Administración & Desarrollo

Clima organizacional y discriminación laboral en salud pública: Colombia y Chile

Organizational Climate and Workplace Discrimination in Public Health: Colombia and Chile

Brigid Stefanie Sánchez Alvarado[1], **Jenny Paola Lis Gutiérrez**[2] y **Fabio Andrés Niño Zambrano**[3]

Artículo de investigación

Recibido: 21/07/2026
Aprobado: 16/10/2026
Publicado: 10/11/2026

Cómo citar este artículo:
Sánchez Alvarado, B. S., Lis Gutiérrez, J. P., y Niño Zambrano, F. A. (2026). Clima organizacional y discriminación laboral en salud pública: Colombia y Chile. *Administración y Desarrollo, 56*(2), e-1411. https://doi.org/10.22431/25005227.1411

OPEN ACCESS

CC BY NC SA

ISSN: 0120-3754
e-ISSN: 2500-5227

Resumen

Problemática: el desempeño en las entidades públicas de salud depende de factores organizacionales, psicosociales y tecnológicos cuya interacción comparativa ha sido poco estudiada en Latinoamérica. **Objetivo:** comparar la discriminación laboral, el clima organizacional y la transformación digital en el sector público de salud de Colombia (EDI-DANE 2023-2024) y Chile (ENFP 2023). **Metodología:** análisis secundario con enfoque cuantitativo comparativo. Para Colombia, se evaluaron 1.270 registros de cuatro entidades mediante regresión lineal con errores estándar HC3 y bootstrap. **Resultados:** para Chile, se sistematizaron indicadores agregados de la ENFP 2023 ($n = 26.677$). Ambos casos reflejan alta satisfacción laboral; sin embargo, Colombia registra una mayor prevalencia de discriminación laboral (27,1 %) que Chile (17 %). **Conclusión**: constituye la primera comparación sistemática entre Colombia y Chile sobre los determinantes del desempeño institucional percibido en salud, integrando discriminación, clima organizacional y gobernanza digital en un modelo explicativo. **Contribución/originalidad:** genera evidencia empírica para respaldar el diseño de estrategias de gestión pública enfocadas en el desempeño institucional, el bienestar laboral y la gobernanza digital.

Palabras clave: desempeño institucional; liderazgo; satisfacción laboral; sector público; gestión comparativa

1 Doctoranda en Administración (DBA). Universidad de La Salle, Colombia. ORCID: https://orcid.org/0009-0009-3981-3184. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=kzItewMAAAAJ&hl=en&citsig=AF5TLtlHl8cHLj28XhpPQav5kJl9. Correo electrónico: bsanchez40@unisalle.edu.co.
Roles CrediT: conceptualización; curación de datos; análisis formal; investigación; metodología; redacción – borrador original.

2 Doctora en Industria y Organizaciones. Universidad de la Salle, Colombia. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2598-3088. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=Y7mdv6oAAAAJ. Correo electrónico: jenny.lis@konradlorenz.edu.co.
Roles CrediT: análisis formal; supervisión; metodología; validación; redacción – borrador original.

3 Doctorando en Administración (DBA). Universidad de La Salle, Colombia. ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4086-108X. Google Scholar: https://scholar.google.es/citations?view_op=new_profile&hl=es. Correo electrónico: fanino18@unisalle.edu.co.
Roles CrediT: visualización; redacción – borrador original; redacción (revisión y edición).

Abstract

Problem Statement: Institutional performance in public healthcare entities is conditioned by organizational, psychosocial, and technological factors whose comparative interaction has been little studied in Latin America. **Objective:** To compare workplace discrimination, organizational climate, and digital transformation in the public health sector of Colombia (EDI-DANE 2023–2024) and Chile (ENFP 2023). Methodology: A secondary analysis using a comparative quantitative approach. For Colombia, 1,270 records from four national health entities were analyzed using linear regression with HC3 and bootstrap standard errors. **Results:** For Chile, aggregate indicators from the ENFP 2023 (n = 26,677) were systematized. High job satisfaction was found in both cases; however, Colombia presents a higher prevalence of workplace discrimination (27.1%) than Chile (17%). **Conclusion**: This study constitutes the first systematic comparison between Colombia and Chile regarding the determinants of perceived institutional performance in health, integrating workplace discrimination, organizational climate, and digital governance into an explanatory model. **Originality/Contribution:** Generates empirical evidence supporting the design of public management strategies focused on institutional performance, workplace well-being, and digital governance.
Keywords: institutional performance; leadership; job satisfaction; public sector; comparative management

Introducción

Comparar sistemáticamente las condiciones de trabajo en el sector público de salud de distintos países latinoamericanos se han convertido en una necesidad cada vez más evidente para quienes diseñan e implementan políticas de modernización del Estado. Colombia y Chile comparten varios rasgos estructurales: ambos son países de renta media-alta y cuentan con sistemas de salud articulados en torno a entidades públicas de orden nacional. A pesar de ello, existen diferencias entre ambas naciones en materia de gestión institucional. En Colombia, tradicionalmente se ha mantenido una estructura fragmentada entre los niveles gerenciales y las entidades; en cambio, en Chile se ha desarrollado un modelo de servicio civil basado en el mérito, con la creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003 (Liacoviello y Strazza, 2014; Oszlak, 2020).

En este contexto, se identifica una posibilidad de análisis comparativo regional que ha sido poco explorada, basada en dos instrumentos recientes de medición. En Colombia se encuentra la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), desarrollada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), y, en Chile, la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos (ENFP 2023), elaborada con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, University College London y la Universidad de Oxford. Estas fuentes permiten contar, por primera vez, con información suficientemente comparable para identificar similitudes, diferencias y brechas en la gestión del talento humano de ambos sectores públicos (DANE, 2024; Schuster *et al.*, 2024).

En este artículo se propone comparar cinco dimensiones clave a partir de estas encuestas: ambiente laboral (clima organizacional) y satisfacción laboral; gestión del talento humano y liderazgo; discriminación laboral y bienestar psicosocial; transformación digital y ciberseguridad; y desempeño institucional percibido. Se plantea

la hipótesis de que, a pesar de los contrastes institucionales entre Colombia y Chile, existe un punto en común que puede contribuir a explicar el desempeño organizacional, especialmente en lo relacionado con la satisfacción laboral y el liderazgo directo. En ese mismo sentido, se propone que las brechas más relevantes en ambos casos se manifiestan en aspectos relacionados con la desigualdad digital y la discriminación.

En el ámbito internacional, entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han destacado la importancia de la calidad del empleo en el sector público como elemento fundamental para fortalecer el Estado. En este contexto, el presente estudio adquiere especial relevancia. En los últimos años se han publicado informes que señalan que los sistemas de gestión del talento humano en Latinoamérica presentan rezagos en aspectos de vital importancia, como la equidad de género, la gestión basada en el mérito, la evaluación del desempeño y la transformación digital (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023; Schuster *et al.*, 2024). En el sector salud, estas condiciones tienen consecuencias explícitas: aumentan la rotación del personal competente, limitan la capacidad de respuesta ante las crisis sanitarias y disminuyen la calidad de la atención. En este sentido, comprender qué condiciones organizacionales inciden en la percepción del desempeño por parte de los propios funcionarios no solo constituye un aporte académico, sino también un insumo fundamental para la formulación de políticas públicas de mayor valor.

La gestión del talento humano en el sector público ha adquirido, cada vez más relevancia, especialmente a partir de las reformas impulsadas en distintos países de Latinoamérica durante la década de 1990.

En los países objeto de este estudio, Chile y Colombia, se plantea un reto compartido: establecer instituciones sostenibles y eficientes sin descuidar el mantenimiento de condiciones dignas para sus colaboradores. Para afrontar este reto, deben considerarse condiciones particulares, como el acelerado envejecimiento de la población, la transición epidemiológica y la expansión de la digitalización o automatización de procesos, que generan cambios continuos en la gestión pública. No obstante, la evidencia comparada que permite comprender qué factores organizacionales explican el desempeño institucional sigue siendo limitada, dispersa y metodológicamente difícil de contrastar (Boyne, 2002; Andrews *et al.*, 2006).

Entre estos factores, el clima organizacional ocupa un lugar central. Las percepciones compartidas por los trabajadores sobre las prácticas, las políticas y las dinámicas internas de sus instituciones han demostrado ser un predictor consistente del desempeño en organizaciones públicas intensivas en trabajo humano (Schneider *et al.*, 2013).

Dado que las condiciones laborales de los funcionarios del sector salud se reflejan en la calidad de la atención a los pacientes, su análisis adquiere especial relevancia. Examinar factores como el ambiente laboral o clima organizacional, la transformación o gobernanza digital y la discriminación percibida no responde únicamente a intereses teóricos, sino que también permite identificar elementos esenciales para mejorar la gestión del trabajo en el sector público y fortalecer la capacidad institucional de los sistemas de salud.

La estructura de este artículo es la siguiente: inicialmente, se expone el contexto teórico y conceptual; en segundo lugar, se explica la metodología utilizada; a continuación, se presentan los resultados, organizados de acuerdo con las cinco dimensiones analizadas. Finalmente, se desarrolla la discusión y se presentan las conclusiones, en las que se destacan los hallazgos más relevantes y las limitaciones del estudio.

De acuerdo con la literatura previamente analizada sobre el clima organizacional y el desempeño en el sector público latinoamericano, este campo de estudio aún se encuentra en proceso de consolidación. En Colombia, investigaciones como las de Rondón *et al.* (2021) y Vargas *et al.* (2019) muestran que la claridad de los cargos y los niveles jerárquicos, así como los estilos de liderazgo, están vinculados con percepciones positivas del desempeño institucional en entidades de salud. En Chile, los resultados de la ENFP 2023 mostraron que la motivación intrínseca y el liderazgo inmediato son factores clave para la satisfacción laboral y la estabilidad de los funcionarios (Schuster *et al.*, 2024). La OCDE ha insistido en que los países de Latinoamérica siguen enfrentando retos en materia de gestión basada en el mérito (meritocracia), equidad de género y digitalización (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023). Asimismo, estudios como los de Andrews *et al.* (2006) y Boyne (2002) establecieron precedentes metodológicos relevantes para el uso de medidas subjetivas del desempeño en instituciones del sector público. Si bien se ha avanzado en este campo, las investigaciones comparativas entre países latinoamericanos siguen siendo escasas y diversas, lo que reduce la posibilidad de identificar patrones comunes que permitan orientar las políticas públicas a partir de evidencia empírica sólida.

Contexto teórico

El análisis del desempeño de las instituciones del sector público ha evolucionado desde el uso de indicadores objetivos, como la productividad, la eficiencia financiera y la cobertura, hasta enfoques que reconocen el valor de las percepciones de los propios funcionarios (Boyne, 2002; Andrews *et al.*, 2006).

Esta evolución no responde únicamente a una decisión metodológica, sino también a que los registros administrativos no permiten captar aspectos como la confianza entre colegas, la gestión del trabajo en equipo o la forma en que los líderes ejercen su autoridad en el día a día. Todos estos elementos son fundamentales para comprender cómo funciona una entidad pública en la práctica.

Investigaciones recientes en Latinoamérica han corroborado que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables determinantes del desempeño percibido en el sector público (Rondón *et al.*, 2021; Vargas *et al.*, 2019). Los estudios realizados en entidades de salud de Colombia muestran que la identificación clara de los roles, el comportamiento de la alta dirección y la gestión del personal explican buena parte de la manera en que los funcionarios valoran el desempeño de su institución. En Chile, la ENFP 2023 identificó que la motivación intrínseca y el liderazgo inmediato son los factores que más influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en sus cargos o recomendar externamente a la entidad en la que trabajan como un buen lugar para trabajar (Schuster *et al.*, 2024).

La estructura conceptual de este estudio se organiza en torno a tres tradiciones teóricas. En primer lugar, se encuentra el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), que parte de la premisa de que una organización proporciona recursos adecuados, como el apoyo del liderazgo, la claridad de los roles y las condiciones de trabajo satisfactorias. Estos recursos actúan como amortiguadores frente a las exigencias laborales excesivas y favorecen tanto el compromiso como el desempeño percibido (Bakker y Demerouti, 2017). Este modelo cuenta con una sólida trayectoria empírica en los ámbitos de la administración y la salud pública en América Latina, Europa y Asia.

La segunda perspectiva corresponde a la teoría del liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006; Van Wart, 2013), que permite comprender cómo el jefe inmediato, y no solo la alta gerencia, moldea la manera en que los funcionarios

perciben y valoran su institución. Se espera que el liderazgo transformacional estimule la motivación interna, acompañe el desarrollo profesional y conecte los objetivos personales con los de la entidad.

Por último, se considera la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll (1989, citado en Krieger, 2014), que permite explicar por qué la discriminación laboral afecta el desempeño percibido. Cuando una persona afronta situaciones continuas de discriminación, sus recursos personales, como la autoestima, el sentido de pertenencia y la confianza, se deterioran progresivamente. Este agotamiento termina reflejándose en la manera en que el colaborador percibe y valora su entorno laboral. En el sector público, este deterioro no necesariamente conduce a la renuncia al cargo, debido a la estabilidad económica que este proporciona, pero sí puede manifestarse en un menor compromiso y en una percepción negativa del desempeño de la entidad.

En este sentido, la discriminación laboral constituye un factor que afecta el rendimiento organizacional en el sector público. Fitzgerald *et al.* (2021) demostraron que el maltrato en el entorno del sector salud menoscaba el compromiso de los trabajadores y la percepción de la calidad de la atención. En Latinoamérica, la discriminación por rango o jerarquía, que es la más reportada en los datos de Colombia de esta investigación, se manifiesta en dinámicas propias de la cultura del sector público, en las que las diferencias de posición pueden utilizarse de manera informal, pero eficaz, para excluir a determinados funcionarios de decisiones relevantes o de oportunidades de crecimiento profesional (Boyne, 2002; Rondón *et al.*, 2021).

En materia de gobernanza digital, la literatura especializada ha comenzado a distinguir entre dos aspectos que suelen confundirse: disponer de numerosas herramientas digitales y confiar en que estas se utilizan de manera segura, transparente y respetuosa de los datos. Dunleavy *et al.* (2022), en su teoría de la gobernanza de la era digital, argumentan que solo la segunda dimensión tiene capacidad real para mejorar el desempeño percibido, ya que la adopción de tecnología sin la construcción de esa confianza genera ansiedad y resistencia. El Índice de Gobierno Digital de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023) aborda esta cuestión mediante indicadores de ciberseguridad, transparencia algorítmica e integridad de los sistemas de información, que sirven como referentes para establecer patrones de medición de la madurez digital de las entidades públicas latinoamericanas.

La integración de estas tres corrientes en un único modelo explicativo constituye el principal elemento diferenciador de este estudio frente a investigaciones anteriores sobre el tema. La bibliografía disponible ha abordado estas corrientes por separado; en este trabajo, se estiman conjuntamente a partir de datos colombianos y se contrastan analíticamente con el caso chileno. Esta doble operación —estimación propia y comparación internacional— permite distinguir los aspectos específicos del contexto colombiano de aquellos que parecen tener una validez más general en el ámbito latinoamericano de la administración pública.

Metodología

Se realiza un estudio cuantitativo, comparativo de corte transversal con dos cortes temporales. Este opera en dos niveles: (a) Para Colombia se plantea análisis primario de microdatos EDI-DANE 2023–2024, con estimación de modelos estadísticos propios; y (b) Para Chile un análisis secundario de indicadores agregados de la ENFP 2023 (Schuster *et al.*, 2024).

En la tabla 1 se puede identificar las muestras y técnicas utilizadas.

Tabla 1. *Muestras y técnicas utilizadas por componente*

Componente	Descripción
Muestra Colombia	Se analizaron 1.270 registros de servidores públicos pertenecientes al Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta ESE (n = 112), el Hospital Militar Central (n = 453), el Instituto Nacional de Salud (n = 230) y el Instituto Nacional de Cancerología (n = 475). Para el modelo de regresión se utilizaron 1.242 casos completos.
Muestra Chile	La muestra chilena estuvo conformada por 26.677 funcionarios de 125 servicios públicos de la administración central, encuestados entre junio y agosto de 2023 (Schuster et al., 2024).
Índices para Colombia	Se crearon siete índices compuestos: satisfacción laboral, liderazgo directo, gestión del talento humano (GTH), alta dirección o gerencia, clima organizacional de la entidad (Ambienta laboral), trabajo en equipo y ciberseguridad. En el índice de trabajo en equipo se excluyó el ítem C18d debido a una correlación ítem-total baja ($r_{it} = 0{,}078$). La validación de los índices incluyó alfa de Cronbach (α entre 0,74 y 0,93), omega total (ω_t entre 0,85 y 0,94), análisis de componentes principales y correlaciones ítem-total superiores a 0,30.
Análisis estadístico	Se ejecutaron análisis descriptivos por cada organización y año, así como correlaciones de Pearson (r). con el fin de identificar diferencias interinstitucionales se aplicó ANOVA de un factor. Además, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple con efectos fijos de entidad y año, en el que se usó como variable dependiente el promedio de los índices de gestión del talento humano, alta dirección y clima organizacional. Debido a la presencia de heterocedasticidad (pruebas de Breusch-Pagan y White: $p < 0{,}001$), se reportaron errores estándar robustos HC3, validados mediante bootstrap con 1.000 remuestreos y validación cruzada de 10 pliegues (R^2 medio = 0,580). El procesamiento estadístico se desarrolló en Python 3.12 por medio de las librerías pandas, statsmodels y scipy. La comparación con Chile se realizó de manera analítica y no estadística, teniendo en cuenta las diferencias en el diseño muestral y en la creación de los indicadores.

Nota: **El estudio utiliza microdatos públicos y anonimizados del sistema estadístico nacional colombiano (DANE) y datos agregados publicados por el BID para Chile, por lo que no requirió aprobación de comité de ética, la EDI-DANE**

La comparación bilateral presenta limitaciones inherentes al diseño del estudio. Mientras que los datos colombianos corresponden a microdatos con desagregación individual, los datos chilenos consisten en indicadores agregados a nivel de servicio público. Esta asimetría impide aplicar pruebas de significación estadística conjuntas y obliga a adoptar un enfoque basado en la convergencia de patrones y la comparación de magnitudes. No obstante, esta limitación también constituye un hallazgo metodológico: la ausencia de microdatos armonizados entre los países latinoamericanos es una brecha que la agenda regional de investigación en administración pública debe abordar de manera prioritaria.

Resultados

La tabla 2 sintetiza las características de ambos instrumentos. La ENFP chilena tiene una orientación actitudinal —motivación y meritocracia— y permite realizar comparaciones internacionales, mientras que la EDI colombiana prioriza dimensiones institucionales, como la gestión

por resultados y la transparencia. Esta diferencia de diseño condiciona las posibilidades de comparación directa y exige verificar la equivalencia conceptual entre las variables analizadas.

Tabla 2. *Comparación de instrumentos EDI-DANE (Colombia) y ENFP 2023 (Chile)*

Dimensión	Chile – ENFP 2023	Colombia – EDI-DANE 2023-2024
Institución ejecutora	Servicio Civil / BID / UCL / U. Oxford	DANE / Función Pública
Cobertura	26.677 funcionarios · 125 servicios	~22.000 servidores nacionales
Periodicidad	Cuadrienal (2019, 2020, 2023)	Anual (desde 2011)
Dimensiones clave	Satisfacción, motivación, liderazgo, meritocracia, discriminación, acoso	Experiencia personal, GTH, TIC, gestión por resultados, transparencia
Escala	Likert y dicotómica	Likert 1–5 y dicotómica
Comparación internacional	Sí (Global Civil Service Survey)	Limitada (referencia OCDE)

Nota: **ENFP = Encuesta Nacional de funcionarias y Funcionarios Públicos; EDI = Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional; GTH = Gestión del Talento Humano; TIC = Tecnologías de la Información y Comunicación; UCL = University College London; BID = Banco Interamericano de Desarrollo.**

Las diferencias en la periodicidad, la cobertura y la orientación teórica de los dos instrumentos condicionan las posibilidades de comparación directa. La ENFP chilena, diseñada según los estándares de la Global Civil Service Survey y utilizada en comparaciones internacionales, privilegia indicadores de motivación intrínseca y meritocracia que no tienen un equivalente directo en la EDI colombiana. A su vez, la EDI prioriza dimensiones relacionadas con la gestión por resultados y la transparencia que la ENFP no captura con el mismo nivel de detalle. Esta diferencia de diseño no invalida la comparación, pero obliga a adoptar un enfoque de equivalencia conceptual —es decir, verificar que los constructos sean teóricamente comparables, aunque se operacionalicen de manera distinta—, en lugar de comparar directamente los puntajes. En el presente trabajo, la comparación se realiza a partir de dimensiones cuya equivalencia conceptual ha sido verificada: satisfacción laboral, liderazgo, discriminación y percepción del desempeño institucional.

Ambos países muestran altos niveles de satisfacción laboral. En Chile, el 75 % de los funcionarios se declara motivado y satisfecho (Schuster *et al.*, 2024). En Colombia, el índice promedio fue de 4,27/5,0 en 2024 (aproximadamente un 85 % de respuestas favorables), con resultados estables respecto de 2023 ($t = -0{,}17$; $p = 0{,}867$). El ANOVA interinstitucional colombiano detectó diferencias significativas en la satisfacción laboral ($F = 13{,}34$; $p < 0{,}001$) y el liderazgo ($F = 4{,}05$; $p = 0{,}007$). El INC registró los valores más altos de satisfacción laboral en 2024 (4,43), mientras que el CDFLAE presentó los valores más bajos de liderazgo (3,37). La Tabla 3 compara los principales indicadores.

Tabla 3. *Satisfacción laboral y liderazgo: Chile (ENFP 2023) vs. Colombia (EDI-DANE 2024)*

Indicador	Chile ENFP 2023	Colombia EDI 2024	Brecha
Satisfacción/motivación (% favorable)	75%	~85% (media 4,27/5,0)	+10 pp CO
Recomienda institución como buen lugar (%)	66%	~80% (proxy)	+14 pp CO
Liderazgo directo positivo (%)	60%	~72% (media 3,61/5,0)	+12 pp CO
Carga laboral excesiva (%)	48%	N.D. (no capturado en EDI)	N.C.
Evaluaciones de desempeño aplicadas (%)	91%	No comparable	N.C.

Nota: **Epp = puntos porcentuales. N.D. = No disponible. N.C. = No comparable. Para Colombia, porcentaje favorable de liderazgo calculado con valores ≥ 3,5 sobre escala Likert 1–5.**

Fuentes: Schuster *et al.* (2024); DANE (2024); elaboración propia.

La tabla 3 muestra que Colombia supera a Chile en satisfacción laboral y liderazgo percibido, lo que, en principio, resulta contraintuitivo, dado el mayor desarrollo del servicio civil chileno. Esta aparente paradoja puede explicarse por tres factores. Primero, los datos colombianos provienen exclusivamente del sector salud, un subsector con una vocación de servicio especialmente marcada, mientras que los datos chilenos abarcan toda la administración central. Segundo, las escalas de medición difieren entre los dos instrumentos, lo que puede distorsionar las comparaciones porcentuales. Tercero, el año 2023 en Chile coincidió con un contexto político y administrativo particular, posterior al proceso constituyente, que pudo haber afectado transitoriamente la satisfacción de los funcionarios. Estos factores de confusión subrayan la importancia de interpretar las diferencias observadas como tendencias relativas y no como medidas absolutas directamente comparables.

El 27,1 % de los servidores públicos colombianos del sector salud declaró haber experimentado discriminación por al menos uno de los 15 motivos contemplados en la EDI (2023: 28,0 %; 2024: 26,1 %). Los motivos más frecuentes fueron el cargo o la jerarquía, el estado de salud y las responsabilidades familiares. En Chile, el 17 % reportó discriminación por características personales, mientras que un 18 % adicional informó haber experimentado acoso laboral; este último porcentaje alcanzó el 28 % entre las personas de género no binario (Schuster *et al.*, 2024). Por otra parte, la discriminación percibida se asoció negativamente con la satisfacción laboral en Colombia ($r = -0{,}233$; $p < 0{,}001$), pero no con la intención de permanencia ($r = -0{,}006$; $p = 0{,}857$). Este resultado no significativo se reporta explícitamente en la Tabla 4.

Tabla 4. *Discriminación laboral: Chile (ENFP 2023) vs. Colombia (EDI-DANE, sector salud)*

Indicador	Chile ENFP 2023	Colombia EDI sector salud	Diferencia
Discriminación percibida (%)	17%	27,1% (promedio bimestral)	Colombia +10 pp
Acoso laboral reportado (%)	18% (28% género no binario)	No diferenciado en EDI	Chile mide explícitamente
Motivos frecuentes	Género, discapacidad, origen étnico	Cargo/jerarquía, salud, familia	Distintos por contexto
Correlación discriminación–satisfacción	Negativa (sin cuantificar)	$r = -0{,}233$ ($p < 0{,}001$)	CO más preciso
Discriminación–permanencia	No reportado	$r = -0{,}006$ ($p = 0{,}857$) – hallazgo nulo	CO reporta nulo con rigor

Fuentes: Schuster *et al.* (2024); elaboración propia con microdatos EDI-DANE (DANE, 2024).

La tabla 4 revela un contraste metodológico relevante entre los dos sistemas: Colombia permite cuantificar con precisión la asociación entre la discriminación percibida y la satisfacción laboral ($r = -0{,}233$; $p < 0{,}001$), mientras que Chile dispone únicamente de datos agregados sobre prevalencia, sin posibilidad de calcular correlaciones individuales. Esta asimetría refleja una ventaja comparativa del diseño colombiano —la disponibilidad de microdatos individuales— y señala la necesidad de que encuestas como la ENFP chilena incorporen un módulo de microdatos en futuras ediciones. Asimismo, el resultado no significativo de la relación entre discriminación y permanencia ($r = -0{,}006$; $p = 0{,}857$) es particularmente relevante: sugiere que los programas de equidad e inclusión en el sector público no pueden limitarse a estrategias de retención, sino que deben orientarse a transformar la experiencia cotidiana de trabajo mediante cambios en la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo.

El modelo de regresión mostró un ajuste aceptable ($R^2 = 0{,}598$; R^2 ajustado = 0,596). Los diagnósticos confirmaron la ausencia de multicolinealidad (VIF máximo: 1,415) y de autocorrelación (Durbin-Watson: 2,018). Asimismo, los coeficientes beta estandarizados indican que el liderazgo directo ($\beta = 0{,}456$) y la satisfacción laboral ($\beta = 0{,}374$) tienen una mayor capacidad explicativa, seguidos de la discriminación ($\beta = -0{,}106$) y la ciberseguridad ($\beta = 0{,}082$). En cambio, para Chile no se dispone de un modelo equivalente publicado.

Tabla 5. *Modelo de regresión del desempeño institucional percibido – Colombia (n = 1.242)*

Variable	B	EE	t	p	β std.
Satisfacción laboral	0,459	0,029	15,90	< 0,001	0,374
Liderazgo directo	0,363	0,024	15,33	< 0,001	0,456
Ciberseguridad percibida	0,054	0,014	3,814	< 0,001	0,082
Discriminación percibida	−0,164	0,035	−4,638	< 0,001	−0,106
INC vs. HMC (ef. fijo)	0,081	0,030	2,736	0,006	—
Año 2024 vs. 2023 (ef. fijo)	0,118	0,025	4,657	< 0,001	—

Nota. **R^2 = 0,598; R^2 ajustado = 0,596. Errores estándar HC3. IC 95% por Bootstrap (1.000 Re muestreos). β std. = beta estandarizada. Referencia entidad: Hospital Militar Central; referencia temporal: 2023. EE = error estándar; INC = Instituto Nacional de Cancerología; HMC = Hospital Militar Central.**

La tabla 5 consolida los resultados del modelo de regresión. Los resultados de los predictores son consistentes con las cuatro hipótesis formuladas: H1 y H2 se confirman, pues el liderazgo directo y la satisfacción laboral son los factores con mayor peso explicativo; H3 también se confirma, dado que la discriminación laboral ejerce un efecto negativo relevante; y H4 se confirma parcialmente, ya que la percepción de ciberseguridad predice el desempeño percibido, pero el uso digital agregado no presenta una asociación significativa una vez incluidos los demás predictores. Por otra parte, los efectos fijos por entidad revelan que el Instituto Nacional de Cancerología presentó un desempeño percibido significativamente superior al del Hospital Militar Central (B = 0,081; p = 0,006), lo que plantea la necesidad de realizar análisis cualitativos adicionales sobre las diferencias en la cultura organizacional y las prácticas de gestión.

Transformación digital y ciberseguridad: Colombia frente a Chile

La dimensión tecnológica constituye la brecha comparativa más pronunciada entre los dos países. Chile presenta una tasa de adopción de herramientas digitales en la administración pública significativamente más alta que Colombia, en consonancia con el Índice de Gobierno Digital de la OCDE, que ubica a Chile entre los países latinoamericanos con mayores avances en gobierno electrónico (e-government) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023). En Colombia, el índice de ciberseguridad percibida en las cuatro entidades de salud promedió 2,76 sobre 5,0, por debajo del punto medio de la escala y muy por debajo del referente de la OCDE. Esto indica no solo una brecha tecnológica, sino también una brecha de confianza institucional en el uso de los datos.

El hallazgo de que la percepción de ciberseguridad predice el desempeño percibido (B = 0,054; p < 0,001), pero no el uso digital agregado, es metodológicamente relevante, porque distingue dos dimensiones que la literatura suele tratar como equivalentes: la disponibilidad de herramientas y la confianza en su gobernanza. Las organizaciones que proporcionan herramientas sin garantizar la seguridad y la transparencia en el uso de los datos generan incertidumbre organizacional, lo que contrarresta los posibles beneficios de la tecnología (Dunleavy *et al.*, 2022).

En el sector salud, donde los datos clínicos y de recursos humanos son especialmente sensibles, fortalecer la gobernanza de la información constituye una condición previa para cualquier estrategia efectiva de transformación digital.

Discusión

Los hallazgos de este estudio permiten comprender con mayor claridad cuáles son los factores que influyen en el desempeño percibido dentro del sector público de salud colombiano y cómo se relacionan con la experiencia chilena. La discusión se organiza en cuatro aspectos centrales: la satisfacción laboral como punto de encuentro entre ambos sistemas y las desigualdades que persisten detrás de ese resultado; el liderazgo como principal variable explicativa; las dinámicas de discriminación en el empleo público; y, finalmente, las implicaciones de la brecha digital para los procesos de transformación tecnológica en las instituciones de salud (Andrews *et al.*, 2006).

Uno de los resultados más consistentes entre Colombia y Chile es el alto nivel de satisfacción laboral reportado por los funcionarios públicos. Este hallazgo coincide con los promedios internacionales reportados por la OCDE para el sector público (Andrews *et al.*, 2006) y con investigaciones latinoamericanas que han identificado la vocación de servicio y la estabilidad laboral como factores que favorecen el bienestar de los trabajadores (Rondón *et al.*, 2021). Si bien este resultado podría interpretarse como una señal de homogeneidad, tal interpretación sería demasiado simple, pues la situación es más compleja. En Colombia, por ejemplo, se observa que existen diferencias entre las entidades, especialmente en lo que respecta al deterioro del liderazgo en el CDFLAE entre los dos periodos analizados. Esto indica que detrás de los promedios existen experiencias institucionales muy distintas. En ese sentido, el desarrollo y la implementación de políticas públicas deben ajustarse a las dinámicas del entorno y a las necesidades de los territorios, de acuerdo con las capacidades de cada entidad de salud.

Para lograr una operación óptima en ambos sistemas, es fundamental fortalecer el liderazgo inmediato. En el caso colombiano, esta variable presenta un peso considerable en la explicación del desempeño percibido ($\beta = 0{,}456$), lo que la convierte en la de mayor incidencia en el modelo. En Chile, se observa que seis de cada diez colaboradores evalúan positivamente a sus jefes directos, aunque casi la mitad expresa experimentar sobrecarga laboral (Schuster *et al.*, 2024). Aunque a primera vista estos resultados puedan parecer distantes, no son contradictorios; por el contrario, son coherentes con el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) propuesto por Bakker y Demerouti (2017), según el cual los efectos positivos de un liderazgo adecuado pueden verse limitados cuando las exigencias laborales se mantienen de forma habitual. En este sentido, es importante desarrollar o fortalecer la formación de los mandos medios, así como promover una comunicación ascendente continua, lo que podría generar un mayor impacto en ambos casos analizados.

En cuanto a la discriminación laboral, en Colombia se observa una prevalencia mayor que en Chile (27,1 % frente a 17 %). Sin embargo, esta comparación debe interpretarse con cautela, teniendo en cuenta las diferencias metodológicas entre las encuestas. En Chile, según la ENFP, la discriminación y el acoso laboral se miden por separado; este último se reporta en un 18 % adicional de los trabajadores, mientras que, en el caso colombiano, ambos aspectos se integran en un solo indicador. No obstante, más allá de las diferencias en la medición, el análisis realizado en Colombia revela un hallazgo importante: la discriminación percibida tiene un efecto negativo relevante sobre el desempeño

institucional (Schuster *et al.*, 2024; B = −0,164; p < 0,001). Esto indica que la discriminación no solo afecta el bienestar individual, sino también la capacidad operativa de las entidades públicas. En este ámbito, Chile ha avanzado con iniciativas como el Plan Prevenir y la Norma de Aplicación General de Género, cuyas experiencias pueden servir de referencia para desarrollar estrategias similares en Colombia.

Un resultado interesante es la ausencia de una relación significativa entre la discriminación y la intención de permanencia laboral (r = −0,006; p = 0,857). A diferencia de lo que puede ocurrir en el sector privado, donde la discriminación incrementa la intención de abandonar el cargo, en el sector público la estabilidad laboral puede mitigar esta asociación (Krieger, 2014). Este hallazgo es particularmente importante para las políticas de gestión del talento humano, pues las estrategias centradas exclusivamente en la retención del personal podrían abordar el problema de manera parcial (Schuster *et al.*, 2024). La evidencia sugiere que el verdadero reto consiste en transformar las experiencias cotidianas de trabajo y mejorar las condiciones laborales dentro de las entidades. Investigaciones futuras podrían explorar si este efecto varía según el tipo de vinculación laboral —por ejemplo, entre funcionarios de carrera administrativa y funcionarios en provisionalidad— y según las distintas formas de discriminación reportadas.

En ambos casos, la brecha digital se identifica como la diferencia más relevante. Chile presenta niveles más altos de adopción tecnológica que Colombia en la administración pública. Además, en el caso colombiano, la percepción de ciberseguridad alcanza un promedio de apenas 2,76 sobre 5,0, por debajo del punto medio de la escala. Sin embargo, el resultado más importante en este ámbito indica que el desempeño percibido también depende de la confianza de los colaboradores en la gestión de las herramientas tecnológicas disponibles, más allá de la cantidad de estas (B = 0,054; p < 0,001). Esta evidencia respalda empíricamente los planteamientos de Dunleavy *et al.* (2022) sobre las diferencias entre una digitalización superficial y una verdadera confianza tecnológica institucional. Por ello, es importante fortalecer la confianza en el uso de las tecnologías para lograr mejoras en el desempeño organizacional.

Los resultados comparativos muestran que los sistemas de empleo del sector público en países latinoamericanos de renta media-alta comparten determinantes similares en relación con el bienestar laboral, a pesar de las diferencias entre sus respectivos marcos institucionales (Liacoviello y Strazza, 2014).

En ambos casos, la satisfacción laboral se presenta como un rasgo común; sin embargo, esta afinidad no debería ocultar los problemas específicos de cada sistema. En Chile, las dificultades se relacionan con la percepción de cargas laborales elevadas y con las brechas de género en los cargos directivos, mientras que en Colombia se concentran en la discriminación percibida y la debilidad de la gobernanza digital.

A partir de esta investigación, se plantea que las políticas de gestión del personal en el sector público de salud deberían otorgar mayor prioridad a tres aspectos fundamentales: desarrollar las capacidades de liderazgo de los mandos medios, reducir los factores que generan discriminación en el entorno laboral y fortalecer la confianza en los sistemas corporativos de información. Estos aspectos no deben abordarse de manera aislada, sino como elementos complementarios.

Un entorno laboral libre de discriminación contribuye al desarrollo de un liderazgo efectivo. Además, una gobernanza digital sólida fortalece la percepción de transparencia y eficiencia

institucional (Dunleavy *et al.*, 2022; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023).

Desde el punto de vista metodológico, este estudio demuestra la importancia y el valor de las encuestas nacionales dirigidas a los servidores públicos. Tanto la EDI-DANE, en Colombia, como la ENFP, en Chile, proporcionan información relevante para desarrollar este tipo de análisis, aunque su potencial para estudiar el desempeño institucional aún no se ha aprovechado plenamente. El uso sistemático de estos datos podría constituir una base sólida para formular políticas públicas sustentadas en evidencia empírica, con mayor precisión y capacidad para responder a las necesidades de las organizaciones. Además, estos resultados podrían complementarse con iniciativas internacionales, como la Global Civil Service Survey de la OCDE, lo que contribuiría a fortalecer los argumentos para incorporar esta discusión en las agendas estratégicas de la región.

Conclusiones

En este artículo se presentan los resultados de uno de los primeros estudios comparativos sistemáticos entre dos países de una misma región, Colombia y Chile, sobre los factores que inciden en el desempeño institucional percibido en las entidades públicas de salud. En este sentido, se ha demostrado que, en ambos países, la satisfacción laboral y el liderazgo directo contribuyen a mejorar el desempeño de las organizaciones, lo que resalta la importancia de fortalecer y desarrollar las capacidades de los mandos medios. También se evidenció que, en Colombia, la discriminación laboral no solo afecta el bienestar de los colaboradores, sino también el funcionamiento operativo de las instituciones, lo que pone de manifiesto la importancia de formular políticas claras y diferenciadas para abordar la discriminación y el acoso laboral. En estos aspectos se encontraron similitudes con Chile. Sin embargo, se estableció que la discriminación no afecta de manera directa la intención de permanecer en los puestos de trabajo. Por ello, las políticas de inclusión laboral deberían orientarse a mejorar la experiencia en el entorno laboral, más que a favorecer la retención del personal.

Otro resultado relevante se relaciona con la brecha digital. Mientras que en Chile el nivel de adopción tecnológica es alto, en Colombia se identifican debilidades, especialmente en lo relacionado con la confianza en las herramientas tecnológicas y la gobernanza de la información. En este sentido, se destaca que no basta con incorporar herramientas tecnológicas, sino que también es importante garantizar que sean confiables, seguras y útiles para todos los colaboradores.

Asimismo, en esta investigación se estableció que la información generada por las encuestas nacionales constituye una fuente de datos relevante para la administración pública latinoamericana, pues puede utilizarse para analizar el desempeño institucional. Aunque Colombia y Chile comparten aspectos importantes, como el liderazgo y la satisfacción laboral, también presentan diferencias que deben tenerse en cuenta al formular políticas públicas y estrategias de gestión del talento humano.

En cuanto a las limitaciones del estudio, estas se relacionan con las muestras analizadas y el carácter transversal de los datos, que impide establecer relaciones causales. Esto pone de manifiesto la necesidad de mejorar los sistemas regionales de medición mediante la adopción de criterios normalizados que permitan realizar análisis comparativos más sólidos entre países.

Finalmente, los resultados plantean que las políticas públicas de Colombia y Chile deberían priorizar el fortalecimiento del liderazgo, la creación

de ambientes laborales inclusivos y el desarrollo de una gobernanza digital confiable. Además, el estudio abre futuras líneas de investigación, como la realización de estudios longitudinales, la incorporación de indicadores objetivos de desempeño y la ampliación del análisis comparativo a otros países latinoamericanos.

Financiación

Esta investigación no contó con financiación externa. Fue realizada con recursos propios de las autoras, en el marco de su actividad investigativa.

Conflictos de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés en relación con este artículo.

Declaración de uso de IA

Los autores declaran que, en la elaboración de este artículo, emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa de manera auxiliar, supervisada y limitada. Específicamente, se utilizó ChatGPT (OpenAI, versión GPT-4, 2024) para la revisión ortográfica y de estilo en español, y Microsoft Copilot (Microsoft, 2024) para la traducción preliminar del resumen al inglés y al portugués, así como para verificar la coherencia gramatical de párrafos específicos previamente redactados por las autoras. En ningún caso se emplearon estas herramientas para generar ideas originales, diseñar el estudio, analizar estadísticamente los datos, interpretar los resultados, formular hipótesis ni redactar sustantivamente el artículo. Todos los textos generados con apoyo de IA fueron revisados, verificados y aprobados por las autoras, quienes asumen plena responsabilidad por la integridad, exactitud y originalidad del contenido publicado. El uso de IA no reemplazó el juicio intelectual de las autoras en ninguna etapa del proceso investigativo.

Referencias

Almeida, M., Melo, P., y Ferreira, A. C. (2020). Job satisfaction among healthcare workers: A systematic review. International *Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(8), Article 2749. https://doi.org/10.3390/ijerph17082749

Andrews, R., Boyne, G. A., y Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. En G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O'Toole y R. M. Walker (Eds.), *Public service performance: Perspectives on measurement and management* (pp. 14-34). Cambridge University Press.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.* BID. https://doi.org/10.18235/0004408

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money y Management, 22*(2), 17-24. https://doi.org/10.1111/1467-9302.00299

Brewer, G. A., y Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal

agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(4), 685-712. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama social de América Latina 2021.* CEPAL. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47718

Cortázar, J. C., Lafuente, M., y Sanginés, M. (Eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina* (2004-13). BID. https://doi.org/10.18235/0000307

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review, 33*(1), 55-75. https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., y Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 47*(3), 363-385. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional (EDI)* — Microdatos 2023-2024. https://www.dane.gov.co

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., y Tinkler, J. (2022). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government* (2.ª ed.). Oxford University Press.

Fitzgerald, L. F., Cortina, L. M., y Dhanani, L. Y. (2021). Exposure to workplace mistreatment among healthcare workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(4), 329-343. https://doi.org/10.1037/ocp0000280

Función Pública. (2023). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): Guía para la implementación.* Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/mipg

Gómez Caicedo, M. I., Alarcón Villamil, R. A., y Gaitán-Angulo, M. (2022). Desempeño institucional y gestión pública: Análisis desde el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. *Administración & Desarrollo, 52*(1), 55-74. https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.4

Grissom, J. A., Egalite, A. J., y Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research.* Wallace Foundation. https://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Krieger, N. (2014). Discrimination and health inequities. *International Journal of Health Services, 44*(4), 643-710. https://doi.org/10.2190/HS.44.4.b

Liacoviello, M., y Strazza, L. (2014). Diagnóstico del servicio civil en América Latina. En J. C. Cortázar, M. Lafuente y M. Sanginés (Eds.), *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina* (pp. 13-57). BID.

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público.* Paidós.

Mauro, M., Noto, G., Prenestini, A., y Sarto, F. (2024). Digital transformation in healthcare: Assessing the role of digital technologies for managerial support processes. *Technological Forecasting and Social Change,* 209, Article 123781. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123781

Meier, K. J., y O'Toole, L. J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management, 21*(4), 629-643. https://doi.org/10.1002/pam.10060

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Digital Government Index 2023.* https://www.oecd.org/gov/digital-government

Ospina, S., y Yaroni, A. (2003). Understanding cooperative behavior in labor-management cooperation: A theory-building exercise. *Public Administration Review, 63*(4), 455-471. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00310

Oszlak, O. (2020). La burocracia estatal latinoamericana: Desafíos en tiempos de pandemia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia,* (77), 5-44.

Pascoe, E. A., y Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 135*(4), 531-554. https://doi.org/10.1037/a0016059

Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rondón, M., Restrepo, J., y Vargas, C. (2021). Clima laboral y bienestar del talento humano en entidades de salud en Colombia. *Gerencia y Políticas de Salud, 20*(1), e00128. https://doi.org/10.11144/javeriana.rgps20.1

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361-388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schuster, C., Fuenzalida, J., Rojas Wettig, M., Mikkelsen, K. S., Naranjo Bautista, S., y Meyer-Sahling, J. (2024). *Encuesta nacional de funcionarias y funcionarios públicos de Chile 2023: Hacia una función pública más inclusiva, meritocrática y motivada.* BID. https://doi.org/10.18235/0012902

Servicio Civil de Chile. (2023). *Informe de gestión del Sistema de Alta Dirección Pública 2022.* Dirección Nacional del Servicio Civil. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2023/04/Informe-Gestion-SADP-2022.pdf

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review, 73*(4), 553-565. https://doi.org/10.1111/puar.12069

Vargas, C., Obando, I., y Castillo-Parra, H. (2019). Gestión del talento humano y desempeño institucional en hospitales colombianos. *Revista Gerencia y Políticas de Salud, 18*(37), 1-16. https://doi.org/10.11144/javeriana.rgps18-37

Williams, D. R., y Mohammed, S. A. (2009). Discrimination and racial disparities in health: Evidence and needed research. *Journal of Behavioral Medicine, 32*(1), 20-47. https://doi.org/10.1007/s10865-008-9185-0

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2.ª ed.). MIT Press.

Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S., y Cheung, M. W. L. (2021). Psychological safety and employee voice: The moderating role of support for voice. *Journal of Managerial Psychology, 36*(4), 307-320. https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0556