliografía																		
	Redacción Informe Final																	X	

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN

Hoy Chile es un país mayoritariamente de clase media, con una población con mayores niveles de educación formal y con desafíos complejos que día a día van aumentando. Junto con estos cambios en la sociedad:

“(...) también evolucionan sus expectativas, miedos y vulnerabilidades. Y todo ello en el marco de un cambio acelerado en el mundo, donde la tecnología, la globalización, el cambio climático y el envejecimiento de la población, nos ponen cada vez desafíos y oportunidades más importantes por delante” (Gobierno de Chile, 2019, p.11).

En este contexto, el rol del Estado es cada vez más importante puesto que cumple con tareas que son esenciales e insustituibles. Por ello, es imperante tener un Estado correctamente administrado para lograr un país desarrollado. En la medida que las sociedades se desarrollan, sus ciudadanos comienzan a exigir a sus Estados mejorar la calidad de vida y conseguir mayores oportunidades para la provisión de bienes y servicios públicos. Esta situación exige que los Estados evolucionen a la misma velocidad que la sociedad como un todo

Según la Agenda de Modernización del Estado (Gobierno de Chile, 2019) uno de los principales temas en materia de modernización de la gestión pública en Chile guarda relación con la gestión de personas en el Estado, “el cual es sin duda una de las materias más importantes en el objetivo de contar con un mejor Estado al servicio de las personas” (p.12).

En este marco referencial, según Atalaya (1999) uno de los aspectos que más importantes para todo trabajador es la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Así, se supone que el trabajador más satisfecho es aquel que logra satisfacer mayores necesidades psicológicas y sociales a través de su empleo y, por ende, se espera mayor dedicación en cuanto a la tarea que realiza. Entre las variables que dirigen el comportamiento hacia una satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas

equitativas, condiciones favorables de trabajo y buenas relaciones humanas, incluyendo colegas cooperadores.

Acercas de las recompensas equitativas, siguiendo a Atalaya (1999) los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. En consecuencia, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización. Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros (Ramírez, 2006).

Los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo. En este sentido, todos los aspectos teóricos enunciados a continuación permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización pública o privada y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización (Ramírez, 2006).

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los principales antecedentes teóricos y empíricos de la investigación, se acuerdo a la siguiente estructura:

1. Modernización del Estado en Chile
2. Satisfacción Laboral en Funcionarios del Servicio Público
3. Programas de Incentivos
4. Incentivos y Satisfacción Laboral en el Servicio Público

3.1. Modernización del Estado en Chile

De acuerdo a la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN, 2018), los seres humanos siempre han buscado agruparse, primero congregándose en familias, bandas o clanes, y luego en organizaciones con distinto grado de complejidad. Así, los Estados son una de estas formas históricas de convivencia, con características determinadas y con preponderancia en el mundo moderno.

Al abordar el tema del Estado existen variados conceptos, características y objetivos que lo definen como organización política y estructura de dominación cuyo fin primero es alcanzar niveles de bienestar elevados para la sociedad. Además, se sustenta sobre el principio de legalidad entendido como la creencia de los gobernados de que el ejercicio del poder sirve al interés general y, por ende, es legítimo (Mora, 2013).

3.1.1. Consideraciones generales

“Estado” se puede conceptualizar como:

“el aparato institucional que ejerce una dominación política y social y cuya actuación se rige por la lógica del poder político. Esta estructura institucional crea leyes y normas, genera iniciativas económicas, sociales y políticas y, articula las relaciones entre los subsistemas para la cooperación mutua. Así, engloba los aspectos institucionales de la estructura y organización del gobierno (Mora, 2013, p.1).

Modernamente, Carré de Malberg (1988 citado en Biblioteca del Congreso Nacional [BCN], 2018) define al Estado como una comunidad humana, fijada sobre un territorio propio, que posee una organización que resulta para ese grupo, en lo que respeta a las relaciones con sus miembros, una potencia suprema de acción, de mando y coerción.

El rol del estado tiene relación con organizar el poder para mantener el orden, la justicia, equidad y libertad de los individuos que son parte de él. Es decir, representa a la sociedad y como tal, ejerce acciones de soberanía y coerción que son indiscutiblemente distintivas del sentir popular. Según Chávez (2002) sólo al Estado le corresponde tener el monopolio de la violencia y el uso del poder para ejercer un dominio sobre el conjunto de individuos que integran la sociedad civil y que, al asentarse en un territorio determinado, se adhieren a las leyes y a la jurisdicción del mismo. Sus decisiones se traducen en leyes de carácter obligatorio que procuran la protección de los individuos, su desarrollo personal y su desenvolvimiento al interior de la sociedad

Es necesario además precisar dos conceptos: forma de Estado y forma de gobierno, los que se definen a continuación (BCN, 2018):

- Forma de Estado: estructura del poder del cual el Estado es titular y a su distribución espacial.
- Forma de gobierno: ordenamiento político que se adopta, es decir, manera en que se ejerce el poder y cómo son designados los gobernantes.

Por otro lado, existen Estados de estructura semejante, pero regidos por formas de gobierno distintas y a la inversa. Estados federales semejantes en su estructura como Estados Unidos y Alemania Federal, con gobierno presidencialista el primero y parlamentario el segundo; o Estados de estructura

distinta, uno unitario como Chile y otro federal como México, pero ambos con una forma de gobierno similar, la presidencialista (BCN, 2018). En relación con la clasificación de los Estados existen dos grandes grupos, como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

Clasificación de los Estados

Estado Simple o Unitario	Estado Federal
<ul style="list-style-type: none"> • Posee solo un centro de poder, ejercido a través de órganos encargados de diferentes funciones, con sede en la capital del Estado. • Las personas obedecen a una sola Constitución y la organización política abarca todo el territorio nacional. • La administración puede ejercerse de manera centralizada o descentralizada administrativamente, entendiéndose por esta última, la forma que tiene el Estado de hacer más eficiente su funcionamiento, otorgando personalidad jurídica, atribuciones, patrimonio y responsabilidad propia a organismos sujetos indirectamente al poder central 	<ul style="list-style-type: none"> • Su actividad es objeto no solo de descentralización administrativa, sino que también de descentralización política. • Reconoce a varias fuentes originarias de poder político, una que corresponde al gobierno central y otra que es propia de los gobiernos regionales, actuando de forma coordinada pero independiente cada uno. • Existe además una pluralidad de ordenamientos constitucionales entre los cuales destaca uno como principal y al cual están subordinados los demás. • Dos principios sustentan al sistema federal: la autonomía gubernativa-administrativa y la participación a través de una Cámara Federal.

Fuente: Guía de Formación Cívica (BCN, 2018)

3.1.2. El Estado Chileno

De acuerdo con la Constitución Política chilena, la finalidad del Estado es estar al servicio de la persona humana promoviendo el bien común. De tal modo, debe crear las condiciones que permitan a todos y a cada uno de los chilenos, su

mayor realización tanto espiritual como material posible, respetando los derechos y garantías constitucionales. Además, es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población, la familia y su fortalecimiento, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional (artículo 1°).

3.1.3. La necesidad de una transformación continua

El Estado de Chile se ha desarrollado y evolucionado de forma importante en las últimas décadas. No obstante, aún persiste la idea de que las transformaciones sustanciales son más bien reactivas ante situaciones de coyuntura donde el interés público por ciertas materias aumenta considerablemente. Entonces, el problema radicaría en que el Estado tiende a reaccionar cuando el problema ya es tan intenso que causa malestar ciudadano y si bien puede ser efectivo en términos de generar una respuesta política, tiene al menos dos consecuencias graves.

En primer lugar, las soluciones son planteadas corren el riesgo de ser aceleradas y poco maduras, con lo cual el diseño de las políticas cae en el riesgo de ser pobre a la hora de ofrecer soluciones, llegando incluso a ofrecer soluciones poco realistas. En segundo lugar, cuando el Estado actúa solo en respuesta al malestar ciudadano y no anteponiéndose a los eventos, se genera un quiebre en la confianza pública de las personas hacia las instituciones democráticas. En este sentido, la ciudadanía espera que sus autoridades gestionen las instituciones del Estado y las vayan modernizando en forma permanente y no que solo reaccionen en forma apurada cuando se descubren irregularidades (Gobierno de Chile, 2019).

Con base en la Encuesta Nacional Bicentenario (2018), es posible afirmar que el nivel de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas ha venido a la baja en forma permanente durante última década, encontrándose actualmente en niveles mínimos. Esta crisis de confianza en las instituciones y en la política no es exclusiva de Chile, sino que es más bien un fenómeno global que atraviesa prácticamente a todas las democracias del mundo y tiene causas múltiples y complejas. Ante esta situación, resulta razonable pensar que si los gobiernos logran

ir transformándose y modernizando el Estado en forma continua y más proactiva, esto debería traer consigo una mejora en los niveles de confianza que los ciudadanos tienen en sus autoridades e instituciones.

Por lo tanto, pasa a ser fundamental tener una estructura gubernamental que se encargue de gestionar el proceso de modernización o transformación del Estado de manera continua. No obstante, transformar instituciones públicas o privadas es un trabajo complejo, puesto que son esencialmente personas y por ende tienen culturas y formas de ser y comportarse que se adquieren con el tiempo. Para hacerlas evolucionar se requiere de gran trabajo, planificación y, sobre todo, liderazgo.

Según el Gobierno de Chile (2019), en el caso de las instituciones del Estado, existen un conjunto adicional de factores que complejizan el proceso de modernización, dentro de los que destacan: a) el ordenamiento jurídico que rige a las instituciones del Sector Público, b) las dinámicas políticas, c) la corta duración de los mandatos de cada Administración y d) el hecho de tener elecciones prácticamente cada dos años, entre otras razones

A lo mencionado, se suma el hecho de que los roles de liderazgo en el proceso de modernización del Estado no está claramente definido en términos institucionales en la orgánica del Gobierno. Por ello, tanto el *Ministerio Secretaría General de la Presidencia* como el *Ministerio de Hacienda* tienen facultades en esta materia e históricamente la han ejercido, aunque no necesariamente de manera coordinada (Gobierno de Chile, 2019).

3.1.4. Reforma del estado y modernización de la gestión pública

La modernización del Estado en Chile ha sido un proceso gradual, pero sostenido en el tiempo, de manera que ha estado presente en forma permanente en diferentes etapas y gobiernos. Y lo cierto es que ha conseguido dar pasos importantes, muchos de ellos generados bajo el alero del “Acuerdo Político Legislativo para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”, alcanzado en enero de 2003 entre el gobierno y los partidos de oposición (Marcel, 2006).

Entre los logros alcanzados, se ha avanzado mucho en aumentar el establecimiento de metas dentro de la gestión pública, crear una nueva institucionalidad en materia de recursos humanos e impulsar el desarrollo del gobierno electrónico.

Ahora bien, el proceso de modernización lejos de resultar fácil, ha demandado el compromiso y perseverancia de quienes se han involucrado en este cambio trascendente y necesario. Según Marcel (2006), todavía es necesario continuar progresando, sin perder una visión inteligente y estratégica, quedando aún áreas muy importantes en las cuales trabajar.

En efecto, hoy en día 3/4 de las actividades ejecutadas por el gobierno consisten en la provisión de servicios públicos. En la práctica esto significa que las organizaciones de gobierno deben responder a múltiples mandantes, a amplios, y a veces ambiguos, objetivos y brindar en forma gratuita sus servicios, los cuales deben ser realizados en forma transparente y objetiva. Es en ese contexto donde los gobiernos deben avanzar en sus procesos de reforma y en el que cada experiencia tiene su peculiaridad y su ritmo propio. Esto se traduce en un marco muy peculiar para la administración pública, en el cual los resultados no son fácilmente medibles (Marcel, 2006).

3.1.5. El origen de la Modernización de la gestión pública

Según Marcel (2006), después del año 1973 ocurren algunas reformas importantes en materia de administración pública: se produce la regionalización a partir de los trabajos que había hecho *Odeplan* en los años 60, se crea la escala única de sueldos y se dicta una nueva ley de administración financiera, entre otros. Posteriormente, se produjeron reformas muy profundas en áreas clave de política pública, como el sistema de pensiones, las empresas públicas, la educación, la salud. Todas estas reformas proyectaron la imagen de equipos de gobiernos poderosos y eficientes.

No obstante, en Chile se comenzó a hablar más intensamente de reforma del Estado en el año 1993. De hecho, la evolución más clara del proceso de

modernización de la gestión pública en Chile coincide con la llegada de los gobiernos de la Concertación.

Ahora bien, quienes llegaron al gobierno en el año 1990 enfrentaron con cierta perplejidad la situación existente, puesto que muchos de quienes se incorporaron a las diversas reparticiones del gobierno no tenían la experiencia de trabajar en el sector público. Además, se encontraban con que la disciplina marcial y el temor hacia la Dictadura habían ocultado una situación muy precaria en la administración pública. Según Marcel (2006), se podría decir que en la trastienda de las reformas y privatizaciones se ocultaba una administración pública empobrecida y desmoralizada. Lo precario de esta situación llevó a que el primer gobierno democrático del Presidente Aylwin, concentrara los esfuerzos y los recursos en recuperar la capacidad operativa de los servicios públicos, lo cual ha seguido mejorando continuamente. Durante los gobiernos posteriores, cada vez se ha dado mayor importancia a la modernización del estado.

En Chile se da la situación de que el sector público es una burocracia, en cuanto a que las Instituciones se organizan en torno a rutinas. Entonces ocurre muchas veces que cuando se conoce la experiencia de otros países, muchas veces también se descubre la frustración de quienes están promoviendo esas reformas para poder cambiar las pautas con las cuales el sector público funciona. Esas pautas son las propias rutinas. Son las rutinas con las cuales se administran las finanzas y se administran los recursos humanos. Y una de las cosas interesantes de la reforma del Estado en Chile es que esas rutinas han ido cambiando (Marcel, 2006).

También existe otro aspecto que hace especial la experiencia de Chile, particularmente en el balance entre efectividad y transparencia. Y es que estas iniciativas surgieron en el momento de auge del nuevo *gerencialismo* público en el mundo. Por lo tanto, muchas de las reformas aplicadas en Chile, como la propia reforma de la Ley de Nuevo Trato y Alta Dirección Pública (ADP), revelan la búsqueda de equilibrar efectividad y transparencia.

Un tercer aspecto que hace especial el caso chileno es el rol de activista del Ministerio de Hacienda, puesto que hay muchos países en los cuales las reformas

han encontrado en los ministerios de finanzas el gran obstáculo, se resisten y las combaten. Entre otros motivos porque las perciben como una amenaza a su poder de decisión o una amenaza a su discrecionalidad. En Chile es completamente diferente en ese sentido, puesto que el Ministerio de Hacienda promueve y valida la modernización del Estado.

Por último, hay que señalar la modernización del Estado chileno ha sido construido sobre una base sólida de empleados públicos honestos y una estructura institucional bastante jerarquizada, que facilita la puesta en marcha de iniciativas. A esto se suma el hecho de que en Chile ha sido posible construir una masa crítica en torno a los temas de gestión pública. De tal manera que si se calcula cuánta gente trabaja hoy en día en los temas de gestión pública a través del Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE), a través de los Programas de Mejoramiento de Gestión, y a través de las iniciativas en gobierno electrónico, resulta que en Chile hay una red bastante grande del orden de 5.000 personas involucradas en hacer que funcionen las diversas reformas señaladas (Marcel, 2006).

3.1.6. Principios y Estructura de la Modernización del Estado de Chile

Los procesos de modernización del Estado implica la participación de múltiples actores, los cuales requieren dirección, organización y coordinación. Tanto para transformaciones por sector, como para transformaciones transversales, el valor de la coordinación y articulación desde el nivel central de gobierno es esencial para que los procesos sean correctamente ejecutados y logren trascender.

En este sentido, el desafío que implica transformar en forma continua una organización tan compleja como el Estado es enorme y las posibilidades de cometer errores durante el proceso son altas. Por ello, a continuación se enuncian los principios sobre los cuales debe basarse el trabajo de quienes se aboquen a la tarea de transformar las instituciones públicas, de modo que su esfuerzo y el de todos se traduzca en avanzar hacia un Estado más efectivo, transparente y cercano (Gobierno de Chile, 2019):

1. La prioridad debe estar puesto en el interés superior de los ciudadanos y no en el de las instituciones.
2. El factor clave está en las personas.
3. Debe ponerse especial prioridad en transformaciones con impacto transversal.
4. Todo proceso de transformación para ser exitoso debe compatibilizar una estructura de implementación gradual con la obtención de resultados tempranos.
5. Debe privilegiarse el uso de la legislación y normativas vigentes y utilizar el recurso de nueva legislación solo si es estrictamente necesario.
6. El desarrollo de toda nueva institucionalidad pública tiene que cumplir un test de eficiencia y no duplicidad.

Ahora bien, para organizar las iniciativas y el trabajo, la Agenda de Modernización del Estado (Gobierno de Chile, 2019) ha considerado pertinente agrupar las iniciativas en seis macro temas, los que a su vez tienen un conjunto de ejes de acción. Estos se detallan a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4.

Estructura del Plan de Modernización del Estado.

Macrotema	Eje
Mejores servicios del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores servicios a las personas • Mejores servicios a los emprendedores y las organizaciones
Mejor gestión del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, diseño y control • Coordinación para la gestión • Procesos transversales • Evaluación
Personas en el Estado	• Servicio Civil y Alta Dirección Pública

	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo Público y Gestión de Personas
Transparencia, Probidad y Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Probidad y control • Participación ciudadana
Mejor Institucionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad institucional y fomento a la innovación • Modernizaciones Institucionales
Desarrollo Local y Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Política • Administrativa • Fiscal

Fuente: Agenda de Modernización del Estado (Gobierno de Chile, 2019)

Este conjunto de iniciativas son las más relevantes y urgentes en el esfuerzo de avanzar hacia un Estado más moderno, eficiente y al servicio de la ciudadanía.

Teniendo lo anterior presente, nos parece importante declarar que en el presente trabajo por centrarse en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera tras la implementación de la Ley 20.240, en el apartado siguiente se desarrollará únicamente el macrotema de la *gestión de personas en el estado*.

3.1.7. Modernización de las personas en el Estado

La gestión de personas en el Estado es sin duda una de las materias más importantes en el objetivo de contar con un mejor Estado al servicio de las personas. Para ello, el *Servicio Civil* y el *Sistema de Alta Dirección Pública (ADP)* fueron creados por ley el año 2003 en el marco de un acuerdo político-legislativo entre gobierno y oposición, posterior al escándalo MOP – GATE y sobresueldos. Ambos organismos fueron concebidos como pilares claves en la modernización del Estado chileno, creando una institucionalidad rectora en materia de gestión de personas en el Estado, definiendo reglas claras de ingreso, retribución y condiciones de desempeño de los directivos superiores de primer y segundo nivel jerárquico de los servicios que implementan políticas públicas. En el caso del sistema de ADP, su particularidad es que permite combinar la selección por mérito, manteniendo el componente de confianza política (Gobierno de Chile, 2019).

El año 2019 el Congreso aprobó una ley de perfeccionamiento a la ADP. Entre los cambios más relevantes introducidos está la eliminación de los directivos provisionales y transitorios. Por otro lado, introdujo cambios para fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo ADP, además de introducir mejoras para hacer más expeditos los concursos. Estas reformas han tenido buenos resultados hasta la fecha, pero falta tiempo para evaluarlas a plenitud.

Por otro lado, la evolución del régimen contractual de la planta, de contrata y de honorarios, ha sido tal que hoy existe prácticamente una duplicidad normativa que ha llevado a la Contraloría y a los Tribunales de Justicia, a determinar por su propia vía condiciones de vinculación laboral que no están en los contratos que rigen las respectivas relaciones, lo que ha llevado a una extensa judicialización en esta materia (Gobierno de Chile, 2019).

Debido a lo anterior, es posible afirmar que en las Instituciones del Estado prima una rigidez que atenta contra una buena gestión de personas y de talento. Por ello, es necesario consensuar medidas para definir nuevas estructuras de relación laboral en el empleo público, que promuevan el desarrollo de las personas, la necesaria adaptabilidad que requiere el Estado como organización, el mérito como eje principal y la movilidad de funcionarios al interior de las instituciones del Estado, entre otras materias de máxima importancia (Gobierno de Chile, 2019).

De esta manera, la necesidad de modernizar el Estatuto Administrativo es evidente, puesto que la falta de flexibilidad en la estructura actual atenta contra el verdadero desarrollo de una carrera funcionaria y contra la capacidad de gestión de las instituciones públicas. Prueba de ello, es desde los años 90 se ha generado una reducción permanente en el porcentaje de funcionarios con contratos de planta. A mediados de esa década, aproximadamente el 70% de los funcionarios en el gobierno central tenía contratos de planta. Sin embargo, en la actualidad esa cifra llega a menos de 30%, siendo la contrata el régimen mayoritario con un 70% de los funcionarios aproximadamente (Gobierno de Chile, 2019).

Ahora bien, el dinamismo del mundo actual y las exigencias de la ciudadanía requieren mayor agilidad de sus gobiernos. Para tal propósito, los organismos del

estado deberán dotarse de estructuras contractuales que permitan mayor movilidad a los funcionarios, de manera que desarrollen habilidades que puedan ser aplicadas transversalmente y no estén forzados a desempeñarse en una misma institución por siempre.

Así, la modernización a futuro deberá considerar al mérito como principio rector, la entrada única al empleo público vía concursos como regla general, la estandarización de escalas de sueldos y asignaciones, movilidad horizontal de funcionarios (idealmente contrato único con destinación), indemnización por años de servicio y un sistema de evaluación más flexible y orientado a la gestión. El desafío en esta materia no es menor y requiere mucho trabajo y consenso para poder avanzar.

Otro componente fundamental del actual ordenamiento en materia de empleo público tiene que ver con el sistema de calificaciones de desempeño. Actualmente este es un sistema que presta escasa utilidad para la gestión e impone una carga importante especialmente a las jefaturas. Y la consecuencia es que todos los funcionarios son calificados en forma satisfactoria, sin permitir que el proceso de calificación se transforme en un dialogo de desempeño, que permita a las jefaturas colaborar con los funcionarios en su desarrollo en el trabajo. Por ello, el desafío está en crear un sistema más ágil y eficiente de evaluación del desempeño individual, orientado al desarrollo de los funcionarios en tanto se enfatiza la retroalimentación permanente y los diálogos de desempeño (Gobierno de Chile, 2019).

3.2. Satisfacción Laboral en Funcionarios Públicos

A continuación se presentan los principales antecedentes teóricos que permitan comprender la satisfacción laboral en funcionarios públicos.

3.2.1. Consideraciones Generales sobre la Satisfacción Laboral

El interés sistemático por la satisfacción laboral se inició en los años 1930, cuando algunas empresas comenzaron a observar que el rendimiento y la calidad del trabajo se veían sensiblemente afectados por la satisfacción objetiva que sentía el personal. A raíz de estas primeras evidencias, se comenzó a teorizar sobre cómo medir y analizar la satisfacción en el trabajo, así como sus posibles causas y consecuencia (Vásquez, 2015).

A nivel global, la satisfacción laboral ha sido uno de los temas que más investigación ha tenido desde la psicología organizacional, ya que desde esta perspectiva se entiende la satisfacción laboral como una actitud general resultante de la satisfacción de una serie de necesidades que el sujeto trata de conseguir a través de su actividad laboral (Vásquez, 2015).

Muchos de los factores, proceden del propio individuo, de su escala de valores, de la interacción con los colegas y con la jefatura, pero también de las características del trabajo a desarrollar, de las relaciones interpersonales que se generan en el ámbito laboral y las políticas y prácticas de la organización. De hecho, existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. (Amorós, 2007). De esta manera, las organizaciones existen para que los miembros alcancen los objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Según Chiavenato (2001), la satisfacción laboral es un concepto que fue creado para que los trabajadores pudiesen mejorar la productividad de la empresa a través de la implementación de medidas de comodidad y confortabilidad en sus relaciones interpersonales, infraestructura del lugar de trabajo, la existencia de protocolos de seguridad, incentivos salariales por desempeño, entre otros. A través de estas medidas sería posible generar una atmósfera estimulante para los trabajadores, que iría en directo beneficio de la empresa al traducirse en un alza en el rendimiento y productividad.

La idea de la organización como sistema social exige cierta consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y clientes. La satisfacción se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Con el término satisfacción nos referimos a este criterio. Entre las mediciones se hallan actitudes, rotación ausentismo, tardanzas y quejas de los empleados (Chiavenato, 2001).

La satisfacción en el trabajo se puede definir como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Entonces ¿Por qué se ha vuelto importante variable dependiente? Por dos razones: Está demostrado que se relaciona con factores de desempeño y las preferencias de valor que tiene muchos investigadores del comportamiento organizacional (CO). La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante años entre los gerentes (Vásquez, 2015).

Aquellos investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. La satisfacción no solo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, sino, afirman las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Por lo tanto, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento, es común que los investigadores del CO lo consideren una variable dependiente.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción y la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasan las exigencias que les hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtienen, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo

sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de los que ella les brinda (Chiavenato, 2001).

3.2.2. Concepto de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, los factores concretos (como la organización, compañeros de trabajo, salarios, condiciones del trabajo, etc.) y la vida en general (Robbins, 1998 citado en Vásquez, 2015).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene conductas positivas hacia éste, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral, de hecho es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Blum y Taylor, 1998 citado en Vásquez, 2015).

Cabe señalar que las actitudes son afirmaciones de valor, favorables o desfavorables acerca de objetos, personas o acontecimientos. Una actitud es una predisposición positiva o negativa frente a un objeto considerado importante. No se tienen actitudes respecto de un objeto cualquiera, o que resulte indiferente. Una actitud no es una conducta. La actitud se encuentra en la conciencia privada de las personas y no es directamente observable, por lo que su estudio requiere de investigaciones de nivel explicativo con uso de técnicas indirectas y/o proyectivas, tales como escalas de medición de actitudes o test de diversos tipos. En general todos los individuos tienen diferentes actitudes y son las que dirigen el comportamiento dentro de la organización y que dará como resultado satisfacción o insatisfacción laboral. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto, es decir, el grado en que la persona se identifica con su trabajo y participa activamente en él y con la organización.

3.2.3. Determinantes de la Satisfacción Laboral

Al momento de determinar qué variables indican los posibles y principales factores que dirigen el comportamiento hacia una satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y buenas relaciones humanas, entendiéndose también a colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos de la Institución, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal.

Así, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la organización no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Por otra parte Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. Él dice que por satisfacción se entiende la actitud general que se adopta frente al trabajo, cuando se ha podido resolver necesidades fundamentales y se tiene conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo (Pinilla, 1982).

3.2.4. Modelo de Satisfacción Laboral de Robinson y Morrinson

Este modelo señala que existe un contrato psicológico entre un empleado y su organización. Los autores formulan que la violación de contrato psicológico puede originarse en dos factores remotos: incumplimientos o incongruencia. El incumplimiento se produce cuando el agente de la organización conscientemente rompe una promesa hecha a un empleado; mientras que la incongruencia se produce cuando el empleado y el agente organizacional existen diferentes entendimientos acerca de una persona (Vásquez, 2015).

Ambos, tanto el incumplimiento como la incongruencia, desarrollan una discrepancia entre el entendimiento del empleado acerca de qué le fue prometido y su percepción actual acerca de que está recibiendo por parte de su empresa. Cuando el empleado percibe esta discrepancia, comienza un proceso de comparación, a través del cual el trabajador sopesa sus propias promesas y

contribuciones, por un lado, y las promesas y contribuciones de la empresa, por el otro. Es muy probable que dicho proceso de comparación desemboque en la percepción de una ruptura del contrato, porque el empleado encuentre que sus contribuciones no han sido adecuadamente correspondidas (Robinson y Morrinson, 2014 citado en Vásquez, 2015).

a) Incumplimiento: Se produce cuando los agentes de una organización reconocen que determinada promesa existe, pero conscientemente fallan en sus cumplimientos, debido a que se encuentran imposibilitados o poco dispuestos a mantener su promesa.

b) Incongruencia: en muchas ocasiones de incumplimiento de contrato psicológico, los agentes de la organización creen sinceramente que han respondido a sus promesas mientras los empleados perciben que la organización le ha fallado.

3.2.5. Satisfacción laboral en la administración pública

El enfoque de la satisfacción con el trabajo ha tenido una aplicación más inmediata en las organizaciones privadas que en las públicas, incitadas principalmente por las necesidades imperativas del mercado de optimizar los recursos disponibles.

Sin embargo, desde mediados de la década de las 90 algunas organizaciones públicas han hecho eco de las ventajas que supone invertir en recursos “intangibles” para el adecuado funcionamiento de los servicios, como principal instrumento de validación en aquellas actuaciones de corte eminentemente político. Según Troncoso (2000) la Administración tiene también que gestionar de manera excelente un activo tan importante para el cumplimiento de sus funciones como es el “capital intelectual”. Los poderes públicos se encuentran ante entornos cambiantes y necesitan de capacidad innovadora para poder responder a estos cambios.

Esta apertura de las Administraciones Públicas hacia la gestión de capital humano puede dejar de manifiesto algunas debilidades en los sistemas de gestión de personas, visibilizando posible descoordinación de funciones, imprecisión, falta de

conocimiento, lentitud, desconfianza hacia los nuevos sistemas implementados y la falta de comunicación, entre otros. Estos aspectos pueden traer incidencias negativas tanto para el adecuado funcionamiento de la Administración, así como también consecuencias económicas, las cuales pueden propiciar un continuado proceso de desmotivación e insatisfacción de los empleados (Troncoso, 2000).

Ahora bien, en la reflexión acerca de las variables y/o indicadores de gestión que suelen relacionarse con la Satisfacción Laboral y/o Compromiso, las que adicionalmente se sugiere medir directamente como dimensiones en un instrumento, se encuentra (Servicio Nacional del Servicio Civil, 2012):

- Condiciones materiales de trabajo.
- Apoyo organizacional.
- Recompensa/Reconocimiento.
- Tipo de tarea o contenidos del cargo.
- Sentido del trabajo o comprensión del propio aporte a la cadena de valor.
- Políticas Administrativas y prácticas de gestión.
- Claridad de la estrategia organizacional
- Integración o socialización.
- Posibilidades de Desarrollo Personal/Profesional.
- Relación con la Autoridad.
- Rol de las jefaturas
- Identificación o Sentido de Pertenencia.

Meza (2017 citado en Charry, 2018), evidenció a partir de una investigación sobre satisfacción y clima organizacional que existen diferencias significativas entre

ambas variables, por lo ende, es recomendable que las relaciones entre ambas variables sean estudiadas por separado.

Por su otra parte, Visbal (2014 citado en Charry, 2018) refiere a un estudio realizado en Argentina el año 2017, en el cual realizó un estudio cuantitativo de clima laboral a 1.141 trabajadores de la administración pública, en el que se aplicó una encuesta de carácter anónimo. Entre los resultados de este estudio se encontró que: a) casi un 60% de los participantes estaba orgulloso de ser un empleado público, aunque el porcentaje tiende a disminuir al aumentar el nivel educativo, b) el 65% dijo estar satisfecho con su trabajo, c) el 94% cree su trabajo es un tarea útil y d) al 80% de los funcionarios le resultan motivadoras esas tareas.

3.3. Programas de Incentivos

Las organizaciones públicas o privadas requieren de tres recursos básicos para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos. El factor humano es indispensable, ya que está conformado por el grupo de personas que entregan su esfuerzo, trabajo, talento, y creatividad para el logro de los objetivos de la organización.

Son variados los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el ser humano presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades. En fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato (2001) refiere:

“Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y

estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional” (p. 19).

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2001, p.415):

“el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones. La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.”

En síntesis, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, las indirectas lo constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución, las segundas se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

De acuerdo con Chiavenato (2001) el “salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo” (p.404). Son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre determinación de los salarios, por lo mismo su definición es compleja.

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida por Chiavenato (2001) como “el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados” (p. 414).

3.3.1. Consideraciones Generales de los Programas de Incentivos

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2001), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “ (p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Para Ramírez (2006), la llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Los objetivos más importantes de un plan de incentivos son (Ramírez, 2006):

1. Reducir la rotación de personal
2. Elevar la moral de la fuerza laboral
3. Reforzar la seguridad laboral

3.3.2. Definición de Incentivos

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada (Sherman Jr. & Chruden, 1999). Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Sherman, Bohlander & Snell, 2001).

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características según Alonso (2004):

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa

3.3.3. Incentivos Financieros y No Financieros

Los aspectos que pretende cubrir un plan de incentivos en una empresa pública o privada pueden ser de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan

brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral (Gómez et al., 2001).

Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan los más conocidos:

- a) *Incentivos sobre unidades de producción ó destajo*: son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación (Werther Jr. et al., 1995, Sherman et al., 2001). Esto se refiere a que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas y una cantidad de estas, pero hay quienes realizan más de las requeridas. Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que como Werther (1995) menciona “El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño” (p. 319), esto se debe a que el grupo puede rechazar al trabajador con un desempeño mayor al de ellos ya que pueden generar algún tipo de desconfianza ante ellos (Gross, 1999).

- b) *Bonos sobre producción*: Estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, éstos reciben un bono adicional (Sherman et al., 2001).
- c) *Compensación por conocimientos especializados*: González (s.f.) define a la compensación las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores. Werther et al., (1995) lo definen como “los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa” (p.322).
- d) *Comisiones*: Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (William et al, 1988), este tipo de incentivo va más relacionado con los departamentos de ventas, ya que dependiendo de lo que cada trabajador venda, es el porcentaje extra que la empresa le otorga (Werther Jr et al., 1995).
- e) *Plan de estándares por hora*: Sherman et al (2001) establece tasas de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo, si los empleados lo terminan en menos tiempo su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora” (p.400). Contreras (2003) lo define como la recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada.

La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios.

- f) *Bonos individuales*: En este tipo de plan se le otorga al trabajador un ingreso extra cuando éste realiza un nivel de productividad mayor, es decir, cuando el trabajador demuestra que está dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de su salario base (Sherman et al, 2001).

- g) *Aumentos por mérito*: Son aquellos incentivos que se le otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores por medio de una evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan en base a su propio criterio (Chiavenato, 2001).

- h) *Curvas de madurez*: Este tipo de incentivo va ligado directamente con aquellos trabajadores de niveles profesionales y/o científicos, ya que estos no buscan una remuneración completamente económica, sino que lo que buscan es ascender dentro de la empresa para progresar profesionalmente. Esto evita que exista un alto nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos (Sherman et al., 2001).

Por otro lado, los incentivos NO financieros son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. et al., 1995).

Werther Jr et al., (1995) señalan que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p.323). Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad

laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Sherman et al (2001) mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

- a) *Seguridad*: Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- b) *Afiliación*: La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos
- c) *Estima*: La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- d) *Autorrealización*: Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Por otro lado, de acuerdo con Ramírez (2006) los beneficios no financieros le llama beneficios sociales a su vez pueden ser de tres tipos:

1. *Asistenciales*: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
2. *Recreativos*: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
3. *Supletorios*: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida

3.3.4. Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos

Lograr los planes o programas en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

Según Ramírez (2006), el primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son (Ramírez, 2006):

1. Costo del programa
2. Capacidad de pago
3. Necesidades reales
4. Poder del sindicato
5. Relaciones públicas de la institución
6. Nivel de responsabilidad social
7. Reacción de la fuerza laboral.

En cuanto a los principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos, Ramírez (2006) considera los siguientes:

- a) Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.
- b) Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y

los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos. Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Por último, según Sherman et al. (2001) existen reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

1. Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
2. El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
3. Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga

3.3.5. Ventajas y Desventajas de los Programas de Incentivos

Sherman et al., (2001) y Alonso (2004) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos las cuales se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5.

Ventajas y Desventajas de los Programas de Incentivos

Autor	Ventajas
Sherman et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. - Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de

	<p>relación con el rendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos. - Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo. - Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo”.
Alonso (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal. - Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible. - Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos”

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el hecho de que los individuos no puedan lograr alcanzar la satisfacción de sus necesidades, puede provocar que se vean impedidos a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, dando como resultado la inconformidad y ésta puede interferir en el buen desempeño de sus actividades laborales dentro de la empresa. Se pueden mencionar dos desventajas, las cuales son:

1. Frustración: Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuos se hace persistente.
2. Conflicto: Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

3.3.6. Ventajas y desventajas de planes de incentivos individuales y por equipo

A continuación en la Tabla 6 se presentan las principales ventajas y desventajas de los incentivos individuales y por equipo.

Tabla 6.

Ventajas y Desventajas de Incentivos Individuales y por Equipo

	Planes Individuales	Planes por Equipo
Ventajas	El rendimiento recompensado se reproducirá. Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona. Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual. Se ajustan a una cultura individualista.	Fomentan la cohesión del grupo. Ayudan a medir el rendimiento.
Desventajas	Pueden fomentar un pensamiento único. No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución. Pueden ir en contra de los objetivos de calidad. Pueden fomentar la falta de flexibilidad.	Posible falta de ajuste con una cultura individualista. El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento. Es difícil definir el equipo. Competencia entre grupos.

3.3.7. Las Retribuciones

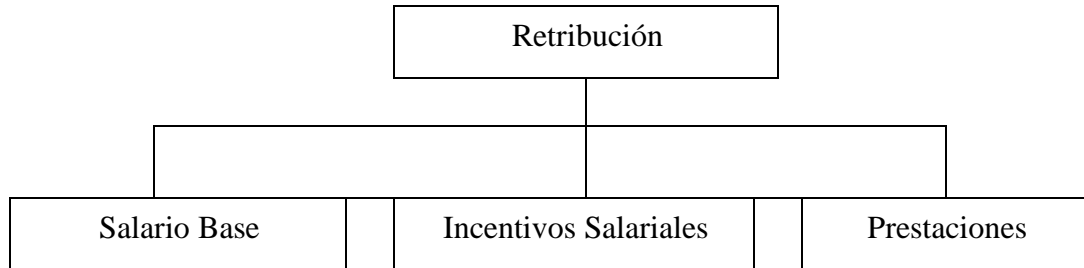
Gómez, Balkin & Cardy (2001) la definen como “El conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo” (p.352). Esta retribución está compuesta por tres elementos fundamentales, los cuales son:

1. *Salario Base*: Es la cantidad fija que los empleados reciben cada determinado tiempo por el trabajo realizado.
2. *Incentivos Salariales*: Son aquellos que las empresas aplican para recompensar el desempeño de los trabajadores.
3. *Prestaciones*: Conocidas también como retribuciones indirectas, se define como las cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado.

A continuación, en la Figura 1 se muestra el esquema de la retribución de Gómez et al. (2001).

Figura 1.

Esquema de la Retribución



Fuente: Gómez Luis, Balkin David & Cardy Robert 2001.

Las retribuciones son importantes para los trabajadores, ya que afectan de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones no son las adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente a la empresa (Gómez et al., 2001).

Existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de estos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en Interna y Externa:

- Equidad Interna. Es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.
- Equidad Externa. Es la retribución que los trabajadores creen justa respecto a lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo (Gómez et al., 2001).

Tomando en cuenta la equidad interna y la externa se desarrollan dos modelos de retribución.

1.- Modelo de Justicia Distributiva: Se dice que los trabajadores aportan a la empresa diferentes atributos como cualidades, esfuerzos y tiempo a cambio de un resultado tomando en cuenta que el más importante para los trabajadores es

el monetario.

2.- *Modelo de Mercado Laboral*: Cuando la oferta de trabajo y la demanda del mismo es igual en ese momento la empresa establece el salario de los trabajadores (Gómez et al., 2001).

Por otro lado, existen cuatro tipos de sistemas de retribuciones que las empresas pueden utilizar para el pago a los trabajadores:

1.- *Retribución Fija*: Es el salario base que la empresa da al trabajador en un tiempo determinado.

2.- *Retribución Variable*: Es proporcionado mediante un pago que se obtienen de las ganancias que la empresa genera anualmente.

3.- *Rendimiento*: Son aquellos que se relacionan con el trabajo extra del empleado dentro de la empresa a los cuales conocemos como pagos por unidad producida.

4.- *Participación*: El salario va a ser igual para todos los trabajadores, siempre y cuando realicen la misma cantidad de trabajo y cumplan con las expectativas mínimas de la empresa (Gómez et al., 2001).

3.3.8. ¿Cuándo es conveniente utilizar un plan de retribuciones en la organización?

Para que un sistema de retribuciones funcione adecuadamente dentro de la empresa se necesita tomar en cuenta los siguientes puntos, según Gómez et al (2001):

- Los trabajos no cambien con facilidad
- Los empleados no tengan que sustituirse muy a menudo
- Se requiere mucha formación para aprender un determinado trabajo
- La rotación de los trabajadores sea relativamente baja

- Los empleados asciendan con el tiempo
- Los puestos de trabajo estén estandarizados dentro del sector en el que opera la empresa.

3.3.9. Inconvenientes de las Retribuciones

Así como es importante que las empresas ofrezcan retribuciones a los empleados para aumentar el desarrollo y la productividad que ellos tienen dentro de la misma, es importante saber aplicar los diferentes tipos de incentivos tanto de forma individual como grupal, ya que si no son empleados adecuadamente puede ser contraproducente para la empresa y por lo tanto tener consecuencias negativas (Dessler, 1994).

Existen inconvenientes en la aplicación de los planes de incentivos en las empresas, como lo menciona Alonso (2004) estos son:

- “Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores.
- El coste total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costos.
- Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos” (párr.3)

Los incentivos animan a los trabajadores a mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar el fondo de comercio de la empresa. Bueno, eso es lo que se supone que deben hacer. En el mundo real, las retribuciones en función del rendimiento también pueden despertar pasiones que convierten en los trabajadores en grupos rivales, tan ambiciosos por conseguir dinero adicional, que harán que las

cifras de otro grupo parezcan malas para que las suyas parezcan buenas. Los incentivos son tóxicos porque abren las puertas al favoritismo y a la manipulación.

Gómez et al., (2001) mencionan que la mayoría de los trabajadores cree que los que más trabajan y producen deberían ser mejor remunerados. Si los empleados entienden que la remuneración no se distribuye en función de los méritos, probablemente se comprometerán menos con la organización, reducirán sus esfuerzos y buscaran oportunidades laborales en otras empresas.

Los sistemas de retribuciones basados en el rendimiento, también conocidos como incentivos, premian el esfuerzo de los trabajadores de la empresa basándose en tres supuestos (Gómez et al., 2001):

1. Los trabajos realizados por los trabajadores individuales y por los grupos de trabajo son diferentes en relación con lo que brindan a la empresa, no sólo en lo que hacen, también en la forma en que lo realizan.
2. Las ganancias finales de la empresa dependen del rendimiento de los individuos y los equipos que la forman.
3. Para que una empresa sea justa a la hora de recompensar a sus empleados, y así lograr atraer mejores trabajadores, conservar a sus estrellas y motivar a los que se desempeñen más notablemente, debe establecerse en base en su rendimiento relativo.

3.3.10. Obstáculos que deben superar las organizaciones que quieren establecer un plan de incentivos.

Son ocho obstáculos que las empresas deben tomar en cuenta a la hora de aplicar los planes de incentivos, a continuación se mencionan (Gómez et al., 2001):

1. *El síndrome de haz únicamente lo que te pagan por hacer.* Mientras más tenga que ver la retribución con indicadores concretos del rendimiento, los trabajadores se concentran en esos indicadores y dejan de lado otros factores importantes del trabajo que resultan más difíciles de medir.

2. *Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación.* Este punto explica que pueden crearse problemas y competencia entre los trabajadores y por lo tanto no hay cooperación con los integrantes de otros grupos laborales dentro de la misma empresa.
3. *Falta de control.* Los trabajadores no pueden manejar o controlar todos los factores que intervienen para la realización de su trabajo, un ejemplo de estos factores son el supervisor, el desempeño en el trabajo de sus colegas, la calidad del equipo y de los materiales con los que trabaja, etc.
4. *Dificultades para medir el rendimiento.* Es muy complicado para las empresas evaluar el rendimiento de los trabajadores y más cuando se trata de entregar un incentivo.
5. *Contratos psicológicos.* Un contrato psicológico es un grupo de intereses o perspectivas, basándose en experiencias pasadas, muy resistentes al cambio. Si un contrato psicológico no funciona, puede tener resultados dañinos para la empresa.
6. *La brecha de credibilidad.* Por lo general los trabajadores piensan que los sistemas de recompensa no son justos, y no premian objetivamente el rendimiento.
7. *Insatisfacción y estrés laboral.* Estos incentivos hacen que los trabajadores tengan una mayor productividad, pero también tienen una menor satisfacción laboral. Mientras más relacionen los trabajadores la retribución con el rendimiento, hay más molestias en el trabajo y los trabajadores son más infelices.
8. *Reducción potencial del dinamismo intrínseco.* Si los trabajadores saben que pueden ser mejor recompensados van a hacer lo que sea y como puedan para lograrlo y así maximizaran su creatividad y talento. Una empresa que ponga mucho esfuerzo en estas retribuciones para motivar al empleado, podría reducir el dinamismo intrínseco.

Otro inconveniente que menciona Aranda (s.f.) es cuando “un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés. Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración”.

3.4. Programas de Incentivos y Satisfacción Laboral en Trabajadores del Servicio Público

En el año 2017 se llevó a cabo una encuesta internacional de más de 20.000 funcionarios públicos en Europa Oriental, África, Asia y América Latina, incluido Chile. En nuestro país, la encuesta fue implementada con el apoyo y autorización de la Dirección Nacional del Servicio Civil y de once instituciones estatales participantes (Schuster et al, 2017). A continuación se presentan los principales resultados.

3.4.1. Las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos, como su motivación laboral

Según Schuster et al (2017), los funcionarios públicos en Chile están, en promedio, relativamente motivados para esforzarse en sus labores, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público. Sin embargo, la confianza entre los funcionarios públicos y la ética son áreas en las que particularmente se podría mejorar.

Con respecto a la motivación por el trabajo, los funcionarios públicos en Chile están relativamente motivados para esforzarse en sus labores y, en promedio,

frecuentemente – pero no siempre – dispuestos a trabajar desde más temprano o quedarse hasta más tarde, realizar labores extras y entregar su mejor esfuerzo independiente de las dificultades.

Por su parte, la autoevaluación de desempeño en Chile es alta si se compara internacionalmente, donde un contundente porcentaje (92%) de funcionarios públicos en Chile percibe que contribuye al éxito de su institución.

En cuanto a la satisfacción laboral, los servidores públicos chilenos están relativamente satisfechos con su trabajo, con un puntaje promedio de 5,6 en una escala de 1-7 (donde 7 es totalmente satisfecho). Si bien la satisfacción laboral varía según la institución, en todas las instituciones encuestadas los servidores públicos se inclinan más a estar satisfechos que insatisfechos con sus empleos. Los funcionarios públicos más jóvenes y más educados, los que trabajan en Santiago y aquellos con contratos temporales se muestran, en promedio, relativamente menos satisfechos (pese a que, en general, están satisfechos).

En relación con el Compromiso con el servicio público. Casi todos (98%) los funcionarios públicos en Chile derivan la motivación de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público. La mayoría (89%) se enorgullece de ser servidores públicos, y comparte los valores de la función pública (85%). La gran mayoría (71%) también pretende pasar su carrera laboral en el sector público. Aunque el compromiso con el servicio público es alto, hay una variación significativa entre las instituciones. En particular, funcionarios públicos en instituciones más focalizadas en el sector privado (por ejemplo, CORFO) tienen un compromiso significativamente menor con el servicio público. Es más, ciertos grupos – servidores públicos más jóvenes, funcionarios públicos más educados, aquellos con contratos temporales y directivos – tienen un compromiso relativamente menor con el servicio público.

Acerca de la Confianza, los funcionarios públicos tienen niveles relativamente bajos de confianza en otros miembros de su organización y, de hecho, son más propensos a desconfiar que confiar en ellos. Mientras que la confianza en otros miembros de la organización es relativamente mayor en algunas instituciones (por ejemplo, MP y CORFO) y para algunos grupos de servidores públicos (por ejemplo,

aquellos con altos ingresos o que trabajan fuera de Santiago), ésta sigue siendo comparativamente baja en todos los grupos e instituciones encuestadas. Estos bajos niveles de confianza pueden constituir un obstáculo para el trabajo en equipo efectivo y la colaboración dentro de las instituciones,

Por último, con respecto a la Ética e integridad, si bien no se encontró evidencia de corrupción, la capacidad de los servidores públicos de reconocer problemas éticos y su disposición a reportar problemas éticos tiene un potencial de mejora. Cuando se le presenta un escenario de conducta no ética e ilegal en el servicio público, aproximadamente uno de cada cinco (18%) funcionarios públicos lo habría escogido. Asimismo, casi la mitad (47%) de los servidores públicos consideraron este comportamiento legal o no estaban seguros de ello. Además, sólo la mitad de los funcionarios públicos (50%) se siente cómodo reportar problemas éticos a sus directivos

3.4.2. Las prácticas de gestión de personas, tal como son percibidas y experimentadas por los funcionarios públicos

Las prácticas de gestión de personas, tal como son experimentadas por los servidores públicos, varían significativamente entre las instituciones y dentro de ellas. Sin embargo, existen varios hallazgos que son comunes en la mayoría de las instituciones (Schuster et al, 2017):

- Las prácticas de reclutamiento y selección son informales para una minoría significativa de vacantes. Una parte significativa de servidores públicos supo sobre su primer trabajo por un conocido u otro funcionario público (52%), no fue evaluado a través de un examen escrito (57%) o entrevista con un panel de selección (26%) y tuvo apoyo de algún amigo o familiar (27%) y/o consideró importante de alguna forma tener un contacto con vínculos políticos (25%) para obtener el primer trabajo en el sector público.
- Los ascensos se perciben como más relacionados con el desempeño. La mayoría (64%) de los funcionarios públicos encuentra que su desempeño

laboral afecta sus expectativas de ascenso. Un grupo menor cree que la antigüedad en la institución (37%) es relevante, y algunos consideraron importante para el ascenso profesional el tener apoyo de amigos o familiares en la institución (19%) o un contacto con vínculos políticos (26%).

- Las evaluaciones de desempeño son casi universales (95%), pero no siempre tienen consecuencias. El desempeño es típicamente (82%) evaluado según metas previamente acordadas, y la mayoría de los funcionarios públicos (71%) considera que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce a mejores resultados en la evaluación. La mayoría (67%) de los servidores públicos percibe que buenos resultados en las evaluaciones de desempeño importan para su estabilidad laboral. Un menor grupo coincide en que son importantes para el ascenso profesional (53%) o para los aumentos salariales (39%).
- Los aumentos salariales a menudo se perciben como desvinculados al desempeño. Sólo una minoría de funcionarios públicos encuentra que el desempeño laboral (23%) o los años de servicio (30%) conducen a obtener un aumento salarial. Por el contrario, la mayoría (64%) lo asocia con las negociaciones colectivas del sector público. Para una minoría (21%), las conexiones políticas también tienen cierta importancia en los aumentos remuneracionales.
- Los salarios son, en promedio, competitivos, pero no siempre son percibidos como satisfactorios, equitativos o suficientes. Aproximadamente un tercio de los funcionarios públicos están insatisfechos con sus salarios, los encuentran insuficientes para mantener sus hogares e inequitativos en relación a lo que reciben colegas con responsabilidades similares. Sin embargo, los salarios son competitivos para la mayoría de los servidores públicos. Menos de un tercio cree que le resultaría fácil encontrar un trabajo fuera del sector público que pague mejor.

- Las protecciones laborales no imposibilitan, según la percepción de muchos servidores, despidos motivados por razones de desempeño o ciclos políticos. La mitad de los funcionarios públicos cree que podrían fácilmente ser despedidos, y aproximadamente tres cuartos cree que podrían perder su trabajo si no se desempeñan bien. Además, más del 40% considera que su estabilidad laboral se ve afectada por los ciclos políticos.
- Los superiores podrían ejercer prácticas de liderazgo de forma más frecuente. Alrededor de dos tercios de los servidores públicos percibe que sus superiores comunican estándares éticos claros, y más de la mitad del tiempo sienten que lideran dando un buen ejemplo, que generan entusiasmo por la visión y misión de la institución y que se comunican de maneras que hacen que los servidores públicos se sientan orgullosos de formar parte de la institución.
- La capacitación sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas se están expandiendo, pero subsisten importantes deficiencias en el conocimiento de normas éticas. Las capacitaciones sobre ética y la participación en la formulación de políticas éticas ha alcanzado a entre un 37% y 43% de los funcionarios públicos encuestados. Aproximadamente, el 40% no sabe si su institución tiene un código de ética.

3.4.3. El efecto de las prácticas de gestión de personas en las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos

De acuerdo a los hallazgos que surgen del análisis estadístico, las prácticas de gestión de personas que conducen a tener servidores públicos más motivados, con mejor desempeño, comprometidos y éticos son las siguientes (Schuster et al, 2017):

- *Reclutamiento y selección.* Criterios informales en los procesos de reclutamiento y selección afectan negativamente al servicio público de Chile.

En particular, la influencia de contactos personales (amigos o familiares) o políticos en las decisiones de contratación tiene un efecto negativo significativo en el desempeño laboral, la confianza entre miembros de la organización, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo de los servidores públicos. Por el contrario, los procedimientos formales de contratación y selección – anuncios públicos de vacantes y evaluaciones de postulantes a través de pruebas escritas – tienen efectos positivos en la satisfacción y motivación con el trabajo, respectivamente.

- *Ascenso.* Al igual que con el reclutamiento y la selección, los criterios informales en las decisiones de ascenso afectan negativamente al servicio público de Chile. En particular, la influencia de los contactos políticos o personales (amigos y familiares) en las decisiones de ascenso reduce el desempeño laboral, el compromiso con el servicio público y el comportamiento ético de los servidores públicos. Viceversa, los mecanismos formales tienen efectos positivos. Los concursos públicos para ascensos tienden a aumentar la motivación con el trabajo, el compromiso con el servicio público y el orgullo de ser un servidor público. Además, un fuerte vínculo entre el desempeño laboral y las posibilidades de ascenso mejora la satisfacción con el trabajo, el desempeño laboral, la confianza entre los miembros de la organización y el compromiso con el servicio público.
- *Salarios.* Pagar a los servidores públicos lo suficiente para mantener su hogar y pagar equitativamente a aquellos funcionarios con responsabilidades similares aumenta la satisfacción con el trabajo y la confianza dentro de las organizaciones públicas, entre otros. Además, un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las perspectivas salariales mejora el desempeño laboral, la confianza, la ética, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, las decisiones salariales basadas en criterios políticos afectan adversamente varias de estas actitudes.
- *Evaluaciones de desempeño.* Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a

través de mejores resultados de la evaluación de desempeño y vincular los resultados de la evaluación de desempeño con las perspectivas de desarrollo profesional tiene un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, la confianza y el orgullo de ser servidor público, entre otros. Esto sugiere que las evaluaciones de desempeño pueden afectar positivamente el servicio público de Chile y que algunas prácticas relativamente simples – tales como acordar metas previas a un período de evaluación – pero que no se practican consistentemente en todas las instituciones participantes, son prácticas que pueden marcar la diferencia.

- *Protecciones laborales.* El tipo de contrato – permanente o temporal – no muestra un efecto significativo luego de controlar por otros factores. Sin embargo, las percepciones de seguridad laboral son importantes. Los servidores públicos que sienten que pueden ser despedidos fácilmente están menos satisfechos con su trabajo y tienen menos confianza en otros miembros de su organización, pero están más motivados por hacer un mayor esfuerzo en el trabajo. Quizás aún más relevante, los criterios que se perciben como base de los despidos son importantes. La percepción de que los despidos pueden ser provocados por bajo desempeño tiene efectos positivos sobre, entre otros, la motivación con el trabajo y el desempeño laboral. Por el contrario, la percepción de que los despidos podrían ser provocados por ciclos políticos tiene principalmente efectos negativos, entre otros, en la confianza dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo.
- *Liderazgo.* Un uso frecuente de las prácticas de liderazgo por los superiores tiene impactos positivos importantes, aumentando la confianza, la integridad, la satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios públicos. Tanto las prácticas de liderazgo ético (como la comunicación de normas éticas claras) como las prácticas de liderazgo transformacional (como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización) por parte de los superiores tienen efectos positivos, siendo el liderazgo ético el que muestra un efecto particularmente fuerte.

- *Capacitación sobre ética y formulación de políticas éticas.* La capacitación sobre ética y la formulación participativa de políticas éticas tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos, la confianza en otros miembros de la organización, la satisfacción con el trabajo y el orgullo de ser funcionario público. Estos resultados sugieren que los beneficios de la capacitación ética y la formulación participativa de políticas éticas van más allá de mejoras en el comportamiento ético. Al mismo tiempo, la participación en capacitaciones sobre ética o en la formulación de un código de ética no muestra un efecto significativo en la habilidad de los servidores públicos de detectar conductas no éticas e ilegales en un escenario de conflicto de interés. Por tanto, existe potencial para profundizar las capacitaciones sobre ética para asegurar que aumentan la habilidad de los funcionarios públicos para detectar conductas no éticas e ilegales en su trabajo diario.

3.4.4. Recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético

De acuerdo con (Schuster et al, 2017) a continuación se entregan una serie de recomendaciones para un servicio público más motivado, comprometido y ético:

- Priorizar de manera más consistente criterios meritocráticos – no políticos o personales – en las decisiones de contratación, ascenso, remuneración y desvinculación, incluyendo la generalización de concursos para las contrataciones.
- Fortalecer el vínculo entre el desempeño laboral y las perspectivas de remuneración, ascenso y estabilidad laboral. La percepción de un vínculo firme entre el desempeño laboral y las expectativas de ascenso, remuneración y estabilidad laboral ejerce efectos positivos en el desempeño laboral, la motivación con el trabajo, el compromiso con el servicio público y la confianza en otros miembros de la organización, entre otros. Esto sugiere que las políticas de gestión de personas que fortalecen estos vínculos – y, por el

contrario, reducen el peso de los criterios políticos y personales – afectan positivamente el servicio público de Chile.

- Fomentar un uso más frecuente de prácticas de liderazgo en los superiores. Prácticas de liderazgo ético – como la comunicación de normas éticas claras – y prácticas de liderazgo transformacional – como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización – ejercidas por los superiores tienen efectos positivos y consistentes en el desempeño, motivación, satisfacción, integridad, confianza y compromiso de los funcionarios públicos. Sin embargo, los superiores de una minoría significativa de servidores públicos utilizan estas prácticas rara vez o nunca. La capacitación en liderazgo y el liderar con el ejemplo por parte de los altos directivos de las instituciones, entre otros, podrían traer importantes beneficios al servicio público de Chile.
- Profundizar las capacitaciones sobre ética. Una minoría significativa de servidores públicos no pudo, en el momento de la encuesta, reconocer una conducta no ética e ilegal y mostró disposición a participar en ella cuando se le presentó un escenario de conflicto de interés. En este contexto, se observa que las capacitaciones sobre ética tienen efectos positivos en la disposición de los servidores públicos a reportar problemas éticos a sus superiores, en la confianza en otros miembros de la organización, en la satisfacción con el trabajo y en el orgullo de ser un servidor público. Por consiguiente, los beneficios de extender este tipo de capacitación van más allá de una mayor ética en el servicio público. Al mismo tiempo, la encuesta sugiere que estas capacitaciones se beneficiarían en cubrir con mayor profundidad dilemas éticos y códigos de ética, ya que incluso aquellos servidores públicos que tuvieron capacitación ética no tuvieron una mejor habilidad para detectar y evitar conductas ilegales no éticas.
- Utilizar consistentemente buenas prácticas en la evaluación de desempeño. El análisis de los datos sugiere que las evaluaciones de desempeño pueden afectar positivamente al servicio público, sobre todo si se implementan

correctamente. Acordar metas con los servidores públicos antes de un período de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo a través de mejores resultados en la evaluación de desempeño, y relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con las expectativas de desarrollo de carrera representan buenas prácticas claves ya que tienen efectos positivos en la satisfacción con el trabajo, la confianza en otros miembros de la organización y el orgullo del servicio público, entre otros. Sin embargo, no todas las instituciones utilizan constantemente estas prácticas. Llevar a cabo encuestas anuales de servidores públicos para identificar avances y áreas de reforma

- En muchos otros países de la OCDE, las encuestas anuales de servidores públicos son un instrumento estándar de gestión de personas. En Chile no existe todavía una encuesta anual de funcionarios que sea comparable entre instituciones, por lo que su introducción se constituye como un área de reforma importante.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO

MUESTRAL

A continuación, se presentan los principales antecedentes metodológicos de la investigación.

4.1. Enfoque Metodológico

La presente investigación pretende conocer la satisfacción laboral tras la implementación de la Ley N° 20.240 según la opinión de los propios funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera. Es por esto que el estudio se enmarca en una metodología cualitativa, la que permite indagar las descripciones, observaciones y reflexiones de los participantes del estudio (Canales, 2006) con el fin de comprender y profundizar el fenómeno de la satisfacción con el trabajo en ambiente natural y en relación con el contexto en que se desarrollan, “logrando así centrarse en las vivencias y significados que los participantes perciben subjetivamente de su realidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 364).

Krause (1995) define la metodología cualitativa como “la descripción de características, de relaciones entre características o del desarrollo de características del objeto de estudio” (p. 22). El autor señala, además, que dicho procedimiento hace posible la construcción de conocimiento poniendo como foco principal a conceptos, los cuales permiten reducir la complejidad y coherencia interna mediante la relación entre dichos conceptos. Dentro de las características, también se señala que es una observación sin control la cual obtiene perspectivas “desde dentro” a través de la subjetividad de los participantes, descubre, describe, explora, la persona se ve como un todo (holista) y asume una realidad dinámica.

La metodología cualitativa facilita, entonces, la construcción de conocimiento acerca de algo (supuestamente) externo, acerca de nosotros mismos o acerca de la relación entre nosotros y lo (supuestamente) externo, permitiendo generar nuevos conocimientos (Canales, 2006).

4.2. Diseño y Tipo de Estudio

La investigación se fundamenta en el diseño de la *fenomenología - hermenéutica*, la cual se enfoca en el estudio del significado esencial de los fenómenos, relacionado con el sentido y la importancia que éstos tienen, a través de la recogida de experiencias vividas o material experiencial, y la reflexión de las mismas, aspirando a una comprensión profunda de la experiencia humana (Ayala, 2008).

La investigación fenomenológica es la descripción e interpretación de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos (Rodríguez, Gil & García, 1996). Con ello, las preguntas realizadas a los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera participantes de este estudio están orientadas a la propia valoración que ellos hacen de la satisfacción con el trabajo y cómo la implementación de la Ley N° 20.240 ha impactado en esta satisfacción laboral, estableciendo si luego de dicha ley se ha incrementado la satisfacción con el trabajo.

Con respecto al tipo de estudio, éste es un estudio *descriptivo*, que busca describir y comprender el fenómeno de la satisfacción laboral tras la implementación de la Ley N° 20.240 en función de los significados y narrativas que le otorgan los propios funcionarios de la Fiscalía, permitiendo que los datos recabados de esta investigación puedan ser estudiados, interpretados e interpelados, facilitando nuevas discusiones y la mejora continua de los procesos.

Cabe destacar que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes,

prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

4.3. Diseño Muestral y Participantes

El diseño muestral de esta investigación se encuentra desde la perspectiva de un *estudio de caso*, el cual es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, ya que implica un proceso de indagación caracterizado por la revisión sistemática y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas (Barrio del Castillo et al.s.f.). En este caso, se analizará la realidad del de la Fiscalía Local de Caldera como única unidad de análisis.

El método de *estudio de caso* es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Villarreal y Landeta, 2007).

Además, en este método los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). También el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y culturales, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familiares, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

La invitación a participar en el estudio será voluntaria entre los funcionarios, no obstante, se espera que pueda participar la totalidad de ellos. De esta manera, los participantes del estudio o sujetos son todos los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera, el que abarca un número total de 8 funcionarios, tal como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7.*Participantes del Estudio.*

Cargo	N° de Personas
Fiscal Adjunto Jefe	1
Abogados asistentes de Fiscal	2
Administrador	1
Administrativos	2
Recepcionista	1
Auxiliar	1
Total de Funcionarios	8

CAPÍTULO 5: CONFIGURACIÓN DEL MUESTREO Y ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presentan los principales antecedentes que permitirán comprender de mejor manera la tipología de la investigación, las razones para seleccionar la muestra y los instrumentos de recolección y posterior análisis de datos utilizados.

5.1. Tipología de la Investigación

La presente investigación tiene por propósito Explorar las percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240, en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

Al respecto, resulta conveniente destacar que en el estudio de los procesos sociales, cuando el investigador se enfrenta a la realidad social no está frente a una típica situación sujeto (que investiga) - objeto (entidad a ser medida), habitual en las ciencias de la naturaleza (Serbia, 2007).

Si bien es cierto las personas somos seres biológicos y nuestros comportamientos muchas veces puede verse explicado desde dicha ciencia, lo cierto es que el individuo y su comportamiento va mucho más allá de un substrato biológico, donde “la realidad vivenciada por cada uno es el resultado de un complejo proceso de interacción social que se denomina proceso de socialización” (Serbia, 2007, p. 126).

A partir de la socialización las personas logran internalizar lenguaje y otras conductas que les permiten percibir y poder pensar en relación con el mundo que los rodea a través de determinadas ideologías, elaborando y organizando cada persona un sistema de creencias y categorías cognitivas que de acuerdo a la experiencia y a los diversos contextos en los que se desenvuelve. Este sistema de creencia se configura como una especie de “guía” que orienta al sujeto dentro de la realidad específica en la cual se está moviendo, el cual a su vez permite que dicha realidad se vaya construyendo de determinada manera. Dicho en otras palabras, la percepción de que lo vivido pareciera ser fruto de una relación natural con el entorno es, en realidad, consecuencia de una construcción social.

De esta manera, el mundo es vivenciado y la realidad es pre-interpretada a partir de los significados y las posiciones sociales de cada persona, pudiendo ésta elaborar nuevos sentidos o repeticiones de los ya establecidos. Estas elaboraciones de sentido se concretan dentro de determinados marcos,

constituyendo sistemas ideológicos. Siguiendo a Serbia (2007, p. 126), “las formas ideológicas son utilizadas, de forma no consciente, por los actores sociales para entender y explicarse las cosas que le pasan o que imaginariamente le podrían ocurrir”.

En consecuencia, el investigador social es un sujeto situado en un determinado orden social, que intenta comprender a otros sujetos que se encuentran también sujetos como él. Así, lo que se establece en los estudios cualitativos es “una relación sujeto –sujeto; un sujeto interpretante de las interpretaciones de otros, que debe tener presente, en la medida de lo posible, las determinaciones de sus propias interpretaciones” (Serbia, 2007, p. 127).

Esta dimensión simbólica de la conducta humana es difícil conocerla a partir de patrones de medidas o con dispositivos estandarizados, puesto que el análisis de lo social no puede restringirse a una estrategia inflexible y anacrónica que considera únicamente el aspecto medible, externo y/ o consciente de los fenómenos sociales. En estas técnicas de medición estandarizadas se ignora el papel que juegan las significaciones, las ideologías, los discursos y las prácticas sociales para lograr profundizar en la interacción entre materialidad y subjetividad, que es donde encontramos las configuraciones de lo que cada cual llama realidad.

Los estudios cualitativos, en cambio, se centran en comprender e interpretar las imágenes sociales, las significaciones y los aspectos

emocionales que orientan desde los comportamientos de los actores sociales. Esto motiva que su diseño sea abierto, ya que puede producir informaciones no preconcebidas en el diseño, y flexible, puesto que las etapas pueden darse simultáneamente o puede volverse atrás en alguna instancia. En esta perspectiva, el análisis de los datos no es una instancia predeterminada, en la medida que “puede o no ser una etapa posterior a la técnica (grupos, entrevistas, observación no sistemática), ya que también puede efectivizarse durante la recolección/ construcción de la información” (Serbia, 2007, p. 129).

En síntesis, mientras que las técnicas de cuantificación de la realidad como la encuesta buscan acotar el sentido de lo dicho a una serie previsible de preguntas y respuestas, las herramientas cualitativas permiten el registro de varios planos de la subjetividad (lo denotado connotado a través de lo verbal, lo gestual, los tonos de la voz, los silencios) ampliando la interpretación y comprensión de los sentidos circulantes en ciertos espacios sociales. Por ello, en los estudios cuantitativos los imprevistos son vistos como ruidos y muchas veces son desechados, a diferencia de los estudios cualitativos el imprevisto enriquece con más información.

La perspectiva cualitativa se orienta a la búsqueda de la comprensión de los discursos personales y grupales que los sujetos expresan en contextos espontáneos (como ocurre en los procesos sociales de construcción de los deseos, previos al acto individual del consumo), allí es donde estos traslucen

las creencias, deseos y valores que subyacen a sus prácticas sociales (Serbia, 2007).

En este sentido, las técnicas cualitativas de recolección de información “permiten la recursividad entre los hablantes, situación estratégica del investigador; que de esta manera no sólo crea el efecto de verosimilitud de una instancia no productiva (obligatoria) de comunicación, sino que, además, consigue profundizar en los diferentes planos de la subjetividad” (Serbia, 2007, p. 131).

5.2. Configuración del Muestro

El procedimiento de muestreo en los estudios cualitativos no calza en la clásica tipología muestral propia de los estudios cuantitativos, puesto que para el abordaje de las subjetividades y sus pautas de organización, los muestreos pre-planificados y cerrados a lo imprevisto resultan inconvenientes, ya que en estos casos el investigador necesita sumergirse en la problemática, desde el trabajo de campo (Serbia, 2007).

De esta manera, en el presente estudio a partir de una comprensión teórica y empírica previa del sujeto (funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera) y del tema en estudio (percepción de satisfacción laboral tras la implementación de la ley 20.240), el trabajo de campo le permitirá al

Investigador obtener las condiciones para una acertada interpretación de lo estudiado.

En este sentido, según Serbia (2007), la estrategia cualitativa de producción de datos es recursiva, ya que el investigador va avanzando conforme a la información que produce y analiza, y así, va decidiendo los próximos pasos a seguir. Así, el investigador cualitativo va disponiendo en vivo, a partir de lo previsible y lo no previsto, los alcances de la selección.

La muestra cualitativa aborda desde lo intensivo las características de la calidad de los fenómenos, desatendiendo su generalización cuantificable y extensiva. En la muestra estadística, en cambio, los individuos son extraídos de su red de relaciones cotidianas con el fin de ser interrogados a través de un cuestionario, que, habitualmente, pasa por alto el contexto referencial de la comunicación. A través de la comprensión de los discursos de los sujetos que ocupan posiciones diferenciales en las estructuras sociales, se intenta reconstruir e interpretar la dinámica de las prácticas y hablas de los sujetos dentro de su red vincular (configuradora de motivaciones, discursos y opiniones) (Serbia, 2007).

Por otro lado, siguiendo el concepto de representatividad subyacente en las muestras cualitativas no considera la reproducción en cantidad y extensión de ciertas características poblacionales, sino que más bien apunta a la

reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro sociales. Siguiendo a Serbia (2007):

“la representatividad de estas muestras no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas (valores-creencias-motivaciones) de los sujetos con respecto a un objeto o fenómeno determinado. Se pretende, a través de la elaboración de ejes o tipologías discursivas, la representación socio-estructural de los sentidos circulantes en un determinado universo y con relación al tema a investigar.” (p. 133).

Según Crespo y Salamanca (2007), en los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias, lo cual no significa que los investigadores no se interesen por la calidad de sus muestras, sino que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes. Por ello, debemos tener en cuenta que el interés de la investigación cualitativa en ocasiones se centra en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de este tipo investigación.

Ahora bien, en la etapa inicial de la investigación la decisión acerca de muestra puede estar orientada por criterios que dependerán de las características particulares de cada estudio. Según Serbia (2007), como paso inicial el muestreo puede realizarse bajo el criterio de saturación discursiva o bien los casos de potencial polarización del universo en relación al tema, para así capturar las significaciones extremas de la población en relación al tema. A

partir de la comprensión de discursos pertenecientes a perspectivas diferenciales dentro de un espacio social (en el caso ya mencionado, la universidad), se van seleccionando a aquellos que desde posiciones diferentes los conflictos constitutivos de ese espacio.

En la selección inicial de la muestra cualitativa también puede importar el hecho de que los sujetos hayan tenido alguna experiencia sobre el tema que se quiera investigar o que tengan un vínculo determinado de identificación con el fenómeno de estudio, puesto que se persigue la comprensión y la reconstrucción de discursos característicos de una grupalidad o de ciertas personalidades típicas o ejemplares en relación a un tema.

De esta forma, para Serbia (2007, p. 134) “el muestreo cualitativo consistirá en una serie limitada de entrevistas o grupos de hablantes extremos (sirven para contar con los rasgos o conductas límites de una clase o grupo), ejemplares (se utilizan para visualizar ciertas características ya conocidas) o típicos (permiten la descripción de los rasgos de los sujetos más repetidos de una población caracterizada por una homogeneidad interna) en relación a ciertas prácticas sociales”. Además, según el autor “el tipo y el número de hablantes debe responder a como social y culturalmente se da la construcción de los discursos” (p.135).

5.2.1. Tipo de Muestreo Utilizado

En el presente estudio se invitará a participar de forma voluntaria a la totalidad de funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera, la estrategia utilizada para la selección de los participantes es el *muestreo por conveniencia* (Crespo y Salamanca (2007)).

Esta estrategia, también llamada *muestra de voluntarios*, suele utilizarse sobre todo al principio de los estudios y se utiliza si el investigador necesita que los posibles participantes se presenten por sí mismos.

De acuerdo con Crespo y Salamanca (2007), este muestreo es fácil y eficiente puesto que es un proceso fácil y económico que permite pasar a otros métodos a medida que se colectan los datos. Sin embargo, no es uno de los preferidos debido a que en estos estudios la clave es extraer la mayor cantidad posible de información de los pocos casos de la muestra, y el método por conveniencia puede no suministrar las fuentes más ricas en información.

Por ello, en primera instancia se invitará a participar de forma general y voluntaria a todos los funcionarios de la Fiscalía a través de una entrevista con el Fiscal Jefe y 2 Focus Group con el resto de funcionarios, agrupados según tipos de cargo como se detallará más adelante. Sin embargo, luego de aplicadas estas 3 técnicas de recolección, se analizará la información recolectada en relación con el criterio de *saturación* de la información.

De ser necesario, se utilizará un segundo tipo de muestreo más intencionado, llamado *muestreo teórico* o *muestreo intencionado*. De acuerdo con Crespo y Salamanca (2007), “aunque se inicie el muestreo mediante voluntarios, habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándonos en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados” (p.2).

De todas formas, en toda investigación cualitativa la relación entre problemas de investigación y los casos seleccionados debe ser revisada continuamente. Esto debido a que en la investigación cualitativa la información es la que guía el muestreo, y por ello es preciso que evolucione en el propio campo, ya que es necesario que cubra todos los requerimientos conceptuales del estudio, y no la adaptación a unas reglas metodológicas (Crespo y Salamanca, 2007).

5.2.2. Participantes

Tomando en consideración los antecedentes antes expuestos, la presente investigación estará compuesto por hombres y mujeres mayores de edad funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que accedan a participar de forma voluntaria del estudio, de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

a) Criterios de Inclusión

- Deben ser funcionarios activos de la Fiscalía Local de Caldera.
- Con acceso a internet y dispositivo móvil para conectarse a *entrevista* o *focus group* a través de plataforma para videoconferencias *Google Meet*.

b) Criterios de Exclusión

- Funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que no se encuentren trabajando de manera activa (licencias médicas, suspensiones, permisos, etc.).
- Funcionarios sin acceso a internet o dispositivo móvil para conectarse a *focus group* a través de plataforma para videoconferencias *Google Meet*.

5.3. Técnicas de Producción de Información

Como se ha mencionado en instancias anteriores, en la presente investigación se hará uso de 2 técnicas de Producción de Información: *focus group* y *entrevista semi-estructurada*, las cuales se detallan a continuación.

Para ambas técnicas de recolección, las preguntas realizadas a los participantes se agruparán de acuerdo a los siguientes ámbitos o ejes temáticos:

1. Percepción en relación con la modernización del Estado.
2. Evaluación de la satisfacción laboral actual, en particular luego de la implementación de la política de incentivos de la Ley N°20240.
3. Evaluación de los bonos institucionales correspondientes a la Ley N°20240 como un mecanismo efectivo para aumentar los niveles de satisfacción laboral.

5.3.1. Técnica del Focus Group

Para la presente investigación se ha decidido utilizar la técnica del *focus group* para el levantamiento de información que permita dar respuesta a la pregunta de investigación. Esta técnica trata de una entrevista grupal semiestructurada, la cual se vincula a una temática que el equipo investigador propone, en este caso la percepción de satisfacción laboral tras la implementación de la Ley 20.240 según la opinión de funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera.

El propósito de esta técnica es lograr extraer de los participantes elementos tales como: experiencias, sentimientos, opiniones, creencias, etc., logrando tener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo. En la utilización de la técnica de *focus group* es necesario considerar las bases epistemológicas y metodológicas que están

fundamentadas en la discusión e interacción, insertas en la tradición dialéctica, asumiendo la construcción del conocimiento en espacios de intersubjetividad. Aunque el formato flexible permite que el investigador explore preguntas no previstas, el ambiente de grupo minimiza opiniones distorsionadas o extremadas, proporcionando el equilibrio y la confiabilidad de los datos; también potencia el clima relajado de las discusiones, la confianza de los participantes al expresar sus opiniones, la participación activa y la obtención de informaciones que no se limitan a una previa concepción de los evaluadores, así como la alta calidad de las informaciones obtenidas. Este método valora la interacción y estimula el diálogo sobre asuntos que podrían ser embarazosos, y tiende a profundizar en las informaciones y entender comportamientos en un determinado contexto cultural.

Según Buss et al (2013), el grupo focal como técnica de investigación científica posee diferentes etapas, las cuales se mencionan a continuación:

1. *El punto de partida.* Antes de lo es que propiamente la recogida de datos a través del grupo focal, es la elaboración del proyecto de investigación, que esté apoyado en el uso de esa técnica, con claridad en los objetivos del estudio. En la construcción del proyecto se considera la composición de los grupos, el número de elementos, la homogeneidad o heterogeneidad de los participantes (edad, profesión, tiempo de servicio, entre otros), los recursos empleados como motivadores de la discusión,

la decisión de los lugares de realización, las características que el facilitador (moderador) y el observador vayan a asumir y el tipo de análisis de los resultados.

2. *Composición de los grupos.* La definición de los miembros está relacionada con los objetivos de la investigación, siendo, por tanto, intencional y con criterios como sexo, edad, categoría profesional; debiendo, sin embargo, tener por lo menos un rasgo común importante para el estudio propuesto. Dependiendo del foco del estudio, los participantes que tienen historias de vida muy diferentes no deberían formar parte del mismo grupo, siendo esta característica de temporalidad, como, por ejemplo, trabajadores con empleo reciente y trabajadores antiguos en la organización, profesionales recién formados y profesionales en víspera de jubilación, entre otros. También cabe mencionar que el éxito para garantizar la presencia de los participantes en el grupo focal está directamente relacionado con los tipos y vías de la convocatoria, como el contacto directo, la invitación por escrito y la realización de una llamada el día anterior al encuentro para confirmar la presencia de los participantes.
3. En lo que se refiere al *número de participantes* que deben componer el grupo focal, no hay consenso en la literatura sobre esto. Hay recomendaciones de ocho a diez personas, para que el tamaño del

grupo se adapte a los propósitos de la investigación. O por lo menos cuatro personas y no más de doce. También se señala el número de participantes de 6 a 15 integrantes. Otros autores son más cautelosos en cuanto al número elevado de participantes por grupo, destacando, entre otros problemas, la dificultad de garantizar que todos tengan la oportunidad de hablar sin que la discusión se convierta en excesivamente directiva, así, indicando de 8 a 10 participantes por grupo, siendo ideal un número de 5 a 7 integrantes en cada grupo focal.

4. Existe la indicación de calcular el *número de canales de comunicación* posibles en el grupo, considerando la invitación a un excedente del 20% para cubrir posibles ausencias. De este modo se puede tener una idea inicial de cuántos componentes son necesarios en un grupo, dependiendo de las características de ellos y del tema de discusión. En la literatura predomina una indicación de la variación de 4 a 15 integrantes en el grupo, siendo que en la composición de menos de 4 participantes, se recomienda la entrevista individual y más de 15 sujetos, se recomienda la separación de los sujetos en grupos.
5. El *número total de grupos* igualmente necesita valorarse a la luz de los objetivos de la investigación, pero tratándose de abordaje cuantitativo, incluso si hacen una previsión inicial, el indicador debe ser cuando se

llega a la saturación de las alternativas de respuesta, esto es, cuando los grupos no son capaces de producir novedades en sus discusiones.

6. El *número de encuentros* puede ser al menos dos sesiones para cada variable considerada importante para el tema investigado, o hasta que la información obtenida deje de ser nueva. No existe, por tanto, un patrón o estándar para el número de sesiones de grupo focal, dependiendo sobre todo de los objetivos trazados por el investigador.
7. En el caso de *diferentes grupos*, una o dos reuniones con cada grupo parece suficiente para alcanzar el objetivo del estudio. En general, la combinación de objetivos de investigación claros, la construcción de un temario adecuado y un equipo de moderador y observador capacitados dispensa más de una reunión por grupo. Tal como se expresa en la declaración: "solo un grupo focal es suficiente para un análisis cualitativo, pues la sinergia del grupo forma un proceso dinámico y único que permite que cada grupo focal sea entendido como un contexto diferenciado.
8. *Lugar de realización*. Se debe tener un cuidado especial en escoger el lugar y ambientación para las reuniones. Preferencialmente, el lugar debe ser neutro, o sea, fuera del ambiente de trabajo e interrelación de los participantes, de fácil acceso, libre de ruidos, con aislamiento acústico, posibilitando la escucha, sin demasiadas interferências. La

organización del espacio físico debe tener como finalidad la participación e interacción del grupo, de manera que todos estén dentro del campo de visión entre sí y con el moderador, lo que fomentará la interacción entre los participantes y el sentimiento de pertenecer al grupo.

9. Las *sesiones*, generalmente, tienen lugar alrededor de una mesa de conferencias, en forma de círculo o de forma aleatoria, donde los participantes se sientan libremente, evitando asignar a los asientos una idea de prestigio, como los participantes que se sientan al lado del moderador o a la cabecera de la mesa.⁸ Además, es importante proporcionar la identificación con los nombres de los participantes, facilitando la interacción del grupo y la intervención de los más tímidos, evitando la centralización de los testimonios de algunos individuos durante las discusiones.

10. *Tiempo de duración de la sesión*. El tiempo de duración de las sesiones en grupo focal puede ser de una a dos horas para que el cansancio de los participantes y las condiciones incómodas no interfieran en los objetivos de la discusión, causando prejuicio en la obtención de los resultados. Sin embargo, si la información deseada fuera demasiado específica, el tiempo de la sesión no deberá durar más de 40 minutos.

11. *Moderador*. El papel del moderador es "significativo y relevante para el funcionamiento de los grupos e implica preparación e instrumentalización

en todas las fases del proceso. El moderador no debe ejercer el comportamiento de actuación como profesor, como juez o como jefe, ni debe expresar acuerdo o desacuerdo con puntos de vista expresados por los componentes del grupo y tampoco "poner palabras en boca de los participantes. Un moderador precisa limitar sus intervenciones y permitir que la discusión fluya, interviniendo solamente para introducir nuevas cuestiones y para facilitar el proceso en curso. Sus intervenciones son puntuales, para aclarar las opiniones emitidas, introducir y concluir tópicos de discusión, siendo el grupo tomado como unidad de análisis de los datos, con la postura presentada por cada participante, incluso aunque ésta no sea compartida por los demás integrantes.

12. El *nivel de estructuración del grupo* está relacionado con la elaboración de un guión a ser seguido por el moderador. La direccionalidad asegura una atención en el tema, pero puede inhibir la aparición de opiniones divergentes que enriquecerían la discusión. La flexibilidad facilita la interacción del moderador con los grupos, pues cada uno de ellos presenta una dinámica diferenciada exigiendo mayor o menor directividad del investigador, pero si la flexibilidad llega demasiado lejos, compromete el análisis comparativo de las respuestas entre grupos, al aumentar el riesgo de digresiones.⁶

13. Igualmente es necesario *estar atento* para no dejar que el grupo comience a hablar sobre un asunto importante demasiado tarde para ser discutido y evitar que las interpelaciones acaben antes de la hora. La explicación de las reglas del grupo focal en los momentos iniciales puede ayudar en su autonomía para seguir conversando, como: sólo una persona habla cada vez; evitar discusiones paralelas para que todos participen; nadie puede dominar la discusión; todos tienen el derecho a decir lo que piensan. Así, la empatía es fundamental para que el moderador se ponga en el lugar del participante y comprenda su punto de vista, con una atención fluctuante, permita llevar al centro de los comentarios puntos de vista discordantes, cuando son ignorados por la mayoría del grupo.

14. Se recomienda en la *operacionalización de un grupo*, la apertura de la sesión con bienvenida y exposición del proyecto de investigación; la presentación de los participantes entre sí; las aclaraciones sobre la dinámica de las discusiones; el establecimiento de un contrato verbal con el grupo, destacando los aspectos éticos vinculados a la investigación y al proceso interactivo; la conducción del debate centrado en la guía de temas; la síntesis de los momentos anteriores; la clausura de la sesión con los aciertos y las combinaciones finales para los próximos encuentros, y efectuar los agradecimientos pertinentes a los puntos relevantes que favorezcan la realización de aquel grupo focal.

15. Junto con el moderador, los *observadores* son de suma importancia para el éxito de la técnica de grupos focales, puesto que deben cultivar la atención, ayudar al moderador en la conducción del grupo, tomar nota de las principales impresiones verbales y no verbales, estar atento al equipo audiovisual y debe tener facilidad de síntesis, análisis y capacidad para intervenir. Cabe señalar que el moderador junto al observador, deben pensar e intercambiar impresiones sobre el desarrollo grupal y los hechos más relevantes de cada encuentro, por tanto es esencial que realicen diferentes etapas de trabajo, como el pre-grupo, el grupo propiamente dicho y el pos-grupo. Al final de la técnica el moderador propone una discusión de los temas tratados, presentándolos resumidamente y validándolos junto a los participantes.

Existen algunos factores que requieren atención en la planificación del grupo focal, como que sus participantes, idealmente, no deben pertenecer al mismo círculo de amistad o trabajo, procurando evitar que la libre expresión de ideas en el grupo se vea perjudicada por el temor del impacto (real o imaginario) que esas opiniones van a tener posteriormente.

La opción por grupos de conocidos o desconocidos merece igual atención. Los que se conocen entre sí en organizaciones formales, fácilmente reproducen acuerdos implícitos sobre lo que debe o no debe ser dicho y es preciso considerar esto en el análisis de los resultados, lo que exige el cruce de

datos de ahí derivados con aquellos obtenidos por medio de otras técnicas de recogida de datos. La mera disposición de las personas en el grupo no asegura el resultado esperado, por lo que hay que tener en cuenta la potencialidad de cada participante para contribuir en la discusión del tema (Buss et al ,2013)

Otros límites son: cada participante tiene tiempo limitado para exponer su opinión, a diferencia de lo que ocurre en otras técnicas; las respuestas pueden estar "contaminadas" por la opinión de otros participantes; algunos participantes pueden sentirse presionados en presencia de personas desconocidas, y puede ser difícil unificar criterios entre tantas personas. Todavía la técnica es susceptible al sesgo desde el punto de vista del moderador; las discusiones pueden ser desviadas o dominadas por algún participante; las informaciones pueden traer dificultades para análisis y generalizaciones y, en este sentido, deben ser interpretadas en el contexto del grupo y complementadas con datos colectados por medio de otros instrumentos Según Buss et al (2013),

En la presente investigación se realizarán en una primera instancia 2 *focus group* con funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera. El primer focus group estará compuesto por 3 participantes: 2 Abogados Asistentes del Fiscal y 1 Administrador. El segundo focus group lo componen 4 funcionarios: 2 Gestores Administrativos, 1 Recepcionista y 1 Auxiliar de Servicios. Dada la actual pandemia sanitaria por COVID-19 que afecta a la ciudad, el país y el mundo, la reunión se realizará de manera virtual, en día y hora por convenir, a

través de la plataforma *Google Meet* y está considerada una duración máxima de 120 minutos.

5.3.2. Técnica de la Entrevista

El equipo investigador consideró para el presente estudio que la presencia del Fiscal Jefe Adjunto en alguno de los *focus group* podía condicionar en algún sentido las respuestas del resto de participantes por su rol de jefatura. Para eliminar ese sesgo y también para tener una versión de la satisfacción laboral tras la implementación de la ley 20.240 desde la jefatura oficial de la organización, es que se ha decidido realizar además una *entrevista semi-estructurada* con el Fiscal Jefe Adjunto.

Las preguntas de la *entrevista* seguirán la misma pauta y estructura del *focus group*, en día y hora por convenir, a través de la plataforma *Google Meet* y está considerada una duración máxima de 60 minutos.

Cabe mencionar que la *entrevista de investigación* pretende mediante la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo.

Para Alonso (1999, p. 226):

“(…) la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta

línea argumental –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.”

Por último, cabe recordar que con el fin de describir y comprender de una forma didáctica las *entrevistas* de investigación y los *focus group* se utilizará la perspectiva teórica fenomenológica.

5.4. Análisis de Datos Cualitativos

La información cualitativa recabada en el *focus gruop* y *entrevista*, se organizará en torno a una matriz que contemplará los ámbitos de interés específicos respecto a los ejes temáticos del estudio, donde se rescatará en el discurso la opinión de las personas incorporadas en el estudio. Por ella, el análisis de la información se realiza a través de un análisis de discurso, por medio de la confección de una matriz que comprende dos momentos (Sayago, 2014):

1. Analítica. Proceso que comprende la transcripción de las entrevistas, a las cuales se les dará lectura, seleccionando micro textos con el objetivo de efectuar la categorización primaria a través de la comprensión global del relato, los cuales se organizarán creando una red intertextual significativa, integrándose así a la red textual los relatos que permiten organizar una intertextualidad, por medio de un grilla, la cual se organizará a través de los diferentes nudos problemáticos que surgirán de los ejes temáticos descritos previamente.

2. *Interpretativo*. Los hallazgos se interpretarán estableciendo nexos entre lenguajes, permitiendo efectuar los contrapuntos con los elementos teóricos coherentes con la búsqueda, otorgando consistencia y densidad al análisis, y responder a los objetivos de investigación, por medio de la elaboración de las conclusiones o reflexiones finales (Gómez y Saucedo, 2015).

CAPÍTULO 6: MUESTREO Y ANÁLISIS DE DATOS

En primer lugar, hay que mencionar que se lograron llevar a cabo las 3 técnicas de recolección de datos planteadas en los apartados metodológicos, a saber: 2 focus group con funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera 1 entrevista con el Fiscal Jefe. No obstante, ambos focus group se lograron llevar a cabo solo con 2 personas cada uno, puesto que no todos los funcionarios contaban con disponibilidad para participar.

De esta manera, en cada focus group participaron 2 funcionarios, habiendo participado en total 4 funcionarios, 3 de ellos lo hicieron de manera virtual por Google Teams y 1 de ellos se sumó de manera presencial en uno de los focus group llevados a cabo en instalaciones de Fiscalía. A ellos, debemos sumar la entrevista del Fiscal Jefe, la también se realizó de forma presencial. Lo que nos daría un total de 5 participantes de un universo de 8 funcionarios en la Fiscalía Local de Caldera, es decir, obtuvimos una participación del 63%. Cada uno de los focus group y la entrevista tuvieron una duración aproximada de 1 hora y 15 minutos.

Cada uno de los participantes fue individualizado y se le asignó un código de identificación, con el cual serán citados durante éste y los próximos apartados. En la Tabla 8 aparecen los cargos de los participantes con la codificación utilizada más adelante para ubicar los discursos.

Tabla 8.

Participantes Focus Group y Entrevistas

N°	Cargo	Antigüedad	Código	Técnica de Recolección	Medio Utilizado
1	Administradora	1 año	S1	Focus Group 1 (FG1)	Presencial
2	Abogado Asistente	7 años	S2	Focus Group 1 (FG1)	Videollamada
3	Gestora (Administrativa)	6 años	S3	Focus Group 2 (FG2)	Videollamada
4	Auxiliar de Servicios	6 años	S4	Focus Group (FG2)	Videollamada
5	Fiscal Jefe	15 años	S5	Entrevista (E1)	Presencial

Luego de realizados y grabados los focus group y las entrevistas, éstas fueron transcritas en Word enumerando cada uno de los párrafos para realizar la correspondiente categorización primaria dentro del análisis de discurso de los participantes. En seguida se realizó la categorización secundaria, a partir del cual decidimos agrupar la información recolectada en los siguientes ejes temáticos:

1. Modernización del Estado.

2. Satisfacción Laboral.
3. Evaluación de la Ley 20.240.
4. Satisfacción Laboral tras Evaluación de la Ley 20.240.

A continuación se presentan dichos ejes temáticos, haciendo hincapié en los principales resultados obtenidos dentro de cada uno de estos ejes.

6.1. Eje 1: Modernización del Estado

En términos generales, el proceso de modernización del Estado se visualiza como un marco normativo nuevo que permite y obliga a los organismos públicos a mejorar las vías de acceso de las personas a la institucionalidad, así como una reforma al cumplimiento de los organismos de sus deberes legales y constitucionales. Como se puede ver, la modernización del estado se asocia entre los participantes con la búsqueda de la cercanía de las funciones estatales con la ciudadanía mediante, la entrega expedita de servicio y la claridad en la información de manera accesible y clara. En ese sentido, para los participantes se releva el uso de distintos medios virtuales y digitales para llegar a una amplia cantidad y variedad de ciudadanos, proporcionando que los trámites ya no se hagan en las oficinas sino de manera virtual y así acercando el estado a la población común.

Al respecto, la participante 4 (S4) menciona lo siguiente al ser consultada por la Modernización del Estado: *“lo entiendo (la modernización del Estado) como el acercar el estado a la población al ciudadano, todas las medidas que los gobiernos toman para lograr prestar un servicio de calidad”* (FG2, párr.2).

6.1.1. Importancia de la Modernización del Estado

De acuerdo con los participantes, la modernización del Estado ha sido tema para los gobiernos después de la instauración de la democracia pero al parecer es siempre un tema pendiente que va en constante cambio y que aún no se alcanza y que tiene que ver con cómo luchan los servicios públicos para no ser considerados negativamente como esa parte burócrata del sistema, lleno de entrampes y papelería. Y por eso, a través de la modernización del Estado, como lo dice la palabra se intenta gestionar, mover, activar lo público para cumplir con estándares de satisfacción para el ciudadano, quienes hoy por hoy exigen calidad, transparencia y rapidez en el servicio.

De esta manera, para los participantes de este estudio la importancia de la modernización del Estado radica principalmente en el hecho de que estas medidas vienen a acortar la brecha entre organizaciones públicas y privadas en cuanto a burocracia en el acceso y rapidez en la gestión y funcionamiento en general. Para S2, *“el Estado de Chile, de la mano con el desarrollo de la administración pública, busca generar un estado que cubra las necesidades de su población y en el que las personas vean que existe un acceso a “la cosa pública” (FG1, párr. 8).*

6.1.2. Factores que complejizan la Modernización

Acerca de los factores que complejizan el proceso de modernización del Estado tiene que ver con 3 ámbitos bien claros. En primer lugar, se menciona la brecha digital y tecnológica, asociada a la edad de las personas donde las personas mayores tendrían menos posibilidad de conectividad debido al escaso dominio acerca del uso de nuevas tecnologías de la información.

En segundo lugar, se menciona como dificultad los problemas políticos de los gobiernos de turno y su capacidad de poder negociar con políticos de

todas las bancadas, ya que muchas veces ocurre que los procesos de modernización no lleguen a concretarse simplemente por la falta de acuerdo de voluntades. Tal como menciona S4: “yo creo que los *problemas políticos de los gobiernos de turno, sin el apoyo del congreso hace que todos los procesos de modernización no lleguen a concretarse*” (párr. 10).

En tercer y último lugar se menciona la poca flexibilidad que existe para las instituciones de Estado en cuanto a la gestión del personal, quienes por el principio constitucional de que los organismos públicos sólo pueden realizar aquello que está expresamente establecido por la Constitución o las leyes y no tienen libertad en su gestión, a diferencia de lo que ocurre en las empresas privadas, además que se rigen por el Código del Trabajo que daría mucha más flexibilidad en cuanto a la administración y gestión de personas en la organización.

A modo de síntesis, en la Tabla 9 se mencionan los 3 aspectos que según los participantes dificultan el proceso de modernización del Estado.

Tabla 9.

Aspectos que dificultan la modernización del Estado.

Aspectos que dificultan la modernización del Estado.	Brecha digital y tecnológica en los usuarios del Estado.
	Problemas políticos de los gobiernos de turno.
	Poca flexibilidad laboral en cuanto a la

	gestión de personas en el Estado.
--	-----------------------------------

6.1.3. Gestión de Personas para la Modernización del Estado

Acerca del rol de la gestión de personas en el proceso de modernización del Estado, según S2: *“Sólo aplicando gestión en las personas, es que el estado puede volver más eficiente y eficaz la función pública, en particular por que el estado está al servicio de las personas”* (párr. 12). Al respecto, se visualiza la función pública como un servicio a la ciudadanía y como tal, los participantes perciben que es sumamente relevante mejorar las condiciones de los funcionarios, puesto que de lo contrario, se iniciaría un éxodo de funcionarios cuyo costo y tiempo de capacitación es una pérdida relevante de recursos para el Estado.

Además, se reconoce que toda política pública para ser implementada debe pasar por las personas que dan vida a las instituciones pública. Por ello, para que una idea se materialice, se debe realizar mediante los empleados públicos, ya que son ellos quienes están a disposición de la gente que atienden, en representación visible del Estado y sus funciones y potestades. En este sentido, de acuerdo con S3 *“Es imprescindible que el funcionario público sea capacitado para que se implementen de buena forma los procesos o cambios al sistema”*, esto ya que son las personas que componen las instituciones quienes en definitiva representan a la cara visible de los servicios públicos.

6.1.4. Logros de la Modernización del Estado

Con respecto a los logros del proceso de modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas, en primer lugar hay que decir que todos los participantes afirman que sí se han conseguido logros en este ámbito, los que

tienen relación con “*volver más eficiente el uso de recursos físicos y de personal en la función pública*” (S2-FG1, párr.14).

Según los participantes, los principales logros de la modernización del Estado en temas de gestión de personas estarían dados en los siguientes ámbitos:

- *Sistema de Remuneraciones.* la incorporación de un sistema de bonos o recompensas por gestión, supuso una mejora en los ámbitos de la administración. En el caso de la fiscalía, el nivel de remuneración actual está en torno al equivalente a dos y medio sueldos mínimos para el funcionario de más baja remuneración y cerca de 16 sueldos mínimos para el profesional más alto. Por lo tanto, el sueldo inferior sigue siendo atractivo y el más alto no excede al más bajo de manera escandalosa como sí ocurre en muchas organizaciones privadas. Además, se destaca que el sistema de remuneraciones actual genera mayor percepción de estabilidad laboral
- *Reclutamiento de Personal.* Unido a lo anterior, establecer una remuneración justa y atractiva para los funcionarios del sector público significó un atractivo importante para reclutar buenos profesionales, en especial al tratarse de una institución nueva y desconocida.
- *Selección de Personal.* Mayor exigencia en cuanto a las capacidades y competencias que deben tener los funcionarios públicos, lo que se ha traducido en una selección de personal que incluye mayor nivel de estudios por parte de los funcionarios. Según comenta S5 “*pasamos desde un gran porcentaje de servidores públicos con estudios sólo básicos para el*

cumplimiento de sus funciones a un gran volumen de funcionarios con estudios superiores” (E1, párr.1).

- *Capacitación.* Una de los principales logros de la modernización en la gestión de personas es el ver a los funcionarios públicos “como un activo” sobre el cual la Institución ha decidido invertir. Según S3 “(...) las capacitaciones que recibimos son de buena calidad ya que la institución invierte en nuestro crecimiento profesional”. (FGP2, p.13).
- *Gestión del Cambio.* Se destaca que el proceso de modernización ha sido incorporando a los propios trabajadores en la actualización de los procesos. Como refiere S1, se destaca a la Institución por “hacernos parte de los cambios, tanto en la parte orgánica como en prepararnos a nosotros mismos mediante talleres de gestión de cambio” (FG1, párr. 13). A modo de ejemplo también, se destaca cómo en este año distinto de pandemia los funcionarios han colaborado en la implementación de un proceso remoto con nuevos procesos de trabajos, los cuales de manera virtual hacen su labor se siga cumpliendo, pero ya no desde el lugar físico de trabajo habitual, sino que esta vez desde los propios hogares de cada uno.

Cabe destacar que según los participantes, todos estos logros tan favorables para los funcionarios, no obstante, han tenido como único norte el prestar un servicio público de buena calidad y oportuno, que por ende supuso una mejora en el estándar de vida de los ciudadanos.

6.1.5. Principales Desafíos en la Modernización del Estado

Pese a los logros comentados previamente, la modernización del Estado es un proceso que se encuentra en ejecución día a día, por ende, está en constante revisión y reestructuración.

De esta manera, en los desafíos pendientes se reconoce en primer lugar, el hecho de entusiasmar a los funcionarios para que se empoderen con respecto a lo importante que es trabajar en el servicio público, principalmente porque es un trabajo donde se está a disposición de los demás, siendo ellos los principales responsables en la trasmisión de los fines de sus respectivas instituciones.

De manera más específica, se considera seguir aumentando las exigencias de ingreso ya que la seguridad y monto en la remuneración es un atractivo que casi no es posible encontrar, salvo en las grandes compañías en el mundo privado. Por lo mismo, esto permite al Estado tener un estándar más alto de exigencias al momento de contratar. También se sugiere avanzar en administración digital con el fin de simplificar la gestión cotidiana, lo que redundaría en funcionarios más eficientes.

Por otro lado, se menciona el hecho de continuar desarrollando más capacitaciones y acciones de cambios para servir con calidad a los usuarios ya que según S3 ellos “son lo más importantes, son el corazón de nuestra institución” (FGP1, párr. 15).

En último lugar, se menciona como desafío pendiente de la modernización en la gestión de personas el generar una mayor motivación en los funcionarios, ya que la seguridad laboral de la que goza el funcionario público puede generar que éste según S4 “no se quiera mover de su lugar de

trabajo porque se siente tan cómodo y grato dentro del servicio” (FGP2, Párr.16)

A modo de síntesis, en la Tabla 10 se resumen los principales desafíos pendientes en cuanto a la modernización en la gestión de personas en instituciones del Estado.

Tabla 10.

Desafíos pendientes de la modernización en la gestión de personas

Desafíos pendientes de la modernización en la gestión de personas de instituciones de Estado	Empoderar a los funcionarios públicos acerca de la importancia de su rol.
	Aumentar las exigencias de ingreso (reclutamiento y selección de personal)
	Más capacitaciones y entrenamiento al personal.
	Aumentar la motivación laboral en funcionarios.

6.2. Eje 2: Satisfacción Laboral

En términos generales, la satisfacción laboral para los participantes se asocia a una sensación agradable de bienestar por el trabajo bien hecho e implica un grado de cumplimiento de expectativas de futuro en el desarrollo de cada persona en el ámbito laboral y profesional. Para los participantes, la satisfacción con el trabajo se asocia con el pago mensualmente sin desfase de su remuneración y el ambiente laboral.

6.2.1. Satisfacción Laboral en Funcionarios de Fiscalía

Con respecto a la satisfacción laboral de los funcionarios, el Fiscal Jefe menciona lo complejo de tener una impresión objetiva de la percepción como es la satisfacción. Sin embargo, según él *“en lo cotidiano es posible constatar que el cumplimiento de las funciones no parece una pesada carga, sino un espacio de realización individual. Cuando se logra aquello, se está próximo a la satisfacción”* (S1, E1, párr.3). A partir de esto, es posible decir que para la jefatura las funciones que deben realizar los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera no representan una gran carga de trabajo, sino que más bien este trabajo sería un espacio para realización individual. Además, para el Fiscal Jefe el orgullo de ser funcionario público es distinto actualmente de los sentimientos que primaban antes, puesto que para él hoy en día el orgullo de ser funcionario público está más relacionada con el logro personal que con el hecho de pertenecer a determinada institución. Según S5 *“El orgullo de ser funcionario público sin duda que difiere de aquel antiguo sentimiento. Más bien parece un sentimiento de logro personal más que de abanderado de una institución”* (E1, párr.3).

Por su parte, los funcionarios al ser consultados por su percepción de satisfacción laboral respondieron que efectivamente se encuentran muy

satisfechos con su trabajo y además se sienten orgullosos del trabajo que realizan y también con la Institución a la pertenecen. Entre los aspectos que los participantes mencionan de forma espontánea que estarían sustentando su satisfacción laboral se encuentra:

- Reconocimiento y agradecimiento de los usuarios, puesto que a través de un juicio ganado las víctimas tienen la posibilidad de reparar el daño que sufrieron.
- La posibilidad de realizar un trabajo bien hecho, útil y necesario.
- Estabilidad económica.
- Institución de prestigio, reconocida en una comunidad pequeña como Caldera.
- Cordialidad con otros organismos públicos.

Por otro lado, no solo existe satisfacción con la labor realizada entre los funcionarios, sino que también existe en ellos orgullo por su labor. Entre los aspectos espontáneos que sustentan la sensación de orgullo con el trabajo se encuentran:

- Trabajo imprescindible para la comunidad y la sociedad.
- La creación de la Fiscalía da inicio al Ministerio Público, con lo cual ambas instituciones comparten este hito.
- Pese a los reclamos muchas veces de las personas, ellos como funcionarios hacen su máximo esfuerzo para aportar desde su rol a la investigación de delitos y eso los enorgullece.

A modo de síntesis, en la Tabla 11 se presentan los principales elementos que generan satisfacción laboral y orgullo en los funcionarios públicos de la Fiscalía Local de Caldera.

Tabla 11

Elementos de Satisfacción y Orgullo hacia el Trabajo.

Elementos de Satisfacción Laboral	Elementos de Orgullo de ser Funcionario Público
Reconocimiento y agradecimiento de los usuarios.	Trabajo imprescindible para la comunidad.
Trabajo bien hecho, útil y necesario.	Importancia de la Fiscalía en la creación del Min. Público.
Estabilidad económica	Aportan a la investigación de delitos.
Institución de prestigio	
Cordialidad con otros organismos públicos	

6.2.2. Insatisfacción con el Trabajo

El trabajo no sólo puede generar emociones positivas de satisfacción, sino también puede ser fuente de insatisfacción para los trabajadores. Al respecto, de forma espontánea los participantes mencionan que aquellos aspectos que no los hacen sentir bien o atentan contra la satisfacción laboral son:

- Los rumores y un mal ambiente de trabajo. De acuerdo con S5 *“el peor enemigo de un buen trabajo en equipo es dar espacio a los rumores y mal ambiente de trabajo. Todo otro obstáculo es posible vencerlo, no así un ambiente negativo”* (E1, párr. 6). Como se puede apreciar, para el Fiscal Jefe 2 el mal ambiente de trabajo sería el mayor obstáculo para la satisfacción laboral.
- La insatisfacción del usuario, ya que generalmente tiene expectativas muy diferentes en comparación con el servicio que prestamos. Según S1 *“eso frustra un poco”* (FG1, párr. 21).
- La burocratización entre entidades colaboradoras *“eso es un poco frustrante también”* (S2, FG1, párr.22) ya que en las instituciones generalmente trabajan las mismas personas siempre, entonces se espera una mayor colaboración entre ellas.
- Cuando no se logra cumplir un requerimiento o una tarea solicitada por quien dirige la investigación, esto provoca frustración.
- El no poder compatibilizar los tiempos laborales y familiares, dado que hay épocas laborales que requieren de un sobre esfuerzo para cumplir con las metas.

Por último, se menciona que existe un riesgo inherente en la persecución penal, sin embargo, hay la confianza de que los funcionarios se desempeñan en una sociedad con una paz relativa.

A modo de síntesis, en la Tabla 12 se presenta un resumen de los principales elementos que generan insatisfacción hacia el trabajo.

Tabla 12.

Elementos que general insatisfacción hacia el trabajo.

Elementos que generan insatisfacción hacia el trabajo	Rumores y mal ambiente de trabajo
	Insatisfacción del usuario
	Burocratización de entidades colaboradoras
	No cumplir con requerimiento o meta
	Doble presencia (no compatibilizar

	trabajo y familia)
--	--------------------

6.2.3. Compensación por el Trabajo Realizado

Al consultar a los participantes si consideran que el esfuerzo y la dedicación que realiza en su trabajo son recompensadas adecuadamente por la Organización hubo unanimidad en todos los funcionarios en reconocer que la remuneración representa un sueldo justo e incluso levemente superior al mercado. De hecho, al comparar el sueldo con el ingreso recibido por otros funcionarios públicos se percibe que lo sueldos de la Fiscalía son mayores. Según S3 *“mirando los demás servicios públicos estamos en una muy buena institución que recompensa a sus empleados y somos uno de los mejores remunerados, creo que compensa con el trabajo”* (FG2, párr. 24). De hecho, existe la percepción incluso que la remuneración está sobrevalorada para el trabajo realizado, tal como menciona S4: *“(…) en cuanto al sueldo que tengo, a veces pienso que gano mucho para lo que hago. En ese sentido totalmente satisfecho.”* Además, tal como destaca S2 *“como funcionario también mantenemos un bono anual motivacional de cumplimiento de metas”* (FG1, párr. 24), relevando que el bono es percibido como parte de una adecuada compensación por el trabajo realizado.

No obstante a lo anterior, se menciona que esta situación de tener remuneraciones adecuadas e incluso sobrevaloradas como mencionó uno de los participantes podría cambiar en el mediano plazo, debido a que las remuneraciones en el sector público están ligadas a la carga presupuestaria del Gobierno de turno, más aún condicionado por la situación de la Pandemia. Esta situación que la remuneración esté asociada al presupuesto del Gobierno puede generar cierta desmotivación en los trabajadores, ya que año tras año los

funcionarios públicos deben renegociar sus bonos y reajustes en el sueldo con la autoridad correspondiente. Como menciona S2: *“el futuro no se ve tan cierto, ya que la inversión estatal al parecer por el gobierno de turno se dirige hacia la contracción en inversión, no hacia una mayor. Lo que es desmotivante.”*

6.2.4. Ámbitos de Mejora de la Satisfacción Laboral

Al consultar a los participantes por cuáles son los aspectos que se debieran optimizar en la Fiscalía Local de Caldera para alcanzar una óptima satisfacción laboral, a juicio del Fiscal Jefe hay que mejorar *“el reconocimiento cotidiano a sus logros y la capacitación en nuevas tareas y roles”* (S5, E1, párr. 8). Es decir, a juicio del Fiscal la mejora en la satisfacción laboral de los funcionarios pasaría por mejorar aspectos intrínsecos de la motivación laboral, como son el reconocimiento social y desarrollar las propias competencias laborales a partir de planes de capacitación. Unido a este último punto, uno de los funcionarios destaca que para una mayor satisfacción con su trabajo le gustaría que existiera una carrera funcionaria, una especie de academia para mejorar, adquirir aprendizajes y desarrollarse laboralmente de mejor forma.

Por otro lado, se menciona con fuerza que reducir el horario de trabajo sería una decisión que impactaría en realizar el trabajo con mayor disposición. Se pone como ejemplo el actual horario de pandemia, el cual va en horario continuado de 08.00 a 16.00 hrs. Según la opinión de los participantes, sería ideal continuar con ese horario en el futuro. De acuerdo con S4 *“nos da más ganas de trabajar sin sacar la vuelta, sabiendo que el horario de salida es temprano y tenemos tiempo para nuestra vida fuera de la oficina”* (FG2, párr. 4). Como se puede apreciar en esta respuesta, el hecho de tener un horario de trabajo más reducido aumentaría la satisfacción laboral en cuanto que tener menos horas disponibles para trabajar de cierta empuja al funcionario a ser más efectivo en sus tiempos de trabajo, no dando espacio a tiempos libres durante la

jornada laboral. Con ello, al hacer el mismo trabajo en menos tiempo, el funcionario estaría aumentando su percepción de efectividad personal y desempeño laboral, sintiéndose una persona mucho más productiva durante el tiempo que le dedica al trabajo, además de tener más tiempo libre para realizar actividades índole personal y familiar.

Como prueba de lo anterior, se menciona el caso del Juzgado del Crimen donde la Gestora habría realizado una práctica profesional, en el cual los funcionarios trabajaban en extensas jornadas laborales, lo que finalmente se traducía en que los funcionarios se encontraban realizando su trabajo con una actitud más negativa y con menos disposición detectar y satisfacer las necesidades de los distintos usuarios. Como menciona S3 “allí eran largas jornadas laborales en donde todos los funcionarios andaban con la cara larga, aburridos, sin buena disposición para atender” (FG2, párr. 26). Es por ello, que para los funcionarios de la Fiscalía a futuro debería quedar establecido que la cantidad de horas en el trabajo deben ser como la jornada que se trabaja hoy en tiempos de pandemia.

En la Tabla 13 se presentan a modo de resumen los principales ámbitos que debiesen ser mejorados para que los funcionarios logren mejorar su satisfacción laboral.

Tabla 13.

Ámbitos para mejorar la Satisfacción Laboral de Funcionarios

<p>Ámbitos de mejora para la Satisfacción Laboral</p>	<p>Mayor reconocimiento social por trabajo bien hecho.</p>
--	--

	Aumentar instancias de capacitación y perfeccionamiento.
	Reducir el horario de trabajo presencial.

6.2.5. Evaluación de la Satisfacción Laboral

Al evaluar distintos aspectos de la satisfacción laboral, se encontró que los trabajadores de la Fiscalía Local de Caldera evalúan de forma positiva los siguientes ámbitos de su trabajo:

- Es un trabajo que permite aplicar habilidades y capacidades de manera estimulante. Al respecto, según S3 “sin duda que este trabajo nos permite aplicar las habilidades sociales y poner en práctica los conocimientos” (FG2, párr.28). Ante ello, queda claro que este es un trabajo desafiante, el cual para realizar correctamente supone la aplicación de conocimientos técnicos, así como también de ciertas actitudes o competencias conductuales aplicadas a diversas situaciones de conflicto.
- Existen instancias para la retroalimentación acerca del trabajo realizado por parte de la jefatura. De acuerdo a los participantes, estos espacios generados por la jefatura para estos efectos son bastante frecuentes. Tal como menciona S2: *“Siempre la jefatura personal que tenemos en Caldera mantiene sostenidamente la oportunidad de retroalimentarnos, generando instancias y momentos casi diariamente, para mejorar”* (FG1, párr.30).

- El salario es considerado equitativo en relación con las exigencias del puesto y las habilidades del individuo que ocupa el cargo. A los argumentos que se han dado previamente para valorar de forma positiva a la remuneración, también se menciona la existencia de un bono por zona para la ciudad de Caldera. Como explica S1: “Me parece justo desde distintas perspectivas, en particular debido a que recibimos un pequeño bono de zona por vivir en esta región” (FG1, párr.34).
- El trabajo es realizado en un ambiente físico seguro, cómodo, limpio y con escasas distracciones. Al respecto, la infraestructura de la Fiscalía es evaluada de manera positiva puesto que un edificio moderno construido de forma exclusiva para la Institución, tal cual explica el S1: *“el edificio de Caldera, que es propio de la institución y construido específicamente para estos fines los espacios son adecuados”* (FG1, párr.36).
- En el ambiente laboral en el cual los funcionarios realizan su trabajo existe buen trato y adecuadas relaciones interpersonales. Esto basado en que se conocen hace varios años, logrando establecer relaciones de confianza y buen trato entre ellos. De acuerdo con S4 *“Por lo general nos llevamos muy bien, nos conocemos hace tantos años que juntos somos como una familia ya tenemos confianza y mantenemos cordialidad en el trato, desde las jefaturas al último funcionario del escalafón como a la inversa.”* (FG2, Párr.36).

En contraparte, existen algunos ámbitos específicos que podrían ser mejorados, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- El trabajo ofrece escasa variedad de tareas y no hay mayor libertad para tomar algunas decisiones. En este sentido, como

institución pública la fiscalía es una organización tradicional, rígida y con lineamientos claros y específicos acerca del quehacer en cada puesto de trabajo. Así lo asegura S1 al ser consultado por la variedad de tareas y la libertad para tomar algunas decisiones en el puesto de trabajo: *“No tanto, somos una institución jerarquizada con una función muy específica, en general mandatada o delimitada por la ley o reglamentos, no hay mucho margen”* (FG1, Párr. 31).

- Los ascensos en la Institución no siempre se realizan de manera honesta e imparcial. Este posiblemente es el ámbito más controversial entre los aspectos evaluados en relación con la satisfacción laboral de los funcionarios, ya que como menciona S3: *“los ascensos no son muy imparciales a veces, ya que son arreglados en el sentido que depende de la jefatura y la amistad que sostengan con algún funcionario en particular”* (FG2, Párr. 33). En esta misma línea, pero un poco menos extremo quizás en su opinión es el S1 quien afirma que *“(…) los ascensos son imparciales una vez que estamos todos en las tablas de calificaciones y antigüedad, es probable que antes cuando nos califican, en ese momento creo que se es un tanto laxo”* (FG1, Párr. 34).

A modo de síntesis, en la Tabla 14 se entregan los aspectos específicos valorados de forma positiva y negativa por los funcionarios de la Fiscalía de Caldera.

Tabla 14.

Ámbitos positivos y negativos de la satisfacción laboral

Ámbitos valorados de forma positiva	Ámbitos valorados de forma negativa
Trabajo que permite aplicar capacidades y habilidades de forma desafiante.	Escasa variedad de tareas y poco espacio para la toma de decisiones.
Instancia de retroalimentación por parte de la jefatura.	Los ascensos no siempre se realizan de forma transparente.
Salario equitativo.	
Infraestructura adecuada	
Ambiente laboral bientratante	

6.3. Eje III: Evaluación de la Ley 20.230.

En tercer ámbito se procedió a evaluar la percepción de los participantes en relación con los programas de incentivos, principalmente a la implementación y aplicación de la Ley 20.240.

En términos generales, los funcionarios manifiestan que la Ley 20.240 es la ley que regula la bonificación institucional que se compromete anualmente con hacienda y su finalidad es mejorar las condiciones e incentivos a funcionarios y fiscales del ministerio público. Además, los funcionarios refieren que la ley 20.240 es la intención estatal de compensar la falta de beneficios que tenían en un comienzo con respecto a aquellos funcionarios de otras instituciones similares del Poder Judicial.

Por otro lado, los funcionarios asociaron el concepto de “compensación” al hecho de compensar horas o días de trabajo cuando han debido quedarse trabajando horas extras. Esto, ante la imposibilidad de poder pagar horas extras a los funcionarios cuando han debido quedarse trabajando fuera de su horario de trabajo, ya que el presupuesto fiscal no considera horas extras. Así, comenta S2 acerca del concepto de compensación: *“En el estamento de profesionales no puede ser compensado, sino con tiempo libre, lo que en realidad en una comuna pequeña, con una fiscalía de no tantos funcionarios, no es muy viable”* (FG1, Párr. 41).

Ahora bien, para los funcionarios el uso de incentivos a través de bonos existe en el área pública principalmente porque la mayoría de las empresas privadas cuenta con ellos. Entonces, como forma de competir con organizaciones privadas modernas para mostrarse como una organización atractiva para trabajar y para que el funcionario público no se encuentre en situación de desventaja con otros trabajadores, es que el sistema público ha implementado bonos como programa de incentivo para los trabajadores. Así lo afirma el S1: *“creo que los incentivos son precisamente eso incentivos a que el trabajo se realice de mejor manera, estos existen en el área privada y creo que la incorporación a las instituciones públicas busca que quienes nos desarrollamos en ellas no nos sintamos en desventaja con los trabajadores del sector privado”* (FG1, Párr. 42).

6.3.1. Bonos de Incentivo según Ley 20.240

Con respecto al Bono de Gestión Institucional, según el Fiscal Jefe corresponde a compromisos del Fiscal Nacional con la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, por cual compromete ciertos logros en materia de gestión no jurídica. Se radica en aquella categoría de logros con el fin de no afectar la autonomía del Ministerio Público.

Por otro lado, el Bono de Desempeño Individual corresponde a las metas anuales que cada jefatura pide a cada funcionario que cumpla, con el fin de hacer más eficaz alguna de las categorías de gestión.

Ahora bien, según el S1 *“en general más que el bono mensual todos consideramos que el mayor incentivo es el bono anual”*. De acuerdo con el participante, este bono *“es algo de lo que los funcionarios hablan y que cuando te contratan sacan inmediata cuenta para ver si el próximo año te toca o no, es un gran incentivo para todos.”* (FG1, Párr. 44). Esta situación es confirmada por el resto de participantes, puesto que además del incentivo económico como tal, este es un bono a la gestión individual en el puesto de trabajo, es decir, premia el logro de cada uno.

Por último, acerca de los requisitos para obtener ambos bonos se considera: *“No tener sumarios, tener buena calificación y tener antigüedad”* (S4, FG2, Párr. 42).

6.3.2. Cumplimiento de Expectativas con respecto a la Ley 20.240

Al consultar si la Ley 20.240 logra cumplir con las expectativas de los funcionarios hay unanimidad en cuanto a afirmar que sí cumple con sus expectativas, principalmente en lo referido al pago del Bono de Gestión Individual en desmedro del Bono de Gestión Institucional. En este sentido,

según el Fiscal Jefe el Bono Institucional *“suele ser criticado por ajeno a las necesidades de los propios funcionarios, pero que se explica por provenir de un tercero extraño que intenta representar las necesidades de los usuarios. El segundo, individual, tiende a estar más próximo a tales expectativas ya que tiene a reforzar o corregir brechas de competencias”* (S5, E1, Párr.11). De esta manera, queda claro cómo el Bono de Gestión Institucional vienen a subsanar brechas de competencias en la medida que recompensa a aquellas personas que han tenido un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, por sobre aquellas personas que estuvieron bajo lo esperado. Vale decir, se transforma en un reforzador de una conducta en cuanto es un incentivo que anima a los funcionarios que ya lo obtuvieron a volver a conseguirlo en el período siguiente, además de invitar a quienes no lo lograron en un año a volver a intentarlo el próximo, elevando esta vez su conducta y desempeño laboral hasta alcanzar el nivel óptimo establecido por el bono.

Acerca de la utilidad de este Bono de Gestión Individual, como resulta ser altamente útil principalmente por la fecha en el cual es recibido. Tal como menciona S2: *“efectivamente, y en el mes que llega, nos ayuda a cubrir necesidades que en otras personas, genera muchos desmedros en el ingreso familiar”* (FG1, 47).

Por último, este bono se configura como un incentivo para los funcionarios que ya se encuentran trabajando en la organización, pero por ningún motivo se transformaría en un elemento determinante y diferenciador que se reconozca como causa para postular a trabajar en esta Institución. Es más bien un bono que los funcionarios en su mayoría desconocen que existe cuando han postulado a la Institución. No obstante, una vez dentro al enterarse de este bono es muy bien recibido. Así afirma el S1 *“creo que al entrar a la institución, no es lo primero que revisé, uno se entera del bono y como este funciona ya contratado, no es una expectativa para cumplir”* (FG1, Párr. 46).

6.3.3. Obstaculizadores en la implementación de la Ley 20.240

Entre los obstaculizadores en la implementación de la Ley 20.240, se nombra en primer lugar que existirían cambios permanentemente con respecto a las condiciones en las cuales los funcionarios pueden acceder al bono, lo cual puede generar desmotivación en los funcionarios en el mediano y largo plazo ya que es importante que las condiciones del incentivo estén establecidas claramente para que puedan tener el efecto deseado sobre la motivación y la satisfacción de las personas. Tal como menciona S1: *“La modificación constante de las condiciones, las que por regla general van con un elemento que no podemos manejar personalmente.”* (FG1, Párr. 48).

Por otro lado, se menciona como obstaculizador importante el hecho que el incentivo está asociado no tanto al cumplimiento de metas administrativas, sino que más bien las metas apuntan a lo netamente jurídico, lo cual es peligroso puesto que el ejercicio de la justicia no puede estar atravesada por un incentivo económico. Al respecto, para S2 *“inevitablemente hacienda querrá medir indicadores de gestión que tengan que ver con lo netamente jurídico, más que con la gestión administrativa, de las causas, eso creo que es un poco peligroso, no podemos poner el ejercicio de la acción penal en medio de un incentivo económico”* (FG1, Párr. 49).

En tercer lugar, de acuerdo con el Fiscal Jefe entre los funcionarios existe un cierto grado de desinformación con respecto al financiamiento de estos incentivos, los cuales son fondos que vienen dados desde el Ministerio de Hacienda. Como menciona S5: *“Lo principal es cierta falta de información sobre el proceso de negociación con Hacienda respecto a las metas que serán comprometidas”* (E1, Párr. 12).

Por último, hay que mencionar que en el focus group de los cargos más bien operativos, como son la Gestora y Auxiliar de Servicios, no se reportó ningún obstaculizador en la implementación de la Ley 20.240.

6.3.4. Valoración de la Ley 20.240 como Incentivo

Se consultó a los participantes si ellos consideraban que la Ley 20.240 se traduce en un programa de incentivos que sea “justo, claro y congruente”. En este sentido, de los 5 participantes 4 mencionaron que estaban totalmente de acuerdo con la afirmación. Por lo tanto, para ellos la Ley 20.240 es percibida de forma positiva.

No obstante, para el Fiscal Jefe este programa de incentivos no cumpliría con estos 3 criterios antes descritos, puesto que el criterio de “ser un incentivo justo” no aplicaría debido a la diferencia en la carga de trabajo entre las Fiscalías de la región metropolitana y el resto de regiones, ya que en Santiago tienen mucho más carga de trabajo que en el resto del país, y a pesar que las Fiscalías locales cumplen con la meta su peso final en el cumplimiento total es bajo. Así menciona S5: *“se hace difícil estimarlo como justo cuando las fiscalías metropolitanas tienen sobre sí la mayor carga de cumplimiento de aquellas metas, aun cuando tengan más funcionarios, porque las regiones o unidades más pequeñas suelen tener un alto grado de cumplimiento pero un bajo impacto en el cumplimiento total”* (E1, Párr. 13).

6.4. Eje IV: Satisfacción Laboral tras implementación de la Ley 20.240

En último lugar, les consultamos a los funcionarios públicos sobre el impacto que ha tenido la implementación de la Ley 20.240 en la satisfacción

laboral. En este sentido, la mayoría de los funcionarios declara que llegaron a trabajar a la Fiscalía de Caldera cuando ya estaba implementado este sistema de incentivos. Por ello, no pueden valorar si la satisfacción laboral aumentó, se mantuvo igual o bien disminuyó desde la implementación de la ley 20.240.

No obstante, el Fiscal Jefe que es el funcionario con mayor trayectoria laboral (desde el 2005 a la fecha) da cuenta en un inicio cuando se implementó esta Ley hubo dudas y resistencia por parte de los Funcionarios, ya que no solo considera el desempeño individual, sino que existe un incentivo al cumplimiento de metas de manera colectiva, lo que generaba dudas ya que , por un lado, el bono cuando es colectivo queda condicionado del desempeño del resto de compañeros de trabajo, del cual obviamente el funcionario no se puede hacer cargo. Igualmente el bono de desempeño por gestión individual también fue visto con suspicacia por los funcionarios de la Fiscalía en un comienzo, ya que iba a depender en cierto grado de la evaluación de la jefatura. Pero, los funcionarios al ver con el tiempo que se trataba de un sistema de bonos con metas alcanzables, el interés y la motivación comienza por conseguirlos ha ido en aumento. Tal como lo afirma el S5: “Al comienzo hubo muchas dudas y, por tanto, disminuyó la satisfacción por cuanto ya no eran las metas individuales o la percepción del superior directo lo que condicionaba la obtención del bono, sino que mediciones alejadas. Con el tiempo, al notar que se trataba de cumplimientos abordables y posibles, tal satisfacción fue aumentando” (E1, Párr.14).

Cabe destacar que hay una funcionaria que menciona que su satisfacción laboral aumenta sólo los días cercanos a recibir el bono, lo cual da cuenta que para ella el incentivo del dinero tiene un efecto de motivador a corto plazo, no siendo suficiente el incentivo para generar una satisfacción laboral a largo plazo. Como menciona el S2: “la satisfacción aumenta temporalmente, en el mes más cercano al beneficio” (FG1, Párr.53).

6.4.1. Consecuencias de la Ley 20.240 en la Gestión de Personas

Al consultar a los funcionarios por las consecuencias que ha generado la implementación de la Ley 20.240 en la gestión de personas, según los participantes este incentivo logra elevar la moral de los trabajadores, en la medida que aumenta la confianza del funcionario en sus propias capacidades en cuanto el bono es un reconocimiento a la efectividad personal en el trabajo. Además, el pago de un bono inspira cierto nivel de confianza hacia la organización por reconocer el esfuerzo y el correcto desempeño de los funcionarios.

Para el Fiscal Jefe en cambio, *“la implementación de la Ley 20.240 no ha tenido impacto en estos ámbitos, por cuanto otras instituciones tienen sistemas similares, sólo que con distinta frecuencia. Sin embargo, para personas que ingresan a la fiscalía como su primer trabajo es un elemento fundamental para reducir la rotación”* (S5, E1, Párr.5).

Por otro lado, los funcionarios perciben que la Ley 20.240 ha tenido algún impacto en la motivación laboral de los trabajadores, aun cuando no hay acuerdo si el efecto sobre la motivación es más bien a corto plazo, es decir, cercano al momento de recibir el dinero o si logra mantener la motivación elevada durante todo el año. Tal como dice S3: *“De todas maneras que los sentimos como un premio a nuestra buena labor realizada”* (FG2, Párr. 48). En cambio, para S2 el efecto del bono en la motivación es *“sólo parcialmente y en tiempos más bien cercanos al beneficio”* (FG1, Párr. 57).

De esta manera, es posible afirmar que para los funcionarios de la fiscalía de Caldera la implementación de la Ley 20.240 ha permitido o ha impactado en: a) Reducir la rotación de personal, b) Elevar la moral (inspirar confianza) de los funcionarios, c) Reforzar la percepción de seguridad laboral y d) Aumentar la motivación laboral de los funcionarios.

6.4.2. Sugerencias a la Ley 20.240

Entre las sugerencias que se recogen por parte de los participantes del estudio para una mayor efectividad de la Ley 20.240 se encuentra:

- Una mayor transparencia o información sobre el proceso de negociación con Hacienda para los compromisos institucionales, la intervención de terceros objetivos para su formulación y la incorporación de medios para su cumplimiento.
- Que el bono no dependiera de las calificaciones decima a decima. Porque por ejemplo el ser calificado con nota 7 es el 100% del total del bono y el 6.8 ya es una disminución de cierta cantidad de dinero, cuestión que debería ser por rango más bien, como de 6.5 a 7 totalidad.
- Se sugiere reconsiderar el requisito de no tener licencias médicas para alcanzar el 100% del bono, ya que nadie se enferma a propósito. O al menos deberían revisar caso a caso para aplicar el porcentaje de descuento del bono.

Finalmente, ante la pregunta cómo se imaginan la Fiscalía Local de Caldera dentro de 10 años, en relación con la satisfacción laboral y los programas de incentivos, solo los participantes del focus group 1 respondieron a esta pregunta, señalando que No piensan mucho en la fiscalía dentro de tanto tiempo, menos en torno a un bono. Más bien la Fiscalía Local de Caldera se piensa *“como un equipo especializado, certero y objetivo al servicio de la comunidad”* (S1, FG1, Párr. 61), que además sea bien remunerado, tal como ocurre ahora.

CAPÍTULO 7: PLAN DE EJECUCIÓN, PROPUESTAS Y MEJORAS

A partir del análisis de los resultados obtenidos, en el presente capítulo se realizarán propuestas de mejora para implementar en la Fiscalía Local de Caldera. Para ello, en primer lugar se realizó una evaluación de los resultados obtenidos a partir de la realización de los focus group y la entrevista realizada, con el objetivo de identificar las principales debilidades o áreas de mejora para cada uno de los ejes temáticos analizados 1) Modernización del Estado, 2) Satisfacción Laboral, 3) Ley 20.240 y 4) Satisfacción Laboral tras la implementación de la Ley 20.240. En segundo lugar, se entregan las sugerencias a implementar para mejorar la situación actual, sacando el mejor provecho posible de las fortalezas identificadas. Cabe destacar que todas las recomendaciones entregadas no serán ejecutadas por el equipo de tesis debido que el propósito del presente proyecto de tesis se enmarca dentro de un estudio empírico y no de una intervención aplicada. Por ello, el desarrollo y ejecución de dichas sugerencias ya será de responsabilidad de la propia Fiscalía Local de Caldera.

7.1. Evaluación de los Resultados

En primer lugar se procedió a revisar los resultados obtenidos, identificando aspectos negativos y positivos en cada uno de los ejes temáticos analizados. Aquellos aspectos valorados de forma negativa por los participantes fueron catalogados como *ámbitos de mejora*, mientras que los aspectos valorados como positivos fueron categorizados como *fortalezas*. De esta manera, en la Tabla 15 se presentan las principales áreas de mejora y fortalezas asociadas al proceso de modernización del Estado, según la opinión de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera.

Tabla 15.

Áreas de mejora y fortalezas de la Modernización del Estado

Evaluación Eje 1: Modernización del Estado	
Áreas de Mejora	Fortalezas
A pesar de los esfuerzos de todos los últimos gobiernos democráticos, siguen siendo un tema pendiente que va en constante cambio y que aún no se alcanza.	Permite a los organismos públicos mejorar las vías de acceso de las personas a la institucionalidad.
Existe una brecha digital y tecnológica, asociada a la edad de las personas, donde las personas mayores tendrían menos posibilidad de conectividad.	Búsqueda de la cercanía de las funciones estatales con la ciudadanía mediante entrega expedita de servicio y la claridad en la información de manera accesible y clara.
Escasa flexibilidad para las instituciones de Estado en cuanto a la gestión del personal.	Uso de distintos medios virtuales y digitales para llegar a una amplia cantidad y variedad de ciudadanos.
Empoderar a los funcionarios públicos con	Gestionar, mover, activar lo público para

respecto a lo importante que es trabajar en el servicio público.	cumplir con estándares de satisfacción para el ciudadano.
Seguir aumentando las exigencias de ingreso ya que la seguridad y monto en la remuneración es un atractivo.	Permite luchar contra la burocracia de los servicios públicos llenos de entrapas y papelería.
Avanzar en administración digital con el fin de simplificar la gestión cotidiana, lo que redundará en funcionarios más eficientes.	Logra volver más eficiente el uso de recursos físicos y de personal en la función pública.
Continuar desarrollando más capacitaciones y acciones de cambios para servir con calidad a los usuarios	Logros en la modernización de la gestión de personas: sistema de remuneraciones, reclutamiento y selección de persona, capacitación y gestión del cambio.

De igual manera, en la Tabla 16 se realiza la evaluación de los ámbitos asociados a la satisfacción laboral en funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera, clasificando los resultados obtenidos entre área de mejoras y fortalezas.

Tabla 16

Áreas de mejora y fortalezas de la Satisfacción Laboral

Evaluación Eje 2: Satisfacción Laboral	
Áreas de Mejora	Fortalezas
Los rumores y un mal ambiente de trabajo.	El cumplimiento de las funciones no parece una pesada carga, sino un espacio de realización individual.
La insatisfacción del usuario, ya que generalmente tienen expectativas muy	Funcionarios se encuentran muy satisfechos con su trabajo y además se sienten orgullosos

diferentes en comparación con el servicio prestado.	del trabajo que realizan y también con la Institución a la pertenecen.
El no poder compatibilizar los tiempos laborales y familiares en algunas épocas laborales que requieren de un sobre esfuerzo para cumplir con las metas.	Reconocimiento y agradecimiento de los usuarios es, puesto que a través de un juicio ganado las víctimas tienen la posibilidad de reparar el daño que sufrieron.
Frustración cuando no se logra cumplir un requerimiento o una tarea solicitada por quien dirige la investigación.	La posibilidad de realizar un trabajo bien hecho, útil y necesario.
La burocratización entre entidades colaboradoras.	Estabilidad económica y seguridad laboral.
Percepción de riesgo inherente a la persecución penal, sin embargo, hay la confianza en que los funcionarios se desempeñan en una sociedad con una paz relativa.	Institución de prestigio, reconocida en una comunidad pequeña como Caldera.
Año tras año los funcionarios públicos deben renegociar sus bonos y reajustes en el sueldo con la autoridad correspondiente, lo que es desmotivante.	Cordialidad con otros organismos públicos.
Es necesario mejorar el reconocimiento social y el desarrollo de las propias competencias laborales a partir de planes de capacitación	Trabajo imprescindible para la comunidad y la sociedad.
Horario de trabajo extendido por largas jornadas. Funcionarios proponen continuar con el horario de pandemia: lunes a viernes de 08.00 a 16.00 hrs.	La creación de la Fiscalía da inicio al Ministerio Público, con lo cual ambas instituciones comparten este hito.
El trabajo ofrece escasa variedad de tareas y no hay mayor libertad para tomar algunas decisiones.	Pese a los reclamos muchas veces de las personas, ellos como funcionarios hacen su máximo esfuerzo para aportar desde su rol a la investigación de delitos y eso los enorgullece.
Los ascensos en la Institución no siempre se realizan de manera honesta e imparcial.	La remuneración representa un sueldo justo e incluso levemente superior al mercado, incluso más que otros servicios públicos.
	Bono anual por cumplimiento de metas para mejorar la motivación de los funcionarios.
	Es un trabajo desafiante que permite aplicar habilidades y capacidades de manera estimulante.

	Existen instancias para la retroalimentación acerca del trabajo realizado por parte de la jefatura.
	El trabajo es realizado en un ambiente físico seguro, cómodo, limpio y con escasas distracciones.
	En el ambiente laboral en el cual los funcionarios realizan su trabajo existe buen trato y adecuadas relaciones interpersonales

En tercer lugar, se evalúan las respuestas de los participantes obtenidas acerca de su percepción sobre la implementación de la Ley 20.240. En este sentido, en la Tabla 17 se presentan los principales ámbitos de mejora y fortalezas.

Tabla 17

Ámbitos de mejoras y fortalezas de la Ley 20.240

Evaluación Eje 3: Implementación Ley 20.240	
Áreas de Mejora	Fortalezas
En general los funcionarios consideran como mayor incentivo el bono anual, en desmedro del bono mensual.	Su finalidad es mejorar las condiciones e incentivos a funcionarios y fiscales del ministerio público
Además del incentivo económico como tal, el bono anual es un bono a la gestión individual en el puesto de trabajo, es decir, premia el logro de cada uno.	Los funcionarios refieren que la ley 20.240 es la intención estatal de compensar la falta de beneficios que tenían en un comienzo con respecto a aquellos funcionarios de otras instituciones similares del Poder Judicial
El Bono Institucional suele ser criticado por	Se asocia el concepto de “compensación” al

ajeno a las necesidades de los propios funcionarios, pero que se explica por provenir de un tercero extraño que intenta representar las necesidades de los usuarios.	hecho de compensar horas o días de trabajo cuando han debido quedarse trabajando horas extras.
La ley logra motivar a los funcionarios, pero ningún caso se transforma en un elemento determinante y diferenciador que se reconozca como causa para postular a trabajar en esta Institución.	Forma de competir con organizaciones privadas modernas para mostrarse como una organización atractiva para trabajar y para que el funcionario público no se encuentre en situación de desventaja con otros trabajadores
Los funcionarios en su mayoría desconocen que existe cuando han postulado a la Institución. No obstante, una vez dentro al enterarse de este bono es muy bien recibido.	Unanimidad en cuanto a afirmar que el bono sí cumple con sus expectativas, principalmente en lo referido al pago del Bono de Gestión Individual, en desmedro del Bono de Gestión Institucional.
Existirían cambios permanentemente con respecto a las condiciones en las cuales los funcionarios pueden acceder al bono.	El bono de Gestión Individual tiende a estar más próximo a las expectativas de los funcionarios ya que tiene a reforzar o corregir brechas de competencias.
El incentivo está asociado no tanto al cumplimiento de metas administrativas, sino que más bien las metas apuntan a lo netamente jurídico.	Este Bono de Gestión Individual resulta ser altamente útil principalmente por la fecha en el cual es recibido, en Marzo de cada año.
Existe un cierto grado de desinformación con respecto al financiamiento de estos incentivos, fondos que vienen dados desde el Ministerio de Hacienda	El bono de Gestión Individual se transforma en un reforzador de la conducta en cuanto es un incentivo que anima a los funcionarios que ya lo obtuvieron a volver a conseguirlo en el período siguiente.
Las fiscalías metropolitanas tienen sobre sí la mayor carga de cumplimiento de aquellas metas, aun cuando tengan más funcionarios, porque las regiones o unidades más pequeñas suelen tener un alto grado de cumplimiento, pero un bajo impacto en el cumplimiento total	Invita a quienes no lo lograron en un año a volver a intentarlo el próximo, elevando esta vez su conducta y desempeño laboral hasta alcanzar el nivel óptimo establecido por el bono.
	La Ley 20.240 se traduce en un programa de incentivos que sea "justo, claro y congruente"

En cuarto y último lugar se realizó la evaluación acerca de los aspectos negativos y positivos asociados a la Satisfacción Laboral tras implementación de la Ley 20.240, los cuales aparecen en la Tabla 18.

Tabla 18.

Áreas de mejora y fortalezas tras la implementación de la Ley 20.240

Evaluación Eje 4: Satisfacción laboral tras la implementación de la Ley 20.240	
Áreas de Mejora	Fortalezas
No es posible establecer si la satisfacción laboral aumentó, se mantuvo igual o bien disminuyó desde la implementación de la ley 20.240	Los funcionarios al ver con el tiempo que se trataba de un sistema de bonos con metas alcanzables, el interés y la motivación por conseguirlos han ido en aumento.
En un inicio cuando se implementó esta Ley hubo dudas y resistencia por parte de los Funcionarios, ya que no solo considera el desempeño individual, sino que existe un incentivo al cumplimiento de metas de manera colectiva.	Este incentivo logra elevar la moral de los trabajadores, en la medida que aumenta la confianza del funcionario en sus propias capacidades, en cuanto el bono es un reconocimiento a la efectividad personal en el trabajo.
Satisfacción laboral aumenta sólo los días cercanos a recibir el bono, lo cual da cuenta que el incentivo del dinero tiene un efecto de motivador a corto plazo.	El pago de un bono inspira cierto nivel de confianza hacia la organización por reconocer el esfuerzo y el correcto desempeño de los funcionarios.
	Para personas que ingresan a la fiscalía como su primer trabajo es un elemento fundamental para reducir la rotación.
	El pago del bono anual aumenta la motivación por parte de los funcionarios, sin embargo, no hay claridad si esa motivación es a corto plazo (cercana a los días del pago) o logra extenderse por un período de tiempo más amplio (1 año).

7.2. Propuestas de Mejora

Con la información analizada acerca de las áreas de mejora y fortalezas en cada uno de los 4 ejes temáticos analizados, es que a continuación se pueden realizar las siguientes recomendaciones a la Fiscalía Local de Caldera, en post de alcanzar mejores niveles de satisfacción laboral en sus funcionarios.

7.2.1. Recomendaciones acerca de la Modernización del Estado

A partir del análisis realizado, se puede hacer las siguientes sugerencias a la Fiscalía Local de Caldera con el propósito de mejorar el proceso de modernización del Estado:

- Elaborar un Plan de Fortalecimiento de la Modernización que contenga metas, indicadores, acciones y actividades para ejecutar en un período de tiempo determinado, de manera de contrarrestar la inestabilidad y los cambios que se generan en las instituciones públicas en cuanto al proceso de modernización del Estado debido al cambio de Gobierno que se realiza cada 4 años. De esta manera, a través de un Plan, que puede durar los mismos 4 años que dura el Gobierno, se podrían diseñar actividades que sean conocidas por todos.

- Disminuir la brecha tecnológica en los usuarios de la Fiscalía principalmente en personas mayores que presentarían inconvenientes para

realizar trámites a través de plataformas on-line. Para ello, una buena alternativa sería habilitar un módulo de atención virtual en las mismas dependencias de la Fiscalía, junto con la figura de un Facilitador que fuese guiando el proceso de trámites virtuales a través de la plataforma del Poder Judicial. Igualmente se sugiere establecer redes con organismos e instituciones que básico para ofrecer alternativas de capacitación para los usuarios de la Fiscalía Local de Caldera, principalmente personas mayores.

- De igual forma, de manera interna es necesario también digitalizar los procesos administrativos y la gestión de la Institución, para lo cual se recomienda entre los propios funcionarios de la Fiscalía promover el uso de TICs, generar fichas de registros y formatos estandarizados, herramientas ofimáticas, entre otros.

- Dar mayor énfasis a los procesos relacionados con la gestión de personas entre los Funcionarios de la Fiscalía, entre ellos: reclutamiento y selección de personas, inducción, capacitación, descriptores de cargos, compensación, remuneración, evaluaciones de desempeño, entre otros. Esto, con el propósito de visibilizar estos procesos y acercarlos a los funcionarios, ya que existe un bajo nivel de conocimiento sobre ellos.

- Realizar una actividad tipo taller o conversatorio acerca de “Cultura Organizacional de la Fiscalía Local de Caldera” donde todos los funcionarios opinen y logren co-construir una definición de qué es ser para ellos ser

funcionarios públicos, cuáles son los ámbitos positivos del trabajo en Fiscalía y sobretodo relevar el orgullo de ser un trabajador estatal y prestar un servicio tan importante para la sociedad.

- Capacitaciones, entrenamiento, instructivos y protocolos de atención al cliente, servicio al usuario y detección de necesidades para hacer más efectiva la gestión y la comunicación de los funcionarios con los usuarios de la Fiscalía.

- Utilizar medios de comunicación interna con el objetivo de dar a conocer y acercar aún más a los funcionarios las instancias relacionadas con la modernización del Estado chileno.

En segundo lugar, se realizó el análisis de áreas de mejora y fortalezas evaluadas en cuanto a la satisfacción laboral en funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera. A partir de dicho análisis, es posible realizar las siguientes recomendaciones para mejorar la percepción de satisfacción laboral:

- En lo posible realizar un estudio de diagnóstico de clima laboral que permita identificar factores que puedan estar afectando el ambiente laboral para poder intervenir sobre ellos oportunamente, como pueden ser los rumores que fue mencionado en las entrevistas.

- Evaluar la satisfacción de los usuarios de la Fiscalía Local de Caldera, de manera de determinar cuáles son los aspectos mejor y peor evaluados del servicio entregado por los funcionarios, de manera de mantener aquellos que se realizan de forma óptima y mejorar aquellos aspectos que, por el contrario, están generando barreras para alcanzar la satisfacción plena de los usuarios. De igual forma, se sugiere promover el uso de libro de reclamos y OIRS, de manera de ir identificando la mayor cantidad situaciones de insatisfacción visualizadas por los usuarios, pudiendo trabajar sobre ellas para obtener una mejor “satisfacción del usuario”.

- Mejorar la organización, coordinación y distribución de tareas de forma oportuna, sobre todo en períodos de harta carga laboral, de manera que los funcionarios puedan realizar su trabajo dentro del horario laboral y no quedarse más allá de la jornada laboral. De igual forma, se recomienda considerar la posibilidad de contratar un apoyo en esos períodos críticos, de manera de aportar a la distribución de tareas, sin que nadie se sobrecargue.

- Para los líderes de la organización, se sugiere que ante el no cumplimiento de las metas y las tareas asignadas durante el trabajo, estar atento a las reacciones de frustración y desmotivación. Se sugiere que las retroalimentaciones por no cumplimiento siempre sean hechas cara a cara y en un diálogo privado entre jefatura y el funcionario. Por el contrario, las felicitaciones por el trabajo bien hecho deben ser realizadas en públicos, ya

que las “felicitaciones” son un refuerzo social, es decir, son manifestaciones positivas para ser dichas en público, resaltando una conducta en particular la cual se requiere que se mantenga en el tiempo, además de ser un ejemplo para el resto.

- Estrechar canales de comunicación estratégica entre la Fiscalía Local de Caldera y sus instituciones colaboradoras, sean privadas o públicas, pero principalmente con éstas últimas, de manera de agilizar la gestión ante distintas tramitaciones a causa de una investigación, cumpliendo así con las metas establecidas y en el menor tiempo posible, lo que también repercutirá directamente en los usuarios, que son quienes han sido víctima de algún tipo de delito de carácter criminal y que muchas veces requieren una respuesta pronta como parte de su proceso de restauración psicológica como víctima de un hecho de delincuencia.

- Los funcionarios declararon que existiría un cierto grado de percepción de riesgo por estar trabajando en una Fiscalía donde se investigación delitos criminales, ya que los delincuentes imputados o posibles cómplices podrían tomar represalias contra ellos por hacer su trabajo de investigación. Ante esta situación se sugiere analizar esta percepción a través de un taller de sensibilización, donde cada funcionario pueda, en un clima de confianza, comentar situaciones en las cuales ha sentido temor realizando su trabajo y qué posibles riesgo visualiza en relación con esta temática. Es difícil eliminar esta

percepción de riesgo, pero sí se puede gestionar de mejor manera los temores que las personas tienen y en conjunto pueden construirse estrategias para abordarlo de mejor manera.

- Tanto la renegociación de los bonos como el reajuste de salarios del sector público son temáticas que escapan del ámbito de acción de la Fiscalía de Caldera, ya que son temas que se definen a nivel central entre el gobierno, el parlamento y representantes de los trabajadores. Sin embargo, es importante que una vez que se realizan estos nuevos acuerdos o se actualizan, éstos sean compartidos y conocidos para todos los trabajadores de la Fiscalía, de manera que estén todos a sabiendas de cuáles son las condiciones y los acuerdos tomados.

- Ofrecer mayores instancias de capacitación para los funcionarios de la Fiscalía, ya sean instancias formales propias de la institución o bien externas, pero que sean de fácil acceso (sin tantos requisitos, gratuitas), de manera que los funcionarios puedan instruirse y especializarse en temas que sean de su interés. Lo ideal en este sentido sería generar planes de desarrollo de carrera a mediano o largo plazo, donde el funcionario pueda ir gestionando su propia carrera, basándose en intereses personales en consonancia con los lineamientos establecidos por la propia organización.

- Los funcionarios expresan que el trabajo a ratos es monótono y el espacio de decisión personal es muy reducido, lo cual puede generar desmotivación en el mediano o largo plazo en los funcionarios, puesto que las tareas rutinarias tienden a mecanizarse, haciendo que la persona termine ejecutando sus funciones con un escaso análisis reflexivo de quehacer y sus acciones. De igual forma, cuando los trabajadores no tienen poder de decisión dentro de su trabajo no generan sentido de pertenencia e identificación hacia su trabajo, viéndose el trabajo más bien como un lugar donde ganar un sueldo, que un lugar en el cual desarrollarse laboralmente y lograr autorrealización.

- Revisar en conjunto con los funcionarios las políticas y procedimientos de ascenso y las distintas escalas de sueldos asociadas. Igualmente, es importante transparentar los procesos de evaluación de desempeño y las notas obtenidas, de manera que quede claro a cada funcionario qué se está midiendo, cómo y quién está realizando el proceso de evaluación.

En tercer lugar y último lugar se realiza la evaluación a la implementación de la Ley 20.240 según la opinión de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera y cómo ésta afecta a la satisfacción laboral, donde también las respuestas analizadas fueron re-categorizadas como área de mejora y fortalezas. Con esta información, se procede a realizar las siguientes recomendaciones con el objetivo de facilitar aún más la implementación de la Ley 20.240 en la Fiscalía Local de Caldera:

- Reforzar entre los funcionarios a través de una instancia formal como conversatorio o reflexión grupal cómo se configuran los bonos que incluye esta ley, haciendo mayor hincapié en el bono mensual, que al parecer es el que tiene menor impacto entre los funcionarios. Es importante destacar que ambos bonos son incentivos económicos, pero que premian logros. De esta manera, es importante clarificar cómo se pagan los bonos, qué organismos están involucrados, el rol del Ministerio de Hacienda, entre otros.

- En la instancia anteriormente descrita de reflexión, también se recomienda clarificar cómo se construye el bono institucional y cuál es el grado de cumplimiento y el impacto de las fiscalías locales en comparación con las fiscalías de la Región Metropolitana, explicitando por qué las fiscalías locales a pesar de tener un alto grado de cumplimiento poseen un bajo impacto a nivel nacional.

- El bono anual es de suma importancia entre los funcionarios de la Fiscalía, sin embargo, mencionan que no se enteraron de su existencia sino hasta ya haber sido seleccionados y estar dentro de la Institución. Por lo cual, sería bueno reforzar la existencia de estos bonos en los procesos de reclutamiento y selección, de manera que los posibles postulantes estén enterados de un principio de estos bonos y sea también un incentivo para postular al trabajo y no solo para mantenerse motivado o para recompensar el esfuerzo una vez dentro de la Institución.

CAPÍTULO 8: Conclusiones

A partir de la información presentada previamente y del análisis de los resultados obtenidos, es posible determinar que se logró dar cumplimiento con el objetivo general de estudio, el cual buscó: Explorar las percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240, en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

El logro del objetivo general estuvo mediado por el cumplimiento del 100% de los objetivos específicos del estudio. En primer lugar, se realizó un levantamiento de información y análisis cualitativo con respecto a la percepción de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera en relación con la política de incentivos de la Ley N°20240. Al respecto, en los participantes existe unanimidad en cuanto a afirmar que el bono sí cumple con sus expectativas, principalmente en lo referido al pago del Bono de Gestión Individual (anual), en desmedro del Bono de Gestión Institucional (mensual). Entre los atributos bien evaluados de la Ley se encontró que este programa de incentivo: a) mejora las condiciones laborales, b) compensa la falta de beneficios, c) permite competir con empresas privadas en la atracción de talento, d) refuerza comportamientos

exitosos en la organización, e) motiva a los funcionarios para conseguirlo al año siguiente y f) es justo, claro y congruente.

En segundo lugar, se logró dar cumplimiento con el objetivo específico 2, en la medida que se logró diseñar una visualización de datos que permitió una evaluación acertada de la satisfacción laboral actual, en particular luego de la implementación de la política de incentivos de la Ley N°20240. En este sentido, es posible concluir Funcionarios se encuentran muy satisfechos con su trabajo y además se sienten orgullosos del trabajo que realizan y también con la Institución a la pertenecen. Entre los aspectos que sustentan la satisfacción y orgullo de trabajar en la Fiscalía Local de Caldera se encuentran: a) trabajo estimulante que permite aplicar competencias de manera desafiante lo que genera sensación de realización individual, b) reconocimiento y agradecimientos de los usuarios, c) remuneración justa, estabilidad económica y seguridad laboral, d) realizar un trabajo útil e imprescindible para la comunidad, que posiciona a la Fiscalía como institución de prestigio, e) la cordialidad que existe con otros funcionarios de servicios públicos, f) trabajo estimulante en cuanto a desafíos y aplicar capacidades, donde además existen instancias de retroalimentación constantes y d) el trabajo es realizado en un correcto ambiente laboral y espacio físico.

En tercer lugar, se logró dar cumplimiento con el objetivo específico 3 en la medida que a partir de los focus group y entrevistas realizadas se hizo

una evaluación del instrumento de gestión de los bonos institucionales correspondientes a la Ley N°20240, como un mecanismo efectivo para aumentar los niveles de satisfacción laboral en los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera. Al respecto, a partir del análisis de los datos recolectados es posible concluir que este incentivo logra elevar la satisfacción laboral de los trabajadores, en la medida que aumenta la confianza del funcionario en sus propias capacidades, ya que es un reconocimiento a la efectividad personal en el trabajo. Además, el pago de un bono inspira confianza y cercanía desde los funcionarios hacia la organización por reconocer el esfuerzo y el correcto desempeño de los funcionarios. Por otro lado, para personas que ingresan a la fiscalía como su primer trabajo es un elemento fundamental para reducir la rotación. No obstante, no hay claridad si esa motivación es a corto plazo (cercana a los días del pago) o logra extenderse por un período de tiempo más amplio (1 año).

Ahora bien, también se recolectó información acerca de la percepción del proceso de modernización del Estado, de acuerdo a la opinión de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera. En este sentido, es posible concluir que para los funcionarios la modernización del estado es un proceso que permite a los organismos públicos mejorar las vías de acceso de las personas a la institucionalidad, acercando las funciones estatales con la ciudadanía, mediante la entrega expedita de servicio y la claridad en la información de manera accesible y clara. Acerca de los logros de la

modernización en la gestión de personas se reconoce: a) el sistema de remuneraciones, b) reclutamiento y selección de personas, c) capacitación y gestión del cambio.

Con respecto a las áreas de mejoras o debilidades encontradas acerca de la Ley 20.240 es posible afirmar que los funcionarios consideran como mayor incentivo el bono anual, en desmedro del bono mensual. Además, el bono institucional suele ser criticado por ajeno a las necesidades de los propios funcionarios, lo que se puede explicar por provenir de un tercero extraño que intenta representar las necesidades de los usuarios, en este caso el Ministerio de Hacienda. De igual manera, es posible concluir que la ley 20.240 sí logra motivar a los funcionarios, pero ningún caso se transforma en un elemento determinante y diferenciador que se reconozca como causa para postular a trabajar en esta Institución, ya que los funcionarios en su mayoría desconocen que existe algún bono cuando han postulado a la Institución. No obstante, una vez dentro de la organización al enterarse de este bono, es muy bien recibido. Por último, las fiscalías metropolitanas tienen sobre sí la mayor carga de cumplimiento de aquellas metas, aun cuando tengan más funcionarios, porque las regiones o unidades más pequeñas suelen tener un alto grado de cumplimiento, pero un bajo impacto en el cumplimiento total.

En cuanto a las áreas de mejora identificadas acerca del impacto o influencia de la Ley 20.240 en la satisfacción laboral de los funcionarios de la

Fiscalía Local de Caldera, en un inicio cuando se implementó esta Ley hubo dudas y resistencia por parte de los Funcionarios, ya que no solo considera el desempeño individual, sino que existe un incentivo al cumplimiento de metas de manera colectiva. Entonces, muchas personas tenían resquemores con esta situación, porque el mal desempeño de otro podría empañar el buen desempeño personal, poniendo en jaque el pago del bono por responsabilidad de un tercero. Por otro lado, no fue posible establecer si la satisfacción laboral aumentó, se mantuvo igual o bien disminuyó desde la implementación de la ley 20.240 en los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera, ya que en relación con el pago de estos bonos la satisfacción laboral aumenta sólo los días cercanos a recibir el pago, lo cual da cuenta que el incentivo del dinero tiene un efecto de motivador a corto plazo.

En este sentido, según Slien (2016), el dinero por sí solo no es un elemento de motivación, ya que lo que logra es dirigir la conducta de la gente, pero no motiva a realizar de mejor manera el trabajo encomendado. Por lo tanto, podemos indicar que el dinero sólo motiva a quienes ya están motivados. Ante ello, es posible suponer que la satisfacción laboral presente en los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera se debe más bien a todos los otros muchos aspectos evaluados al momento de analizar la satisfacción laboral que al incentivo económico que entregan los bonos asociados a la Ley 20.240.

Es importante plantear que, a modo de recomendación, motivar a los colaboradores involucra conocerlos, saber qué les gusta, qué los mantiene contentos en su puesto de trabajo, cuáles son sus expectativas, cuáles son sus metas, entre otros factores, ya que serán estos los que determinen con mayor o menor énfasis la motivación, la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo. De acuerdo a Slein (2016), las personas también quieren ser reconocidas, esto significa que quieren saber que lo que están haciendo contribuye al éxito de la organización y quieren que estos esfuerzos sean reconocidos.

Como se señalaba previamente, se deben tener presentes los diversos factores que estimulan o desalientan a un funcionario a desarrollarse de manera exitosa en su puesto de trabajo. Slein (2016) clasifica a éstos como *factores de higiene*, los que que dicen relación con aspectos como: políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad, que tratan de evitar la insatisfacción laboral, entre otros. Asimismo, existen otros factores como: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento, que elevan la satisfacción y por ende la productividad, que permiten no solo motivar, sino que lograr resultados exitosos en los colaboradores y sus productividades.

En síntesis el dinero es un elemento importante de motivación pero, no el único ni el más importante, por lo tanto, en la medida que uno conozca los factores que afectan las conductas y valores de las personas se podrá implementar sistemas integrales de motivación en la empresa, que consideren los factores internos y externos que afectan a la organización, a la personas y por sobre todo la cultura organizacional.

Entre las líneas futuras líneas de estudio a desarrollar es posible mencionar el replicar este estudio en otras instituciones del Poder Judicial, como Tribunales, Defensoría Penal Pública y otras Fiscalías del país, de manera de ir caracterizando y conociendo con mayor certeza aquellos factores determinantes en la satisfacción laboral de los funcionarios públicos. Asimismo, resultaría interesante efectuar un estudio cuantitativo a través de un instrumento estandarizado que permita valorar la satisfacción laboral en todas las Fiscalías del país, de manera tener una radiografía de la situación actual de los funcionarios, logrando anticiparse a situaciones de insatisfacción laboral que podrían derivar a la larga en consecuencias como ausentismo laboral, rotación, *presencismo*, aumento de licencias médicas, bajo nivel de productividad, deterioro en el clima laboral, cuidado deficiente de los recursos, entre otros aspectos que podrían aislarse con un estudio masivo de satisfacción laboral. De igual forma sería interesante reconocer aquellas instituciones del Poder Judicial que cuenten con altos niveles de satisfacción laboral, de manera de sacar aprendizajes e identificar factores determinantes que permitan implementar

estrategias probadas en aquellos establecimientos que se encuentran con menor satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso LE. (1999). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. DELGADO y J. GUTIÉRREZ (coords), *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, pp. 225-240. Madrid: Síntesis.

Alonso, M. (2004). *Evaluación del Rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos*. Oviedo, España: Editorial Artel.

Amorós, Eduardo (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología* III (5). Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/> Recuperado el: 04-10-2020.

Banco Mundial (1997). *World Development Report: The State in a Changing World*. Editorial del Banco Mundial, Washington DC., Estados Unidos

Barrio del Castillo, I., Gonzales, Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (s.f.). *El Estudio De Casos*. Universidad Autónoma De Madrid, 3º Magisterio Educación Especial, Madrid.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018). *Guía de Formación Cívica*. Departamento de Servicios Legislativos y Documentales Programa de Formación Cívica. Disponible en:

https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45679

Recuperado el: 20-09-2020.

Canales, M. (2006). Metodologías de la investigación social. LOM Ediciones: Santiago de Chile.

Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado en 09 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.

Chávez, J. (2002). *Para recobrar la confianza en el gobierno. Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*. Fondo de Cultura Económica, México.

Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum* 23 (2), 66-85. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>. Recuperado el 10-09-2020.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ª. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (4ª Ed.) Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Crespo, C. y Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, nº 27. Disponible en:

<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/3>

[30](#) Recuperado el 20-10-2020.

Dirección Nacional de Servicio Civil (2002). *Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos*. Subdirección Desarrollo de las Personas, Servicio Civil. Disponible en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion_clima_laboral_vf2012x.pdf

Recuperado el 04-10-2020.

Encuesta Nacional Bicentenario (2018). Universidad Católica – Adimark. Disponible en: www.encuestabicentenario.uc.cl/resultados/#201

Recuperado el 21-09-2020. -

Gobierno de Chile (2019). *Agenda de Modernización del Estado*. Documento elaborado por Presidencia, Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Gómez Luis, Balkin David & Cardy Robert (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, p. 407.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, M. (2006) *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 5ª edición. México. ISBN: 978-607-15-0291-9

Krause, M. (1995). La Investigación Cualitativa: Un campo de posibilidades y Desafíos. *Temas de Educación* (7), 19-39.

Krueger, R. A. (1991): El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada: Madrid, Pirámide.

Marcel, M. (2006). Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 34, 1-7. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Caracas, Venezuela. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533666008> Recuperado el
20-09-2020.

Ministerio de Justicia (2008). *Ley Núm. 20.240, Perfecciona el sistema-a de incentivos al desempeño de los fiscales y de los funcionarios del ministerio público*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Disponible en:
<http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=268531&idVersion=2008-01-16&idParte> Recuperado el: 08-09-2020.

Mora, Y. (2013). *La Administración Pública y el Fomento al Desarrollo Económico. El caso "Nacional Financiera y los programas de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) Impacto 2001-2006"*. Tesis para obtener el título de Licenciado en ciencias políticas y administración pública. Universidad Nacional Autónoma de México.

Pinilla (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A

Ramírez, A. (2001). *Estudio de Caso N°58. Modernización de la gestión pública. El caso chileno (1994 - 2000)*. Universidad de Chile, Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial. Disponible en:
<http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2017/04/CASO58.pdf> Recuperado el: 10-09-2020.

Ramírez, Mari Luz. (2006, enero 18). *Los programas de incentivos en las organizaciones*. Recuperado el 20-09-2020 de
<https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>

República de Chile (2017) CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE CHILE-Capítulo VII: Ministerio Público.

Rodríguez, G., Flores, J. & García, E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Editorial Aljibe. España.

Sayago, S. 2014. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta moebio* 49: 1-10. Disponible en: [10.4067/S0717-554X2014000100001](https://doi.org/10.4067/S0717-554X2014000100001) Recuperado el 08-09-2020.

Serbia, J. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV, Número 7, V3 (2007), pp. 123 - 146 www.hologramatica.com.ar o www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica ISSN 1668-5024 Recuperado el: 20-10-2020.

Sherman, A.; Bohlander, G; Snell, S. (2001). Administración de recursos humanos (12ª Ed.). Thompson Learning: México, MX.

Schuster , C. (2017). Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile. Evidencia de una encuesta con 20.000 servidores públicos en Chile y otros países. Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil. University College London.

Slier, L. (2016). El dinero es el segundo elemento motivador detrás del desarrollo en el puesto de trabajo. Universidad San Sebastián, sede Concepción. Disponible en: <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/06/30/el-dinero-es-el-segundo-elemento-motivador-detras-del-desarrollo-en-el-puesto-de-trabajo/>

Taylor, S., Bogdan, R y Piatigorsy, J (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós.

Troncoso, A. (2000): *Gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas*. Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Experiencias en España, Comunidad de Madrid, Instituto Universitario Euroforum.

Vásquez, F. (2015). *Estudio de satisfacción laboral en el estamento administrativo metropolitano de la Central Nacional de Abastecimiento del Servicio Nacional de Salud de Chile*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública. Tesis para optar al título de Administrador Público. Universidad Academia Humanismo Cristiano, Escuela De Administración Pública.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2517663.pdf>

Zamora, R. (2015). La satisfacción laboral de los servidores públicos en Tungurahua. Boletín de Coyuntura. Observatorio Económico y Social de Tungurahua (OBEST), N° 7 / Diciembre 2015, pp. 15-16

ANEXOS

ANEXO 1: PAUTA ENTREVISTA FISCAL ADJUNTO

1. ANTECEDENTES DE LA SESIÓN

Fecha	Hora de Inicio	Hora de Término
03-11-2020	16:15	17:30
Plataforma Utilizada:	Presencial	

2. EQUIPO DE INVESTIGADORES

N. °	Nombre	Rol
1	Patricia Urrejola	entrevistadora
2		
3		

3. BIENVENIDA

Buenos días/tardes Sr. Fiscal. Mi nombre es..... y estamos realizando nuestro proyecto de tesis para obtener el título de Administrador Público en la Universidad UNIACC.

En este contexto, nos encontramos realizando un estudio sobre percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240.

La idea es poder conocer sus distintas opiniones en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

En este sentido, siéntase libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante en nuestro informe final.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

4. PREGUNTAS

4.1. Modernización del Estado

4.1.1. De acuerdo a su experiencia en trabajando en la Fiscalía Local de Caldera, ¿Cuáles son los principales logros de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

Trabajo en la fiscalía desde el año 2005, pero por supuesto que desde antes he tenido contacto con servicios públicos en el orden laboral. Por ello, es notorio el avance en general respecto a la gestión de personas. Pasamos desde un gran porcentaje de servidores públicos con estudios sólo básicos para el cumplimiento de sus funciones a un gran volumen de funcionarios con estudios superiores. Junto con ello, la incorporación de un sistema de bonos o recompensas por gestión, supuso una mejora en los ámbitos de la administración. En el caso de la fiscalía, el nivel de remuneración, en torno al equivalente a dos y medio sueldos mínimos para el funcionario de más baja remuneración y cerca de 16 de aquellos para el profesional más alto, significó un atractivo importante para reclutar buenos profesionales, en especial al tratarse de una institución nueva y desconocida. Junto con ello, los sistemas de incentivos por gestión, tanto en relación a metas individuales como institucionales, forzaron a adoptar sistemas modernos de administración que no podían intuirse desde el antiguo sistema de persecución penal. Todos estos aspectos, tan favorables para los funcionarios en cuanto remuneración y acceso a herramientas modernas, han tenido como único norte el prestar un servicio público de buena calidad y oportuno, que por ende supuso una mejora en el estándar de vida de los ciudadanos.

4.1.2. ¿Cuáles son los principales desafíos pendientes de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

En primer lugar, aumentar las exigencias de ingreso ya que la seguridad y monto en la remuneración es un activo que casi no es

posible encontrar sino sólo en las grandes compañías en el mundo privado. Por lo mismo, esto permite al Estado tener un estándar más alto de exigencias al momento de contratar. En segundo lugar, avanzar en administración digital con el fin de simplificar la gestión cotidiana, lo que redundará en funcionarios más eficientes.

4.2. Satisfacción Laboral

4.2.1. A nivel de los Funcionarios de Fiscalía ¿qué tan satisfecho cree Usted que ellos se sienten con su trabajo? ¿se sienten orgullosos de ser funcionarios públicos? ¿creen que su trabajo es útil? ¿Les motiva su trabajo?

No es simple tener una impresión objetiva de la percepción como es la satisfacción. Sin embargo, en lo cotidiano es posible constatar que el cumplimiento de las funciones no parece una pesada carga, sino un espacio de realización individual. Cuando se logra aquello, se está próximo a la satisfacción. El orgullo de ser funcionario público sin duda que difiere de aquel antiguo sentimiento. Más bien parece un sentimiento de logro personal más que de abanderado de una institución. La utilidad de la tarea cumplida tiende a diluirse por las necesidades administrativas de metas, por cuanto éstas buscan evitar el colapso al que llegó el antiguo sistema de persecución penal. Por lo mismo, he visto tal sentido de utilidad de la función en aquellas ocasiones que su ejercicio significó una mejora en las situaciones vitales de una persona.

4.2.2. Y en términos personales, ¿se siente satisfecho con su trabajo? ¿siente orgullo por su labor? ¿piensa que es útil su trabajo? ¿qué tan motivado se siente por su trabajo?

Tengo el sentido de logro y satisfacción. Luego de quince años ir cada día con ánimo a cumplir con este rol sólo es posible si la misma actividad insufla satisfacción. Junto ello, el reconocimiento de pares y subordinados impone una responsabilidad en cuanto a enseñar con el ejemplo y las acciones.

4.2.3. ¿Cuáles son los eventos o situaciones (determinantes) que hacen sentir satisfacción con respecto a la labor que desempeñan los funcionarios de la Fiscalía y los aspectos que rodean su trabajo?

Enfrentar lo que a primera vista parece complejo y conseguir un resultado, en cualquier ámbito de gestión. En un plano más concreto, las metas y su cumplimiento pasan a ser elementos concretos a vencer y que permiten dirigir una gestión que al final del día entregue este sentir que se ha vencido.

4.2.4. Y lo contrario, ¿cuáles serían aquellos eventos o situaciones (principales conflictos) que no hacen sentir bien con su trabajo a los funcionarios de la Fiscalía?

El peor enemigo de un buen trabajo en equipo es dar espacio a los rumores y mal ambiente de trabajo. Todo otro obstáculo es posible vencerlo, no así un ambiente negativo.

4.2.5. ¿Considera usted que el esfuerzo y la dedicación que realizan en su trabajo los funcionarios de la Fiscalía son recompensadas adecuadamente por la Organización (sueldos, beneficios, bonos, oportunidades, etc.)?

Se recompensan bien, por lo dicho al comienzo, la fiscalía remunera muy bien a sus funcionarios y ello les permite proyectar su futuro.

4.2.6. ¿Qué eventos o situaciones tendrían que pasar para que los funcionarios de la Fiscalía de Caldera sientan una mayor satisfacción con su trabajo?

El reconocimiento cotidiano a sus logros y la capacitación en nuevas tareas y roles.

4.3. Evaluación de la Ley 20.240

4.3.1. ¿Por qué cree usted que no es suficiente únicamente con remunerar a los funcionarios por su trabajo y es necesario en muchas ocasiones implementar un plan de incentivos económico para que las personas hagan el mejor esfuerzo posible para superar su desempeño actual?

La remuneración es bastante y es además suficiente. Aun así, la innovación en materia de servicios públicos exige una permanente evolución al ritmo del avance de la sociedad. Las plantas de las instituciones públicas son inflexibles en relación a las de compañías privadas, quienes pueden contratar o despedir según sus necesidades. Las instituciones públicas no tienen tal flexibilidad, por lo que el sistema de incentivos es la herramienta para obtener ese mayor porcentaje de eficiencia necesario cuando se requeriría modificar aquella planta.

4.3.2. ¿Nos puede explicar cómo funcionan, los requisitos y la implicancia de: 1) *Bono de Gestión Institucional* y 2) *Bono de Desempeño Individual Variable*?

El primero corresponde a compromisos del Fiscal Nacional con la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, por cual compromete ciertos logros en materia de gestión no jurídica. Se radica

en aquella categoría de logros con el fin de no afectar la autonomía del Ministerio Público. El segundo, corresponde a las metas anuales que cada jefatura pide a cada funcionario que cumpla, con el fin de hacer más eficaz alguna de las categorías de gestión.

4.3.3. Según su opinión, ¿este programa de incentivos logra cumplir con las expectativas de los funcionarios de la Fiscalía?

El primero, institucional, suele ser criticado por ajeno a las necesidades de los propios funcionarios, pero que se explica por provenir de un tercero extraño que intenta representar las necesidades de los usuarios. El segundo, individual, tiende a estar más próximo a tales expectativas ya que tiene a reforzar o corregir brechas de competencias.

4.3.4. ¿Cuáles son los principales obstaculizadores que ha encontrado la implementación de la Ley 20.240?

Lo principal es cierta falta de información sobre el proceso de negociación con Hacienda respecto a las metas que serán comprometidas.

4.3.5. ¿Le parece que la Ley 20.240 se traduce en un programa de incentivos que sea “justo, claro y congruente”?

Pienso que se hace difícil estimarlo como justo cuando las fiscalías metropolitanas tienen sobre sí la mayor carga de cumplimiento de aquellas metas, aun cuando tengan más funcionarios, porque las regiones o unidades más pequeñas suelen tener un alto grado de cumplimiento pero un bajo impacto en el cumplimiento total.

4.4. Satisfacción Laboral tras Ley 20.240

4.4.1. Una vez que se implementó la Ley 20.240, ¿la satisfacción laboral de los funcionarios: disminuyó, se mantuvo igual o aumentó?

Al comienzo, hubo muchas dudas y, por tanto, disminuyó la satisfacción por cuanto ya no eran las metas individuales o la percepción del superior directo lo que condicionaba la obtención del bono, sino que mediciones alejadas. Con el tiempo, al notar que se trataba de cumplimientos abordables y posibles, tal satisfacción fue aumentando.

4.4.2. La implementación de la Ley 20.240, ¿ha permitido o ha impactado en: a) Reducir la rotación de personal, b) Elevar la moral (inspirar confianza) de los funcionarios y c) Reforzar la percepción de seguridad laboral?

Pienso que no ha tenido impacto en estos ámbitos, por cuanto otras instituciones tienen sistemas similares, sólo que con distinta frecuencia. Sin embargo, para personas que ingresan a la fiscalía como su primer trabajo es un elemento fundamental para reducir la rotación.

4.4.3. De acuerdo a su opinión, ¿el programa de incentivos (Ley 20.240) logra premiar el esfuerzo de los trabajadores aumentando su motivación por el trabajo y por hacer bien las cosas?

Lo que tiene mayor y más directa incidencia en ello es el cumplimiento de metas individuales, que son más cercanas a lo cotidiano.

4.4.4. ¿Qué sugerencias o mejoras realizaría usted a la Ley 20.240 para hacerla más efectiva en cuanto a aumentar la satisfacción laboral de funcionarios de la Fiscalía de Caldera?

Una mayor transparencia o información sobre el proceso de negociación con Hacienda para los compromisos institucionales, la intervención de terceros objetivos para su formulación y la incorporación de medios para su cumplimiento.

5. CIERRE

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar? Nada más que agregar

ANEXO 2: FOCUS GROUP 1

1. ANTECEDENTES DE LA SESIÓN

Fecha	Hora de Inicio	Hora de Término
02/11/2020	15:30	16:45
Plataforma Utilizada:	Presencial/ virtual videollamada	

2. EQUIPO DE INVESTIGADORES

N o	Nombre	Rol
1	Patricia Urrejola	entrevistadora
2	Mercedes Orellana	moderadora
3	Javier Ortiz	Transcribe entrevistas

3. BIENVENIDA

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando nuestro proyecto de tesis para obtener el título de Administrador Público en la Universidad UNIACC.

En este contexto, nos encontramos realizando un estudio sobre percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240.

La idea es poder conocer sus distintas opiniones en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante en nuestro informe final.

En este caso la entrevista se realizó en forma presencial y video llamada.

4. PRESENTACIÓN

Antes de comenzar, solicitar a los participantes una breve presentación de cada uno detallando su nombre, grado/año de enseñanza, su cargo en la fiscalía, antigüedad en la Fiscalía, número de contacto.

N°	Nombre	Enseñanza	Cargo	Antigüedad	Número Contacto
1	Francisca Godoy Muñoz		administradora	1 año	985729341
2	Eduardo Duverran Riveros		Abogado asistente	7 años	522532700
3					
4					

5. PREGUNTAS INICIALES

- 5.1. Si yo les digo *Modernización del Estado* ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

El proceso de modernización del Estado lo asocio con la búsqueda de la cercanía de las funciones estatales con la ciudadanía mediante la entrega expedita de servicio y la claridad en la información de manera accesible y clara.

Lo primero que pienso es en un marco normativo nuevo que permita y obligue a los organismos públicos, mejorar las vías de acceso de las personas a la institucionalidad, así como una reforma al cumplimiento de los organismos de sus deberes legales y constitucionales.

5.2. Si yo les digo *Satisfacción Laboral* ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

Una sensación de bienestar, es agradable el trabajo bien hecho.

Un grado de cumplimiento de expectativas de futuro en el desarrollo de cada persona en el ámbito laboral y profesional.

5.3. Si yo les digo "*Ley 20.240*" ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

Es la ley que regula nuestra bonificación institucional que se compromete anualmente con hacienda.

Entiendo que es la ley que mejora las condiciones e incentivos a funcionarios y fiscales del ministerio público. Se me viene a la mente lo nuevo como organismo que es la Fiscalía, la cual no lleva más de 2 décadas de funcionamiento, y que asimilándonos al poder judicial, mantenemos muchos menos beneficios que éste, por lo que la ley

20240 es la intención estatal de compensar la falta que teníamos de beneficios con aquellos de otras instituciones similares.

6. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

6.1. Modernización del Estado

6.1.1. ¿Por qué creen ustedes que la modernización de la gestión pública ha sido un eje central en todos los gobiernos desde los 90 en adelante?

Porque mediante esta herramienta se ha acercado el Estado a las personas, mejorando la percepción que la ciudadanía tiene de las instituciones públicas es innegable que las instituciones ha mejorado con mucho la calidad de los servicios inspirados en las directrices de la modernización Estatal.

El desarrollo de las empresas ha sido a lo largo de la historia, mucho más rápida que la de cualquier organismo público, los que se caracterizan por sus burocracias y trabas en su tramitación, el Estado de Chile reconoce ello y de la mano con el desarrollo de la administración pública, busca generar un estado que cubra las necesidades de su población y en el que las personas vean que existe un acceso a “la cosa pública”.

6.1.2. ¿Cuáles creen ustedes que son los factores que complejizan el proceso de modernización del Estado?

Técnicamente la conectividad y la brecha digital

A mi parecer el factor principal es el principio constitucional de que los organismos públicos sólo pueden realizar aquello que está expresamente establecido por la Constitución o las leyes, a diferencia

de las empresas que tienen la libertad de contratar establecida en el código civil.

6.1.3. ¿Por qué creen que es importante la “gestión de personas” para una correcta modernización del Estado? En otras palabras, ¿por qué es importante incluir a los funcionarios públicos en la modernización del Estado?

Porque toda política pública para ser implementada debe pasar por las personas, para que la idea se materialice se debe realizar mediante los empleados públicos quienes somos para la gente que atendemos la representación visible del Estado y sus funciones y potestades.

Sólo aplicando gestión en las personas, es que el estado puede volver más eficiente y eficaz la función pública, en particular por que el estado está al servicio de las personas, y siendo un servicio, es sumamente relevante mejorar las condiciones de los funcionarios, de lo contrario, se inicia un éxodo de funcionarios cuyo costo y tiempo de capacitación es una pérdida relevante de recursos para el estado.

6.1.4. ¿Cuáles creen que son los principales logros de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

Incluir a los funcionarios en los proyectos de cambio y preocupase, en el caso de esta institución, en hacernos parte de los cambio tanto en la parte orgánica como en prepararnos a nosotros mismos mediante talleres de gestión de cambio.

Volver más eficiente el uso de recursos físicos y de personal en la función pública.

6.1.5. ¿Cuáles creen que son los principales desafíos de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

Entusiasmar a los funcionarios empoderándonos en lo importante que somos en la trasmisión de los fines de nuestras instituciones y que estamos al servicio de los demás.

6.2. Satisfacción Laboral

6.2.1. A nivel personal, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo? ¿siente orgullo de ser funcionario público? ¿cree que su trabajo es útil? ¿Le motiva su trabajo?

Me gusta mi trabajo, me siento orgullosa del trabajo bien hecho y por supuesto que creo que no solo mi trabajo sin que nuestro trabajo como equipo es útil y necesario.

Personalmente, veo mi función como sumamente imprescindible en la sociedad y comunidad a la que pertenezco, por lo mismo consecuentemente, me siento satisfecho. Reconozco que como organismo, el ministerio público se inicia, y por lo mismo es un desafío personal crecer en esta institución.

6.2.2. ¿Cuáles creen que son los eventos, situaciones o motivos que te hacen sentir satisfacción con respecto a la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo?

En general la satisfacción del usuario, la rápida gestión, el hecho de que un usuario llegue enojado y se retire de las instalaciones con otra disposición o dando las gracias por la atención, esas cosas.

Participar en procesos de impacto social, existen diversos delitos que generan conmoción en las personas, y en los cuales jugamos un rol relevante en la cadena de persecución de personas que son en ocasiones muy peligrosas para la comunidad.

6.2.3. Y lo contrario, ¿cuáles serían aquellas que no te hacen sentir bien en su trabajo?

La insatisfacción del usuario, pero principalmente por que tiene expectativas muy diferentes en comparación con el servicio que prestamos, eso frustra un poco.

Por otro lado, la burocratización entre entidades colaboradores eso es un poco frustrante también.

Existe un riesgo inherente en la persecución penal, sin embargo, trabajo con la confianza de que me desempeño en una sociedad con una paz relativa.

6.2.4. ¿Usted considera que el esfuerzo y la dedicación que realiza en su trabajo son recompensadas adecuadamente por la Organización (sueldos, beneficios, bonos, oportunidades, etc.)?

Sí, creo que del punto de vista de las remuneraciones y del trato es muy bien valorado.

Particularmente, recibimos un sueldo justo acorde e incluso levemente superior al mercado, como funcionario también mantenemos un bono anual motivacional de cumplimiento de metas, sin embargo, el futuro no se ve tan cierto, ya que la inversión estatal al parecer por el gobierno de turno se dirige hacia la contracción en inversión, no hacia una mayor. Lo que es desmotivante.

6.2.5. ¿Qué eventos o situaciones tendrían que pasar para que Usted sienta una mayor satisfacción con su trabajo?

Es una pregunta difícil, yo me siento bien en mi trabajo, no se me ocurre como mejorarlo.

Por mi parte para una mayor satisfacción me gustaría que existiera una carrera funcionaria, una especie de academia para mejorar.

6.2.6. A continuación comente/opine acerca de las siguientes afirmaciones en relación con su actual trabajo. De esta manera, mi actual trabajo:

- “Me permite aplicar mis habilidades y capacidades de manera estimulante”.

Estoy de acuerdo con la afirmación siempre están en tensión las habilidades y capacidades.

Efectivamente, si en algo se caracteriza la función pública, es en que debe absorber una cantidad de casos relevante, que representan un desafío en todas las áreas del derecho.

- “La Jefatura genera instancias y espacios para la retroalimentación acerca del trabajo realizado”.

Si, existen esos espacios. Siempre, la jefatura personal que tenemos en Caldera, mantiene sostenidamente la oportunidad de retroalimentarnos, generando instancias y momentos, casi diariamente, para mejorar.

- “Ofrece una variedad de tareas y libertad para tomar algunas decisiones”.

No tanto, somos una institución jerarquizada con una función muy específica, en general mandatada o delimitada por la ley o reglamentos, no hay mucho margen.

A pesar de que la mecanización del sistema, para volver más eficiente el cumplimiento de tareas, existe la posibilidad a nivel local para tomar decisiones relevantes en cada caso.

- “El salario me parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto y las habilidades del individuo”.

Sí, creo que es un salario justo. Me parece justo desde distintas perspectivas, en particular debido a que recibimos un pequeño bono de zona por vivir en esta región.

- “Los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial”.

Creo que los ascensos son imparciales una vez que estamos todos en las tablas de calificaciones y antigüedad, el probable es antes cuando nos califican, en ese momento creo que se es un tanto laxo.

Los ascensos dependen de muchas variables y dependen de jefaturas regionales, pero en particular, de la dotación establecida por ley.

- “El espacio en el que realizo el trabajo es seguro, cómodo, limpio y con el mínimo de distracciones”.

Sí, creo que en particular en el edificio de Caldera, que es propio de la institución y construido específicamente para estos fines los espacios son adecuados. Se cumplen todos los elementos que nos dan comodidad.

- “En el entorno en el que realizo mi trabajo existe buen trato y adecuadas relaciones interpersonales”.

Definitivamente, el grupo humano de la Fiscalía local de caldera es un lugar donde no hay problemas de trato. Existe un grupo muy grato, del que me enorgullezco diariamente.

6.3. Evaluación de la Ley 20.240

6.3.1. ¿Qué sabe usted acerca de las compensaciones por un trabajo realizado? ¿qué tipos de compensaciones conoce? ¿Qué diferencia existe entre compensación y salario?

No existen, al menos no particularmente, ya que el estamento de profesionales no puede ser compensado, sino con tiempo libre, lo que en realidad en una comuna pequeña, con una fiscalía de no tantos funcionarios, no es muy viable.

6.3.2. ¿Por qué cree usted que no es suficiente únicamente con remunerar a los funcionarios por su trabajo y es necesario en muchas ocasiones implementar un plan de incentivos económico para que las personas hagan el mejor esfuerzo posible para superar su desempeño actual?

No sé si no es suficiente, pero creo que los incentivos son precisamente eso incentivos a que el trabajo se realice de mejor manera, estos existen en el área privada y creo que la incorporación a las instituciones públicas busca que quienes nos desarrollamos en ellas no nos sintamos en desventaja con los trabajadores del sector privado.

Por regla general, las necesidades nunca son menos y van aumentando con el tiempo por el alza de precios, y con mayor razón en una región como la de Atacama.

6.3.3. A contar del 1 de enero del 2008 entra en vigencia la Ley 20.240, la cual establece un sistema de incentivos al desempeño de los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, de conformidad a la ley N° 19.640 y sus reglamentos, consistente en dos bonos que se pagan en marzo del año siguiente al período de evaluación. Su regulación específica se encuentra contenida en el Reglamento de Bonos para

Fiscales y Funcionarios (Ministerio de Justicia, 2008). En consecuencia, ¿qué saben y cuál es su opinión acerca de: 1) *Bono de Gestión Institucional*, 2) *Bono de Desempeño Individual Variable* y 3) *los Requisitos Comunes para ambos bonos*?

En general más que el bono mensual todos consideramos que el mayor incentivo es el bono anual, es algo de lo que los funcionarios hablan y que cuando te contratan sacan inmediata cuenta para ver si el próximo año te toca o no, es un gran incentivo para todos.

Entiendo que corresponde al desglose del bono anual, en el que influye el cumplimiento de metas a nivel nacional e individual.

6.3.4. En términos personales, ¿este programa de incentivos logra cumplir con sus expectativas?

Sí, pero creo que al entrar a la institución, no es lo primero que revisé, uno se entera del bono y como este funciona ya contratado, no es una expectativa para cumplir.

Efectivamente, y en el mes que llega, nos ayuda a cubrir necesidades que en otras personas, genera muchos desmedros en el ingreso familiar.

6.3.5. ¿Cuáles creen que son los principales obstaculizadores que ha encontrado la implementación de la Ley 20.240?

La modificación constante de las condiciones, las que por regla general van con un elemento que no podemos manejar personalmente.

Creo que inevitablemente hacienda querrá medir indicadores de gestión que tengan que ver con lo netamente jurídico, más que con la gestión administrativa, de las causas, eso creo que es un poco

peligroso, no podemos poner el ejercicio de la acción penal en medio de un incentivo económico.

6.3.6. ¿Les parece que la Ley 20.240 se traduce en un programa de incentivos que sea “justo, claro y congruente”?

Creo que es acorde al desarrollo de la función, la cual es muy especializada.

6.4. Satisfacción Laboral tras Ley 20.240

6.4.1. Una vez que se implementó la Ley 20.240, ¿su satisfacción laboral: disminuyó, se mantuvo igual o aumentó?

Para uno de los entrevistados no lo sabe no se encontraba laborando en la fiscalía a la fecha de la implementación de la ley.

Y la otra señala que su satisfacción aumenta temporalmente, en el mes más cercano al beneficio.

6.4.2. La implementación de la Ley 20.240, ¿ha permitido o ha impactado en: a) Reducir la rotación de personal, b) Elevar la moral (inspirar confianza) de los funcionarios y c) Reforzar la percepción de seguridad laboral?

Creo que definitivamente eleva la moral y refuerza la percepción de seguridad laboral.

La reducción de personal es una política de cada fiscal regional, lo mismo respecto de la rotación, la cual en la fiscalía es muy baja.

6.4.3. De acuerdo a su opinión, ¿el programa de incentivos (Ley 20.240) logra premiar el esfuerzo de los trabajadores aumentando su motivación por el trabajo y por hacer bien las cosas?

Sí, es una conversación recurrente que el logro de los CGI, se traducen en bono por lo que esas tareas son importantes para la institución y en particular para los funcionarios.

Sólo parcialmente y en tiempos más bien cercanos al beneficio, no influyen como beneficios relacionados con el tiempo con cercanos en que la jefatura directa influye de manera relevante.

6.4.4. ¿Qué sugerencias o mejoras realizaría usted a la Ley 20.240 para hacerla más efectiva en cuanto a aumentar la satisfacción laboral de funcionarios de la Fiscalía de Caldera?

No lo he pensado no se me ocurren.

7. CIERRE

Ahora bien, para terminar, ¿cómo se imaginan la Fiscalía Local de Caldera dentro de 10 años, en relación con la satisfacción laboral y los programas de incentivos (Ley 20.240)?

No pienso mucho en la fiscalía dentro de tanto tiempo, menos en torno a un bono la pienso más como un equipo especializado, certero y objetivo al servicio de la comunidad, claro que me merece interesa que sea un equipo bien remunerado, pero pienso que ya lo somos, en ese aspecto creo que es de este piso para arriba.

Creo que nuestra Fiscalía local, la cual cuenta con sólo 8 funcionarios fijos, mantiene un buen ambiente laboral gracias a la gestión local, levemente mejorada por la Ley. Creo que esto se debe a que ser un organismo centralizado a nivel nacional afecta la gestión regional, la que tiene una dinámica particular. Por lo que los incentivos, debieran analizarse conociendo la realidad local.

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar? **No nada más que agregar.**

ANEXO 3: FOCUS GROUP 2

1. ANTECEDENTES DE LA SESIÓN

Fecha	Hora de Inicio	Hora de Término
Plataforma Utilizada:		

2. EQUIPO DE INVESTIGADORES

N. °	Nombre	Rol
1		
2		
3		

3. BIENVENIDA

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando nuestro proyecto de tesis para obtener el título de Administrador Público en la Universidad UNIACC.

En este contexto, nos encontramos realizando un estudio sobre percepciones relativas a satisfacción laboral de los funcionarios de la Fiscalía Local de Caldera que se han visto involucrados en el proceso de implementación de la Ley 20240.

La idea es poder conocer sus distintas opiniones en particular en lo referente al proceso de bonos de gestión institucional y de desempeño individual de fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante en nuestro informe final.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

4. PRESENTACIÓN

Antes de comenzar, solicitar a los participantes una breve presentación de cada uno detallando su nombre, grado/año de enseñanza, su cargo en la fiscalía, antigüedad en la Fiscalía, número de contacto.

N°	Nombre	Enseñanza	Cargo	Antigüedad	Número Contacto
1	Abigail Coroseo Pizarro		Gestora	6 años	522532700
2	Cesar Olmedo Perez		Auxiliar	6 años	522532700
3					
4					

5. PREGUNTAS INICIALES

5.1. Si yo les digo *Modernización del Estado* ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

Por Modernización del Estado entendemos que está relacionado con la era digital, que todo está en línea, de los servicios publicos como han avanzado para llegar a todos los ciudadanos esto de ir proporcionando que los tramites ya no se hagan en las oficinas sino de manera virtual y asi acercando el estado a la población común.

5.2. Si yo les digo *Satisfacción Laboral* ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

En el caso de la gestora ella asocia la satisfacción laboral con el que se encuentra satisfecha respecto del servicio ya que como empleador paga mensualmente sin desfase y porque hay un buen ambiente laboral. Es sentirse cómodo en el trabajo y es necesario agregar que con respecto a la jornada laboral y las 44 horas semanales, son factores que aportan al concepto de satisfacción laboral.

5.3. Si yo les digo “*Ley 20.240*” ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿A qué les remite el concepto? ¿Por qué? ¿Algo más?

La he escuchado pero no sé en definitiva de que trata, pero cuando uno llega a la fiscalía le hablan de unos bonos retribuciones en dinero por cumplimiento de metas. Eso se me viene a la mente sinónimo de bono.

6. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

6.1. Modernización del Estado

6.1.1. ¿Creen ustedes que la modernización de la gestión pública ha sido un eje central en todos los gobiernos desde los 90 en adelante?

Al parecer si ha sido tema para los gobiernos después de la instauración de la democracia pero al parecer es siempre un tema pendiente que va en constante cambio y que aún no se alcanza, es como luchan los servicios publicos para no ser considerados negativamente como esa parte burocratice del sistema, lleno de entrapmes y papelería, y por eso como lo dice la palabra se intenta gestionar, mover, activar lo público para cumplir con estándares de satisfacción para el ciudadano. Que hoy por hoy exigen calidad, transparencia y rapidez en el servicio.

6.1.2. ¿Cuáles creen que son los factores que complejizan el proceso de modernización del Estado?

Las edades de las personas que se resisten a los cambios, las nuevas metodologías a veces se tornan difíciles de implementar.

6.1.3. ¿Por qué es importante la “gestión de personas” para una correcta modernización del Estado? En otras palabras, ¿por qué es importante incluir a los funcionarios públicos en la modernización del Estado?

Es imprescindible que el funcionario público sea capacitado para que se implementen de buena forma los procesos o cambios al sistema, ya que son las personas en definitiva la cara visible de los servicios públicos. Cuando un ciudadano va hasta nuestras dependencias ve al funcionario la recepcionista, quien es cara visible de la fiscalía es por ello la importancia a que se capacite al funcionario.

6.1.4. ¿Cuáles son los principales logros de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

Una de los principales logros es el vernos (funcionarios públicos) como un activo y es así como por ejemplo las capacitaciones que recibimos son de buena calidad ya que la institución invierte en nuestro crecimiento profesional, en este año distinto de pandemia nosotros hemos colaborado en la implementación de un proceso remoto con nuevos procesos de trabajos, los cuales de manera virtual hacen nuestra labor siga cumpliendo pero no desde nuestro lugar físico de trabajo sino desde nuestros hogares por ejemplo.

6.1.5. ¿Cuáles son los principales desafíos de la modernización del Estado en cuanto a la gestión de personas (empleados públicos)?

Las capacitaciones para servir con calidad a nuestros usuarios que son lo más importante, son el corazón de nuestra institución.

Otro desafío es lograr que el funcionario público no se quiera mover de su lugar de trabajo porque se siente tan cómodo y grato dentro del servicio, que la deserción y abandono se ven como decisiones lejanas y poco probables.

6.2. Satisfacción Laboral

6.2.1. A nivel personal, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo? ¿siente orgullo de ser funcionario público? ¿cree que su trabajo es útil? ¿Le motiva su trabajo?

Ambos nos sentimos completamente satisfechos, orgullosísimos de pertenecer a la Fiscalía, nos da estabilidad económica y es una institución de prestigio, sobre todo en localidades pequeñas como Caldera, en donde nos reconocen y es agradable que tengamos una buena cordialidad con los otros organismos publicos. Nuestro trabajo es quizás poco conocido por la ciudadanía, la gente reclama que no hacen nada es mal agradecida, uno se esfuerza. Y desde nuestra labor aportamos a la investigación de delitos.

6.2.2. ¿Cuáles son los eventos, situaciones o motivos que te hacen sentir satisfacción con respecto a la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo?

El reconocimiento y el agradecimiento del usuario, cuando el fiscal gana juicios y se esclarecen los hechos condenan a los imputados y las victimas ven reparado su ofensa, es ahí cuando siento satisfacción con la labor que desempeño.

En el caso de la entrega de un buen servicio, en tiempo y lugar oportuno, cuando nuestros usuarios solicitan copias de carpetas o cualquier trámite que requieran y lo cumplimos en tiempo y forma eso provoca satisfacción. Así también cuando cumplo con los requerimientos solicitados por nuestros pares o jefaturas. Cada uno aporta su grano de arena.

6.2.3. Y lo contrario, ¿cuáles serían aquellas que no te hacen sentir bien en su trabajo?

Cuando no puedo cumplir un requerimiento o una tarea solicitada por quien dirige la investigación, esto provoca frustración.

El no poder compatibilizar los tiempos laborales y familiares, dado que hay épocas laborales que requieren de un sobre esfuerzo para cumplir las metas.

6.2.4. ¿Usted considera que el esfuerzo y la dedicación que realiza en su trabajo son recompensadas adecuadamente por la Organización (sueldos, beneficios, bonos, oportunidades, etc.)?

Si, consideramos que nuestro trabajo está bien remunerado, mirando los demás servicios publicos estamos en una muy buena institución que recompensa a sus empleados y somos uno de los mejores remunerados, creo que compensa con el trabajo.

Quizas algunos puestos de trabajo están sobre valorados, pero en cuanto al sueldo que tengo a veces pienso que gano mucho para lo que hago. En ese sentido totalmente satisfecho.

6.2.5. ¿Qué eventos o situaciones tendrían que pasar para que Usted sienta una mayor satisfacción con su trabajo?

Para una mayor satisfacción me gustaría que el horario que estamos teniendo en este tiempo de pandemia que va de 8 a 16 horas continuado, fuese el definitivo ya que nos da más ganas de trabajar con más ganas sin sacar la vuelta, sabiendo que el horario de salida es temprano y tenemos tiempo para nuestra vida fuera de la oficina.

La gestora comentaba que ella hizo la practica en un juzgado del crimen y allí eran largas jornadas laborales en donde todos los funcionarios andaban con la cara larga, aburridos, sin buena disposición para atender.

Es por ello que la cantidad de horas en los trabajos deben ser asi jornadas como en las que hoy trabajamos en tiempos de pandemia, deberían quedar establecidas para lo futuro.

A continuación comente/opine acerca de las siguientes afirmaciones en relación con su actual trabajo. De esta manera, mi actual trabajo:

- “Me permite aplicar mis habilidades y capacidades de manera estimulante”.

Sin duda que este trabajo nos permite aplicar las habilidades sociales y poner en práctica los conocimientos.

- “La Jefatura genera instancias y espacios para la retroalimentación acerca del trabajo realizado”.

Si generan instancias de retroalimentación, para uno de los entrevistados son pocas las instancias y para el otro son justas sobre

todo ante de las calificaciones como a mediado de año nos retroalimentan.

- “Ofrece una variedad de tareas y libertad para tomar algunas decisiones”.

Si existe libertad para tomar decisiones para realizar alguna tarea encomendada, en el caso del auxiliar nos explica que él es encargado de buscar maestros para ejecutar trabajos de protección a víctimas como por ejemplo el ir a instalar un cerco, rejas y otros refuerzos para la protección de la misma y el tiene libertad para organizar su agenda y cumplir con el cometido encargado por el servicio.

- “El salario me parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto y las habilidades del individuo”.

Si nos parece justo y equitativo.

- “Los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial”.

No son muy imparciales a veces son arreglados en el sentido que depende de la jefatura y la amistad que sostengan con algún funcionario en particular, siempre los pitutos están presentes, cuando se abre algún cupo, siempre se sabe o se rumorea quien ocupara el cargo antes del nombramiento.

- “El espacio en el que realizo el trabajo es seguro, cómodo, limpio y con el mínimo de distracciones”.

Súper cómodos y limpios.

- “En el entorno en el que realizo mi trabajo existe buen trato y adecuadas relaciones personales”.

Por lo general nos llevamos muy bien, nos conocemos hace tantos años que juntos somos como una familia ya tenemos confianza y mantenemos cordialidad en el trato, desde las jefaturas al último funcionario del escalafón como a la inversa.

Evaluación de la Ley 20.240

6.2.6. ¿Qué sabe usted acerca de las compensaciones por un trabajo realizado? ¿qué tipos de compensaciones conoce? ¿Qué diferencia existe entre compensación y salario?

Compensación son las horas extras y la remuneración es el sueldo sin horas extras.

6.2.7. ¿Por qué cree usted que no es suficiente únicamente con remunerar a los funcionarios por su trabajo y es necesario en muchas ocasiones implementar un plan de incentivos económico para que las personas hagan el mejor esfuerzo posible para superar su desempeño actual?

El bono es un buen incentivo hace que el trabajador cumpla de mejor manera así como lo es en la empresa privada.

6.2.8. A contar del 1 de enero del 2008 entra en vigencia la Ley 20.240, la cual establece un sistema de incentivos al desempeño de los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, de conformidad a la ley N° 19.640 y sus reglamentos, consistente en dos bonos que se pagan en marzo del año siguiente al período de evaluación. Su regulación específica se encuentra contenida en el Reglamento de Bonos para Fiscales y Funcionarios (Ministerio de Justicia, 2008). En consecuencia, ¿qué saben y cuál es su opinión acerca de: 1) *Bono de*

Gestión Institucional, 2) Bono de Desempeño Individual Variable y 3) los Requisitos Comunes para ambos bonos?

El Bono de Gestión Institucional, es aquel que dicen relación cumple las metas exigidas por el Ministerio de Hacienda, compromiso gestión o CGI.

El Bono de Desempeño Individual Variable y ese es el bono por nuestra evaluación

Requisitos: No tener sumarios, tener buena calificación, tener antigüedad.

6.2.9. En términos personales, ¿este programa de incentivos logra cumplir con sus expectativas?

Cumple nuestras expectativas y a estas alturas ya es como un derecho adquirido con el cual nos programamos cada año para suplir las necesidades familiares con las cuales contamos como cualquier trabajador.

6.2.10. ¿Cuáles son los principales obstaculizadores que ha encontrado la implementación de la Ley 20.240?

No se nos ocurre que obstáculos pueda tener.

6.2.11. ¿Les parece que la Ley 20.240 se traduce en un programa de incentivos que sea “justo, claro y congruente”?

Si nos parece congruente conforme a lo que hacemos.

6.3. Satisfacción Laboral tras Ley 20.240

6.3.1. Una vez que se implementó la Ley 20.240, ¿la satisfacción laboral de los funcionarios: disminuyó, se mantuvo igual o aumentó?

No lo sabemos.

6.3.2. La implementación de la Ley 20.240, ¿ha permitido o ha impactado en: a) Reducir la rotación de personal, b) Elevar la moral (inspirar confianza) de los funcionarios y c) Reforzar la percepción de seguridad laboral?

Refuerza la percepción de seguridad laboral e inspira confianza.

6.3.3. De acuerdo a su opinión, ¿el programa de incentivos (Ley 20.240) logra premiar el esfuerzo de los trabajadores aumentando su motivación por el trabajo y por hacer bien las cosas?

De todas maneras que los sentimos como un premio a nuestra buena labor realizada.

6.3.4. ¿Qué sugerencias o mejoras realizaría usted a la Ley 20.240 para hacerla más efectiva en cuanto a aumentar la satisfacción laboral de funcionarios de la Fiscalía de Caldera?

Que el bono no dependiera de las calificaciones decima a decima me refiero, porque por ejemplo el ser calificado con nota 7 es el 100% del total del bono y el 6.8 ya es una disminución de cierta cantidad de dinero, cuestión que debería ser por rango como de 6.5 a 7 totalidad. Bono también tiene que ver el tiempo laboral y ahí hay un tema con las licencias médicas, nadie se enferma a propósito y deberían dejar fuera ese tiempo y caso a caso aplicar el porcentaje del bono.

7. CIERRE

Ahora bien, para terminar, ¿cómo se imaginan la Fiscalía Local de Caldera dentro de 10 años, en relación con la satisfacción laboral y los programas de incentivos (Ley 20.240? En 10 años más creemos que mantendremos ese buen ambiente laboral, pero con más funcionarios dados que la población de Caldera va en aumento, nos imaginamos una fiscalía aún más profesionalizada y con mayor presencia en el plano virtual con menos papel y carpetas y más sistemas virtuales.

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?, nada más que agregar.

¡Muchas gracias por su participación.