

Publicado en América Latina y el Caribe

# Gobernar desde la mesa de la cocina (parte 1)

CHRISTIAN SCHUSTER, MARGHERITA FORNASARI, KERENSSA KAY, DANIEL ROGGER &amp; JAN-HINRIK MEYER-SÄHLING | 27 DE ABRIL DE 2022

Disponible en: Español





Trabajo remoto en tiempos de pandemia

## English version

La idea de que los servidores públicos pudieran dirigir el gobierno desde la mesa de la cocina habría sido imposible hace dos años. Pero efectivamente sucedió. Los servidores públicos de todo el mundo se adaptaron al trabajo remoto como los empleados del resto de la economía.

Como dijo Rob Seidner, gerente de desempeño de la Política Federal de Capital Humano en la Oficina Ejecutiva del Presidente de Estados Unidos sobre Administración y Presupuesto, en un [seminario](#) reciente del Banco Mundial, "todos aprendieron a trabajar desde casa, en sus teléfonos o en sus computadoras" y continuaron prestando los servicios públicos que les correspondían.



Ahora los gobiernos deben determinar hasta qué punto sus empleados deben regresar a las oficinas centrales a las que habían caminado penosamente durante muchos años antes de que la pandemia de COVID-19 sacudiera el mundo . Se debate mucho sobre el tema, ya que la flexibilidad de trabajar desde casa se equilibra con las amenazas potenciales de no tener una comunidad de servicio público. Pero ¿qué piensan los propios servidores públicos sobre qué hacer? Para averiguarlo, el [Bureaucracy Lab del Banco Mundial](#), en colaboración con sus socios académicos del consorcio Encuesta Global de Servidores Públicos, ha realizado encuestas en los últimos dos años a más de 110 000 empleados públicos en siete países, adaptadas a las preocupaciones específicas de cada gobierno.

Las encuestas nos dicen que el trabajo remoto llegó para quedarse: muchos empleados públicos han experimentado el trabajo remoto y la mayoría quiere seguir haciéndolo después de la pandemia . En Brasil, el 85% de los funcionarios públicos trabajaba de forma remota al menos parte del tiempo, en comparación con el 80% en Colombia, el 77% en Chile y el 70% en Marruecos. En otros países, la proporción de encuestados que indican que trabajan de forma remota es menor, en particular en Ghana (37%), Camboya (22%) y Kazajstán (29%).

Vale la pena señalar que las comparaciones entre países deben interpretarse con cuidado. Pueden provenir parcialmente de las diferencias en las muestras de encuestas entre países (por ejemplo, es significativamente menos probable que los empleados de educación trabajen de forma remota), las diferencias en la redacción de las preguntas, el idioma o las preguntas respondidas. Lo que parece claro es que la mayoría de los servidores públicos que trabajaron de forma remota quieren seguir haciéndolo al menos una parte del tiempo después de la pandemia, por ejemplo, el 94%,


89% y 59% de los que habían trabajado de forma remota en Chile, Colombia y Cambodia.

Si los gobiernos van a ofrecer la opción de trabajar desde casa y muchos servidores van a hacerlo al menos parte del tiempo, ¿cómo podemos gestionar mejor el gobierno desde la mesa de la cocina?

Primero, necesitan tener opciones, ya que no todos disfrutan estar atrapados en casa mientras manejan a sus familias o por su cuenta. La mayoría de los empleados públicos sienten que su bienestar y productividad no se ven afectados negativamente por el trabajo remoto . Pero hay una minoría que ha sufrido por estar físicamente alejado de la oficina. Por ejemplo, algunos miembros del personal se sentían ansiosos o estresados por trabajar desde casa, desde el 45% (Chile) hasta el 32% (Kazajstán). Permitir que los funcionarios tomen decisiones sobre dónde trabajar proporcionará una red de seguridad para aquellos que prefieren no trabajar desde casa. 

Esta red de seguridad es importante porque algunas instituciones gestionan el trabajo a distancia de forma mucho más eficaz que otras. Por ejemplo, la proporción de empleados públicos que se sienten ansiosos o estresados trabajando desde casa varía entre las instituciones gubernamentales de Colombia (16% al 42%) y las instituciones estatales de Chile (25% al 58%) y Kazajstán (20% al 49%).

Esto implica que habrá un papel continuo para una oficina del centro de gobierno para evaluar de forma independiente el bienestar de los servidores públicos. Cuando la gestión institucional no pueda apoyar al personal en casa, se debe pedir cuentas a la alta dirección. Dado que el compromiso en el trabajo se ha convertido en una parte cada vez más común de la evaluación del desempeño de la gestión organizacional, los esfuerzos gerenciales para apoyar el trabajo remoto y su interacción con el trabajo en persona deben ser rastreados, juzgados y recompensados.

Así pues, a medida que los funcionarios públicos del mundo vuelven a sus despachos, necesitamos un nuevo conjunto de incentivos para los gerentes del sector público cuyo trabajo es mantener el gobierno funcionando en su estado organizacional  ahora dispar. Sin cambiar los incentivos de la gestión de una manera que confronte su nueva realidad, el servicio público encontrará doloroso el ajuste a un modelo híbrido. La mayoría de las personas no han tenido que dar forma a una misión organizacional en un entorno de trabajo híbrido y ahora deben hacerlo.

*Nota del editor: esta publicación de blog es parte de una serie para el 'Laboratorio de burocracia', una iniciativa del Banco Mundial para comprender mejor a los funcionarios públicos del mundo.*

Con colaboración de [Kim Sass Mikkelsen](#)

[Leer la 2da parte](#)

**BUEN GOBIERNO AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

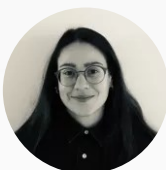
## Autores



**Christian Schuster**

Christian Schuster

[MÁS BLOGS POR CHRISTIAN](#)



**Margherita Fornasari**

Public Sector Consultant

[MÁS BLOGS POR MARGHERITA](#)



**Kerenssa Kay**

Lead Policy Advisor

[MÁS BLOGS POR KERENSSA](#)



Daniel Rogger

Economist

MÁS BLOGS POR DANIEL



Jan-Hinrik Meyer-Sahling

Jan-Hinrik Meyer-Sahling

MÁS BLOGS POR JAN-HINRIK

## Únase a la conversación

Este contenido no se mostrará públicamente

Remaining characters: **1000**

- He leído el [Aviso de privacidad](#) y doy mi consentimiento para que mis datos personales sean procesados, en la medida necesaria, para enviar mi comentario a moderación. También doy mi consentimiento para que se publique mi nombre.

**GUARDAR**