



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial.



“MODELO DE GESTIÓN DE REMUNERACIONES PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA”. EL CASO DEL SECTOR SALUD.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, CON EL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo.

Miguel Ángel González Castro.

Viña del Mar, 2008

Agradecimientos:

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en todo este arduo proceso de aprendizaje, a mis amigos, pilares fundamentales en el buen vivir universitario y por supuesto a Dios, principal apoyo espiritual que permitió cumplir esta etapa tan fundamental y especial para mi vida.

Gracias a Todos

Ahora puedo decir con orgullo.

"Misión Cumplida"

ÍNDICE

Temas	Páginas
Resumen Ejecutivo	8
CAPÍTULO I	
1. Introducción al Capítulo I.....	12
2. Servicio Público.....	13
2.1 Definición de Servicio Público.....	13
3. La Alta Dirección Pública.....	14
3.1 Definición de la Alta Dirección Pública.....	14
3.2 Son Altos Directivos Públicos.....	14
4. El Sistema de Alta Dirección Pública.....	15
4.1 El Consejo de Alta Dirección Pública.....	16
4.2 Perfil y Atributos de un Director Público.....	17
4.3 Procesos de Selección de un Alto Directivo Público.....	20
4.4 Convenio de Desempeño.....	21
4.5 Desarrollo y Formación de la Alta Dirección Pública.....	22
5. La Remuneración.....	24
5.1 Definición de Remuneración.....	24
5.2 El carácter variado del salario.....	26
5.2.1 El salario para las personas.....	26
5.2.2 El salario para las organizaciones.....	26
5.2.3 El compuesto salarial.....	27
5.3 Concepto de Administración de Salarios.....	27
5.4 Objetivos de la Remuneración.....	28
6. La Remuneración de los Funcionarios Públicos de país.....	30
6.1 Las Asignaciones de los Funcionarios Públicos.....	32
7. La Motivación y la Remuneración.....	34
7.1 La Motivación Laboral – Teoría de los dos factores de Herzberg.....	36
8. Conclusión del Capítulo I.....	38
CAPÍTULO II	
9. Introducción al Capítulo II.....	40
10. Remuneraciones del Sector Público desde una perspectiva internacional.....	41
11. Características Institucionales del Sector Público y Privado del país.....	46
11.1 Principales Aspectos Normativos del Sector Público.....	48
11.1.1 Estabilidad en el Empleo.....	48
11.1.2 Carrera Funcionaria.....	49
11.1.3 Sistema de Remuneraciones.....	50

11.2 Principales Aspectos Normativos del Sector Privado.....	51
11.2.1 Estabilidad en el Empleo.....	51
11.2.2 Carrera Laboral.....	52
11.2.3 Sistema de Remuneraciones.....	52
12. La Remuneración de los Altos Directivos del país.....	53
12.1 Componentes de la Remuneración de un Alto Director Público.....	54
12.2 Remuneración de los Gerentes del Sector Privado.....	57
12.3 Dificultades y Respuestas a la brecha entre las remuneraciones de los Directivos Públicos y los Gerentes Privados.....	59
	61
13. Conclusión del Capítulo II.....	
CAPÍTULO III	
14. Introducción al Capítulo III.....	64
15. Problemática de la Dirección Nacional del Servicio Civil en los Altos Cargos del Servicio Público de Salud.....	66
16. Modelo de Gestión Remuneracional para la Alta Dirección Pública del Sector Salud.....	68
16.1 Modelo de Gestión Remuneracional sin participación directa en el presupuesto del Estado.....	68
16.2 Modelo de Gestión Remuneracional con participación directa en el presupuesto del Estado.....	72
16.3 Modelo de Gestión Remuneracional Mixto.....	74
17. Conclusión del Capítulo III.....	78
Conclusión Final	81
ANEXOS	
Anexo nº 1.....	83
Anexo nº 2.....	86
Anexo nº 3.....	87
Anexo nº 4.....	88
Anexo nº 5.....	90
Anexo nº 6.....	91
Anexo nº 7.....	92
Anexo nº 8.....	94
Referencia Bibliográfica	111

RESUMEN EJECUTIVO

Al inicio del Gobierno del Presidente Lagos, se asumió un conjunto de compromisos en materia de modernización y profesionalización del Estado, que se concretó con una profunda reforma cuyos fundamentos ya se habían esbozado durante los Gobiernos del Presidente Aylwin y Frei. La agenda de cambios fue ambiciosa, pues abordó íntegramente la propuesta de cambios en las políticas de Recursos Humanos en el Sector Público. Apuntando al desarrollo de los principios de probidad, transparencia e igualdad de oportunidades, tendientes a garantizar a todas las personas de la administración pública equidad en su desarrollo y promoción; así como la gestión participativa y la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos.

Para poder llevar acabo una modernización equitativa y acorde a los tiempos, se creó el Sistema de Alta Dirección Pública, sistema encargado de la selección, formación, evaluación y desarrollo de profesionales idóneos de todo tipo, para hacerse cargo de las Jefaturas de los Servicio Públicos, dejando de lado aquellas personas que ocupaban esos puestos por mera confianza de las autoridades pertinentes.

Aún cuando el objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública es entregar a la ciudadanía Servicios Públicos con Directivos profesionalizados, está se ha encontrado con ciertas barreras que han impedido su buen funcionamiento y logro de dicho fin. Se destaca la remuneración ofrecida a los postulantes, que son

menores a las ofrecidas en el Servicio Privado, lo que ha traído como consecuencia, la baja postulación a ciertos cargos directivos, destacándose esta dificultad, en el Sector Público de Salud, donde la brecha salarial entre los profesionales gerenciales privados y directivos públicos son preocupantes.

La presente memoria está enfocada a esta problemática en particular, donde la remuneración juega un papel fundamental y se utiliza como eje principal en la dificultad que tiene el Sistema de Alta Dirección Pública para poder reclutar, mediante llamado público, a profesionales que ocupen cargos de I y II nivel en los Servicios Públicos de Salud. Por este motivo, se ha generado un Modelo de Gestión Remuneracional para la Alta Dirección Pública, con el fin de poder demostrar, que existen mecanismos estratégicos que pueden solucionar dicha problemática a mediano plazo.

La Tesis está estructurada en tres capítulos, compuestas cada una de ellas con una introducción y conclusión de manera individual, sin dejar de lado su ligamiento.

Capítulo I: Corresponde al Marco Teórico de la Memoria y señala los principales conceptos que se utilizan a lo largo de la tesis, permitiendo la mejor comprensión de la misma por parte del lector. Además se explica el funcionamiento de todo el proceso que conforma el Sistema de Alta Dirección Pública, como así también las personas y entidades que la manejan. Se culmina con la remuneración como

fuerza motivacional para las personas a nivel general de acuerdo a teorías y estudios sobre el tema.

Capítulo II: El tema principal que conforma este capítulo, muestra las brechas salariales entre los Directivos Privados y Públicos mediante estudios nacionales e internacionales, que permiten realizar un enfoque comparativo desde una visión mundial y otra desde una visión país. Además este capítulo explica, de manera sencilla, como se conforma la remuneración de un Alto Directivo y como las asignaciones juegan un rol fundamental en el aumento de dicha retribución.

Capítulo III: Está compuesto por la parte práctica de la memoria, donde está conformada por la propuesta de un “Modelo de Gestión Remuneracional para la Alta Dirección Pública” enfocado principalmente a la problemática que tiene el Sistema de Alta Dirección Pública en las remuneraciones ofrecidas a los profesionales que integran la Dirección de los Servicios Públicos de Salud de nuestro país.

El Modelo está respaldado con información y fuentes fidedignas y legales que permiten asegurar una validación de la propuesta.

CAPÍTULO I

“Marco Teórico”

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I.

En este capítulo se desarrollarán las bases teóricas con las cuales se sustenta esta memoria. Se mencionan los diversos puntos de vista de los autores de las teorías y los conceptos que la conforman.

Se describirán a los actores principales que participan en la memoria y que corresponden a los Servicios Públicos y a los Directores que manejan a estas instituciones, que según la Ley 19.882 conforman la Alta Dirección Pública de nuestro país. Además se explica el funcionamiento detallado del Sistema de Alta Dirección Pública y la manera en que esta realiza el proceso de reclutamiento, selección y posterior perfeccionamiento de los Directivos Públicos que se designan para el cargo ofrecido. Este Sistema proviene de la ley 19.882 del “Nuevo Trato laboral” y que tiene por objeto desarrollar una política integral de personal en los servicios públicos en el marco de una gestión eficiente y transparente.

Se concluye con el tema de la remuneración de los funcionarios públicos y como ésta puede llegar a influir en la motivación laboral de los trabajadores a nivel general.

2. SERVICIO PÚBLICO.

2.1.DEFINICIÓN DE SERVICIO PÚBLICO: Los Servicios Públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Les corresponde generalmente aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios de Estado.

Pueden ser centralizados o descentralizados, y están a cargo de un jefe superior denominado **Director**. Los servicios centralizados actúan bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente. Los servicios descentralizados actúan con personalidad jurídica y patrimonio propios según les asigne la ley, y están bajo la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo¹.

Como se mencionó en el párrafo anterior de la definición de servicio público, estos están a cargo de un jefe superior o también denominado Director, que según la Ley 19.882 del “Nuevo Trato Laboral”, conforman la Alta Dirección Pública de nuestro país.

¹ www.wikipedia.com – Definición de Servicio Público – Caso Chileno.

3. LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.

3.1. DEFINICIÓN DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: Son aquellos funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente, que desempeñan cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones son predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad².

3.2. SON ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS³:

-Primer Nivel Jerárquico: Jefes Superiores de Servicios.

-Segundo Nivel Jerárquico: Subdirectores de Servicio, Directores Regionales, cargos que dependen en forma inmediata del Jefe Superior o corresponden a jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del superior jerárquico.

Los Altos Directivos Públicos de nuestro país son partícipes de un proceso de selección, denominado Sistema de Alta dirección Pública, que será explicado a continuación.

² Título VI, Párrafo 1º, Art. Trigésimo Quinto de la Ley 19.882. "Nuevo Trato Laboral".

³ Título VI, Párrafo 1º, Art. Trigésimo Séptimo de la Ley 19.882. "Nuevo Trato Laboral".

4. EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se define como un sistema integral que contempla la selección, formación, evaluación y desarrollo de los altos directivos del sector público (I y II nivel jerárquico), constituyéndose en referente para la elaboración y ejecución de políticas de gestión de personas para la gerencia pública del país. Desde esta perspectiva el Sistema de Alta Dirección Pública tiene como principal objeto dotar a la administración civil del Estado un cuerpo de profesionales altamente calificados para desempeñarse en la gerencia pública, garantizando así el cumplimiento de los principios de transparencia y probidad como ejes de la función pública⁴.

El SADP es administrado mediante la Dirección Nacional del Servicio Civil. Este es un servicio público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Considera una estructura organizativa donde se destaca la Subdirección de Alta Dirección Pública destinada a asesorar y prestar apoyo técnico al Sistema de Alta Dirección Pública y al Consejo de Alta Dirección⁵.

La Ley 19.882 estableció los servicios que se incorporan y los que se excluyen del SADP. Se enfatizó como criterio de incorporación la prestación y ejecución de políticas sociales. De 127 Servicios Públicos, 102 están incluidos en el SADP (Ver Anexo nº 1), esto quiere decir 749 cargos gerenciales de 1200 de

⁴ www.serviciocivil.cl

⁵ Título III, Artículo 1º de la Ley 19.882 “Nuevo Trato Laboral”.

designación directa. Hoy un Proyecto de Ley incorpora 22 Servicios Públicos más⁶.

Quedarán excluidos del Sistema de Alta Dirección Pública los siguientes cargos: Ministros, Subsecretarios, Intendentes, SEREMI, Gobernadores, Embajadores y cargos que sean desempeñados por oficiales en servicio activo de las Fuerzas Armadas, Carabineros y Policía de Investigaciones.

4.1. El Consejo de Alta Dirección Pública.

El Consejo de Alta Dirección Pública, CADP, está inserto en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil y tiene como principal objetivo prestar asistencia en la toma de decisiones del Presidente de la República, ministros y jefes de servicios para la provisión de cargos de altos directivos públicos de exclusiva confianza, conduciendo los procesos de selección. Asimismo, debe cautelar por la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección del SADP y además, garantizar su confidencialidad⁷.

El CADP, está conformado por la Directora Nacional del Servicio Civil, que lo preside y por cuatro consejeros/as designados por el Presidente de la República, para un período de seis años, ratificados por el Senado y elegidos alternadamente por duplas cada tres años. (Ver Anexo nº 2).

⁶ Proyecto de Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del tercer nivel jerárquico.

⁷ www.serviciocivil.cl

Las atribuciones legales del Consejo son:

- a) Conducir y regular los procesos de selección.
- b) Resolver la contratación de empresas especializadas en selección o reclutamiento de personal⁸.
- c) Revisar y aprobar los perfiles de cargos.
- d) Proponer al Presidente nóminas de tres a cinco candidatos a cargos de primer nivel.
- e) Participar con un representante en el comité de selección de cargos de segundo nivel, que está integrado además por un representante del jefe del Servicio y uno del Ministro del ramo.
- f) Conocer de los reclamos interpuestos por los postulantes.
- g) Proponer al Ministerio de Hacienda los porcentajes de asignación de Alta Dirección en cargos de 1er Nivel Jerárquico.
- h) Proponer a la DNSC las medidas que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema.
- i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

4.2. Perfil y Atributos de un Director Público.

El perfil es el instrumento que define los requisitos, competencias y atributos que debe poseer quien aspira a desempeñar un cargo determinado y

⁸ Estas empresas externas tienen la función de convertirse en “filtros de selección”, permitiendo llevar al procesos de selección final, frente al Consejo de Alta Dirección, a los profesionales más idóneos según el cargo y el perfil requerido.

constituye el eje central en torno al cual se desarrollan los procesos de selección realizados en el marco del Sistema de Alta Dirección Pública⁹.

La misión de revisar y aprobar los perfiles de selección ha sido encomendada por el legislador al Consejo de Alta Dirección Pública.

La aprobación del Consejo concluye un proceso que se inicia con la propuesta del perfil profesional y de competencias y aptitudes, efectuada por el respectivo Ministro o Jefe de Servicio, según se trate de un proceso de selección destinado a proveer un cargo directivo de primer o de segundo nivel jerárquico.

Con el fin de establecer las características esperadas en un alto directivo público, el Consejo de Alta Dirección Pública ha establecido los siguientes atributos del Alto Directivo Público¹⁰:

-Visión Estratégica: Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.

-Gestión y Logro: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizando recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

⁹ Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2005-2006.

¹⁰ El CADP elaboró en el 2006 un conjunto de atributos “genéricos” con el fin de poder modificarlos según el perfil requerido.

-Relación con el entorno y articulación de redes: Capacidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.

-Manejo de crisis y contingencias: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

-Liderazgo: Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

-Innovación y flexibilidad: Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.

-Conocimientos técnicos: Poseer los conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función.

4.3. Procesos de Selección de un Alto Directivo Público.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de la persona¹¹.

La selección de personas idóneas es un desafío para cualquier institución, pues se trata de predecir a priori características cualitativas asociadas a sus habilidades, potencialidades y conocimientos. Cuanto más compleja es la institución, mayor es la demanda por habilidades estratégicas y gerenciales y, necesariamente, mayores son los espacios de “subjetividad” en la selección¹².

En el caso de la selección de la Alta Dirección Pública, al quedar vacante un cargo, el primer paso es definir un perfil, que finalmente debe aprobar el Consejo. Posteriormente los postulantes son convocados a través de un aviso publicado por la prensa, y en ocasiones a través de un sistema profesional de búsqueda¹³. Tras un análisis curricular preliminar, se seleccionan los postulantes que cumplen con el perfil, encargándose a una empresa especializada la selección en profundidad de entre 10 y 20 del total de postulantes preseleccionados, los que pasan a ser entrevistados directamente por el Consejo (y en el segundo nivel por un Comité de Selección) para conformar la nómina final.

¹¹ Idalberto Chiavenato – “Administración de Recursos Humanos” - Quinta Edición.

¹² Rosanna Costa y Mario Waissbluth. -Tres Años de la Alta Dirección Pública en Chile “Balances y Perspectivas” 2007.

¹³ EL reclutamiento se realiza mediante un Sistema de Reclutación en Línea (SPEL).

La duración promedio aproximada de los concursos de primer nivel es de 5 meses a partir de la presentación del Ministro del ramo al Consejo. En los concursos de segundo nivel estas se extienden hasta por 6 a 7 meses.

Una vez que el Alto Director Público es seleccionado definitivamente por el Consejo de Alta Dirección Pública para ser uso del cargo postulado, este deberá ser parte de un Convenio de Desempeño que será definido a continuación.

4.4. El Convenio de Desempeño.

El proceso de elaboración y suscripción del Convenio de Desempeño es una instancia formal que permite a la Jefatura del Directivo nombrado por el Sistema de Alta Dirección Pública, y al Directivo seleccionado, generar un espacio de análisis, diseño y compromiso, con el propósito de convenir, monitorear y evaluar los resultados del ejercicio de sus funciones. En este contexto el Convenio de Desempeño es una herramienta de gestión a través de la cual la autoridad respectiva y el directivo público acuerdan compromisos de gestión, que se traducen en metas estratégicas, objetivos de resultados con sus respectivos medios de verificación y supuestos básicos, para evaluar el desempeño de la gestión directiva en un período determinado.

La Ley N° 19.882 señala que los convenios de desempeño deben ser propuestos, en el caso del primer nivel jerárquico, por el ministro del ramo respectivo al jefe superior del servicio. Luego debe ser suscrito entre ambos y además, por los Ministros de Hacienda y Secretario General de la Presidencia de la República.

En el caso de los directivos del segundo nivel de jerarquía, el convenio tiene que ser propuesto por el jefe superior del servicio y suscrito entre ambos. En la proposición de un convenio se deben incluir las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo establecido por la ley (tres años) y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año. Se deben incluir también los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. Dichas metas y objetivos deberán ser coherentes con los determinados para el servicio de conformidad con sus sistemas de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.

Los convenios de desempeño deben ser propuestos al alto directivo, a más tardar, dentro de los cinco días siguientes al nombramiento y suscritos dentro de un plazo máximo de tres meses contado desde el nombramiento definitivo o de su prórroga. Una vez suscritos, deben ser comunicados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su conocimiento y registro¹⁴.

4.5. Desarrollo y Formación de la Alta Dirección Pública.

A través del sistema de formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos (ADP), la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) procura responder a la necesidad de conocimiento, habilidades, aptitudes y conceptos que los Altos

¹⁴ Guía de Elaboración de Convenios de Desempeños – Altos Directivos Públicos- Dirección Nacional del Servicio Civil.

Directivos Públicos que deben desarrollar para un buen desempeño de sus funciones.

Este sistema contempla el diseño de programas de inducción y formación de los Altos Directivos como instrumentos que potencian la Gerencia Pública. Estos programas serán definidos a continuación.

-Programa de Inducción de ADP: Su objetivo es acompañar al directivo seleccionado a través del SADP en el proceso de incorporación al cargo para ayudarlo a posicionar los conceptos de Gerencia Pública.

-Programa de Formación de ADP: Con un marcado énfasis en la capacitación como agente fundamental en el proceso de modernización, este programa busca preparar y formar a los ADP en materias relativas a su gestión, tales como, liderazgo, visión estratégica, capacidad de iniciar y manejar procesos de cambios, obtención de resultados y habilidades de administración, entre otras.

La formación considera dos líneas de trabajo; la de capacitación formal y la de extensión. La **línea de extensión** abre un espacio de reflexión y encuentro, a través de actividades como foros, seminarios, conferencias y **grupos de discusión**, que buscan favorecer el desarrollo y el fortalecimiento de la identidad y el rol del ADP¹⁵.

¹⁵ Desarrollo y Formación de la Alta Dirección Pública – www.serviciocivil.cl

5. LA REMUNERACIÓN.

5.1.DEFINICIÓN DE REMUNERACIÓN: Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo¹⁶.

No constituyen remuneraciones las asignaciones de movilizaciones, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares, la indemnización por años de servicios y las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

Constituyen remuneración, entre otras, las siguientes¹⁷:

-Sueldo, que es el estipendio fijo, en dinero, pagado por periodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios.

-Sobresueldo, que consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.

-Comisión, que es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.

¹⁶ “Código del Trabajo”- Libro I – Título I – Capítulo V. De las Remuneraciones.- Art. 41.

¹⁷ “Código del Trabajo”- Libro I – Título I – Capítulo V. De las Remuneraciones.- Art. 42.

-**Participación**, que es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de la de una o más secciones o sucursales de la misma.

-**Gratificación**, que corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Según Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define a la remuneración como aquel que constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Esta abarca todos los ítems del salario directo y todos los ítems del salario indirecto.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

-**Salario Directo:** Es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

-**Salario Indirecto:** Es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno), participación en las utilidades, horas extras, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

5.2. El carácter variado del salario.

El Salario constituye el centro de las relaciones reintercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador¹⁸.

5.2.1. El salario para las personas: El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria y a un patrón de actividades, por lo cual recibe un salario.

Muchas veces, las personas consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio, el salario, que permite conseguir muchos objetivos finales. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

5.2.2. El salario para las organizaciones: Para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción “el trabajo”, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o a mediano plazo.

¹⁸Idalberto Chiavenato – “Administración de Recursos Humanos” – Quinta Edición.

5.2.3. El compuesto salarial: Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. (Ver Anexo nº 3).

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios. Estos factores actúan independiente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios. No obstante, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar los salarios.

5.3. Concepto de Administración de Salarios.

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación de mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores¹⁹.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener

¹⁹ Idalberto Chiavenato – “Administración de Recursos Humanos”.- Quinta Edición.

estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- a) Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- b) Los salarios, respecto de lo mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información interna y externa, la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal.

5.4. Objetivos de la Remuneración.

El objetivo técnico tradicional de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal al final es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa. En forma resumida manifestaremos que los

objetivos que buscan las políticas remunerativas son que éstas sean las adecuadas, equitativas, equilibrada efectiva motivadoras, aceptadas y seguras²⁰.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

Dentro de los objetivos más comunes y precisas que cumplen las remuneraciones tenemos:

-Remuneración equitativa. Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa.

-Atracción de personal calificado. Las compensaciones económicas deben ser suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes.

-Retener colaboradores actuales. Cuando los niveles remunerativos no son competitivos, el colaborador esta buscando otra oportunidad de empleo, siendo esta generalmente en las organizaciones de la competencia, si esto sucede la tasa de rotación aumenta.

-Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que la compensación económica o remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos y/o cargos; la igualdad externa significa compensaciones análogas o promedios a las de otras organizaciones.

²⁰http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos

-Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de los esfuerzos y responsabilidades desarrollados. Es decir recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

-Controlar costos. Un programa racional de remuneraciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

-Cumplir con las disposiciones legales. El Gobierno establece las remuneraciones mínimas.

-Mejorar la productividad y eficiencia administrativa. Indudablemente todo colaborador motivado económicamente aumentara su productividad y eficiencia.

6. LA REMUNERACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL PAÍS.

Según el D.F.L Nº 29 publicado en el diario oficial el 16 de marzo de 2005, establece que el sueldo del funcionario público del país, corresponderá a la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo público de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado. Esta también define a la remuneración como cualquier contraprestación en dinero que el funcionario público tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras.

Como se mencionó anteriormente, los sueldos de los funcionarios públicos del país, están establecidos según una “Escala Única de Sueldos”. Esta escala

está compuesta por grados que jerarquizan funciones o cargos de los distintos funcionarios públicos (Ver Anexo nº 4). Todo cargo público necesariamente deberá tener asignado un grado de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe y, en consecuencia, le corresponderá el sueldo de ese grado y las demás remuneraciones a que tenga derecho el funcionario.

La fijación de remuneraciones deberá aprobarse por decreto supremo del Ministerio correspondiente, con la visación previa del Ministerio de Hacienda.

Los funcionarios públicos tendrán derecho a percibir por sus servicios las remuneraciones y demás asignaciones adicionales que establezca la ley, en forma regular y completa.

Las remuneraciones se devengarán desde el día en que el funcionario asuma el cargo y se pagarán por mensualidades iguales y vencidas. Las fechas efectivas de pago podrán ser distintas para cada organismo, cuando así lo disponga el Presidente de la República.

Queda prohibido deducir de las remuneraciones del funcionario otras cantidades que las correspondientes al pago de impuestos, cotizaciones de seguridad social y demás establecidas expresamente por las leyes.

Con todo, el jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, y a petición escrita del funcionario, podrá autorizar que se deduzcan de la remuneración de este último, sumas o porcentajes determinados destinados a efectuar pagos de cualquier naturaleza, pero que no podrán exceder en conjunto del quince por ciento de la remuneración. Si existieren deducciones ordenadas por

el sistema de bienestar, el límite indicado se reducirá en el monto que representen aquéllas.

6.1. Las Asignaciones de los Funcionarios Públicos.

Los funcionarios tendrán derecho a percibir las siguientes asignaciones:

a) Pérdida de caja, que se concederá sólo al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero efectivo como función principal, salvo que la institución contrate un sistema de seguro para estos efectos;

b) Movilización, que se concederá al funcionario que por la naturaleza de su cargo, deba realizar visitas domiciliarias o labores inspectivas fuera de la oficina en que desempeña sus funciones habituales, pero dentro de la misma ciudad, a menos que la institución proporcione los medios correspondientes.

c) Horas extraordinarias, que se concederá al funcionario que deba realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos o a continuación de la jornada de trabajo, siempre que no se hayan compensado con descanso suplementario;

d) Cambio de residencia, que se concederá al funcionario que para asumir el cargo, o cumplir una nueva destinación, se vea obligado a cambiar su residencia habitual, y al que una vez terminadas sus funciones vuelva al lugar en que residía antes de ser nombrado. Esta asignación comprenderá una suma equivalente a un mes de remuneraciones correspondientes al nuevo empleo; pasajes para él y las personas que le acompañen, siempre que por éstas perciba asignación familiar, y

flete para el menaje y efectos personales hasta por un mil kilogramos de equipaje y diez mil de carga.

e) Viático, pasajes, u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos funcionarios, y

f) Otras asignaciones contempladas en leyes especiales.

Conforme a lo dispuesto por el artículo cuadragésimo segundo, letra g, de la ley N° 19.882, corresponde al Consejo proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores del Sistema, tomando en consideración los antecedentes relativos a los niveles de tecnificación y responsabilidad de las respectivas instituciones, así como los perfiles requeridos y el conocimiento sobre remuneraciones de mercado, tanto del sector público como del privado para funciones afines o asimilables. La Asignación de Alta Dirección puede llegar hasta el 100% del salario base, la cual se incluye en el perfil que se publica y por tanto, es definida antes de conocer las nóminas y conocida por los potenciales candidatos para el cargo²¹.

²¹ Rosanna Costa y Mario Waissbluth. - Tres Años de la Alta Dirección Pública en Chile "Balances y Perspectivas" 2007

7. LA MOTIVACIÓN Y LA REMUNERACIÓN.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” Según Solana, Ricardo F. en su libro Administración de Organizaciones.

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” Según Koontz, Harold; Weihrich, Heinz en su libro Administración, una perspectiva global.

Es difícil definir cuál o cuáles son los elementos claves a la hora de buscar la máxima motivación del talento humano en una empresa. Algunos piensan que el dinero lo puede todo, otros creen que es mejor hacer énfasis en la cultura y los valores organizacionales, ¿cuál funciona mejor? Cada organización defiende su sistema.

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por parte de los empleados, estas firmas, además de los salarios y prestaciones sociales "básicos", agregan componentes variables a la

remuneración, estos últimos son atados a los resultados en cierta área específica o al desempeño general de la organización.

Las "recompensas" en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección.

Las recompensas son la motivación para hacer las cosas, y la confirmación de haberlas conseguido.

Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Dichas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento.

El hecho de adoptar un sistema de pago variable atado al desempeño no es cuestión de si resulta útil o no, más bien es cuestión de cuándo resulta precisa su implementación.

La recompensa no motiva a los individuos a trabajar mejor, actúa simplemente como encausadora de la conducta de la gente, es una cuestión de condicionamiento, en cierta medida muy parecida a la que realiza un cirquero con

sus animales en la cual si el animal realiza su acto correctamente tendrá como recompensa una buena comida.

“El dinero sólo motiva a los individuos que ya están motivados”.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados²².

7.1. La Motivación Laboral – Teoría de los dos factores de Herzberg.

Herzberg²³ propone dos tipos de factores que influyen sobre la motivación en el trabajo, los factores de higiene (desmotivan) y los factores de auténtica motivación (motivan).

Los **factores de higiene** son factores que influyen negativamente sobre el trabajador y que, si se corrigen, el trabajador no se sentirá insatisfecho. Son factores de higiene por ejemplo la política de empresa, la supervisión, el sueldo o el status en el trabajo. Al contrario de lo que se pueda creer el sueldo, por

²² <http://luisguzmandalana.blogspot.com/2006/09/motivacion-y-remuneracion.html>

²³ Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

ejemplo, no es un factor motivador, sino desmotivador, es decir, si sientes que estás cobrando menos de lo que deberías te sientes insatisfecho y decae tu motivación, por el contrario, si tu sueldo es adecuado te sientes conforme pero no te motiva en exceso.

Por ese motivo los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los **factores de motivación** (como pueden ser el reconocimiento, la responsabilidad o un ascenso) si que aumentan la motivación y ganas por cumplir un objetivo²⁴.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción”²⁵.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

²⁴ <http://www.entrecodigos.com/2007/08/motivacion-laboral-teoria-herzberg.html>

²⁵ Idalberto Chiavenato – “Administración de recursos humanos”.

8. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I.

A lo largo de este capítulo, se ha dado a conocer muchos conceptos tales como servicio público y Alta Dirección Pública, como así también se ha dado a conocer el Sistema de Alta Dirección Pública a través de conceptos explicativos relacionados a este, con el fin principal de que el lector de esta tesis tenga claro su funcionamiento, y así al momento de ser nombrado a lo largo de esta memoria, tenga una base conceptual adecuada para entender su lectura.

Se concluyó este capítulo definiendo la remuneración y sus componentes, como así también su participación en la motivación laboral.

Las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos son uno de los elementos importantes de revisar, si se desea incrementar la atracción de postulantes desde el sector privado, y en menor grado, para reducir el riesgo de fuga de directivos desde el sector público al privado. La brecha remuneracional que existe entre ambos sectores es la principal dificultad que se debe enfrentar el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que será explicado en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO II

“Diferencia Salarial entre Ambos Sectores y la Remuneración de los
Altos Cargo Públicos del País”

CAPÍTULO II

DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE AMBOS SECTORES Y LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS CARGOS PÚBLICOS DEL PAÍS

9. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II.

En los últimos años, se ha generado debate en la opinión pública y en los expertos respecto del tamaño del Estado, las remuneraciones de sus empleados, su productividad y sus formas de selección. Con regularidad se difunden afirmaciones en torno a los bajos niveles de ingreso de los funcionarios públicos, la necesidad de aumentar sus remuneraciones y homologarlas con las del sector privado, para así establecer sueldos acordes con la responsabilidad de los cargos.

Para explicar de mejor forma lo anteriormente expuesto, se analizarán los principales estudios realizados en otros países para relacionarlos con los resultados de esta investigación salarial. También se estudiarán las principales diferencias y similitudes del sistema normativo de los trabajadores de ambos sectores, en particular el sistema de remuneraciones y las principales características de los trabajadores para obtener una visión general de las particularidades de ambos tipos de empleados y sectores laborales.

Se concluirá con la diferencia salarial sectorial que afecta a los Altos Directivos Públicos, siendo ésta, una de las posibles y principales causas que impide el buen proceso de reclutamiento por parte del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) del país.

10. REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL.

La intención de este ítem, es observar si existe una tendencia mundial en torno a las diferencias salariales entre empleados de los sectores público y privado. Para ello se analiza una serie de estudios producidos en distintos países del mundo, con el propósito de advertir si Chile sigue una tendencia similar al patrón internacional.

Los estudios abordan las diferencias salariales de los empleados de uno y otro sector en Turquía, Alemania Oriental, España, Estados Unidos, Uruguay, Vietnam y América Latina y El Caribe en general²⁶.

- Turquía: Los salarios del sector público son menores que los del sector privado. Sin embargo, desde la óptica interestatal, los empleados de las empresas del Estado obtienen sueldos mayores que los de la administración central, debido a su nivel de sindicalización y poder de monopolio²⁷.

Los salarios de los empleados públicos hombres son parejos y más bajos que en el sector privado, en particular en los niveles de educación universitaria o superior. Por el contrario, los que trabajan en empresas estatales reciben sueldos más altos que en el sector privado, excepto cuando poseen estudios universitarios.

²⁶ "Diferencias Salariales entre los Empleados del Sector Públicos y Privados en Chile" – Paula Bustos Muñoz

²⁷ Estudio realizado por: "Public-Private employment choice, wage differentials and gender in Turkey" – Tansel, Turquía.

Las mujeres del sector público obtienen salarios iguales o más altos que en el sector privado. Además, se postula que mientras los salarios de mujeres y hombres en el sector público son parejos, en el sector privado existe una brecha salarial de género significativa. Por último, hay bajos retornos privados a la educación en el sector público en comparación con su contraparte.

- **Alemania:** La población que trabaja en el ámbito público tiene un promedio de edad mayor que la del sector privado. Asimismo, posee un nivel educativo más alto, mayores remuneraciones adicionales y menos horas promedio de trabajo que su contraparte²⁸.

Se observa que los hombres del sector público reciben un salario promedio menor de 6,5% en comparación con el privado. Por el contrario, las mujeres perciben un 10% más en promedio que su contraparte. Por lo demás, para todos los niveles educacionales que distingue el estudio, las diferencias salariales entre el sector público y privado son negativas para los hombres y positivas para las mujeres.

- **España:** El salario promedio del sector público es mayor que el del sector privado, al igual que el nivel educativo. Además, hay una mayor tasa de retorno a la educación en el sector privado²⁹. Desde la óptica del género, existe una brecha salarial de magnitud superior en el ámbito público, situación distinta a los otros

²⁸ Estudio realizado por: "Wage structures in the private and public sectors in West Germany" - Dustmann, C. y A. Van Soest Alemania Oriental

²⁹ Estudio realizado por: "Wage gaps between the public and private sector in Spain" – Lassibille, G. España.

casos. Respecto de la experiencia profesional, el salario promedio crece más pausadamente en el sector público que en el privado. En tanto, el salario de las personas con mayor calificación aumenta con la experiencia en forma más acelerada en el sector público, sobre todo en el caso de los hombres.

- Estados Unidos: Las diferencias salariales entre los empleados de uno y otro sector se deben al poder-tamaño de la ciudad y federación. El diferencial es positivo para los trabajadores del ámbito federal en comparación con los privados. En 1978 estos trabajadores ganaban un 11% más que su contraparte en el caso de los hombres, y un 21% más en el caso de las mujeres. Además, existe una prima para las mujeres del sector público de un 31%.³⁰

En el ámbito de la administración local, las mujeres obtienen un salario equiparable a las que presentan similar calificación en el sector privado, mientras que los hombres obtienen un salario mayor al de su contraparte. Sin embargo, se aclara que la prima es mayor en el caso de los empleados federales. En la administración estatal, los salarios se aproximan a los del sector privado. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la muestra fue pequeña para este tipo de empleados.

En síntesis, la mayoría de los empleados públicos que trabaja en las extensas zonas, recibe salarios mayores que los del sector privado.

³⁰ Estudio realizado por: "Public / private wage differentials in Metropolitan Areas" - Smith S. Estados Unidos.

- **Uruguay:** Existe una diferencia salarial de un 26% promedio a favor del sector público. Sin embargo, en el caso de profesionales, técnicos, gerentes, administradores y directores públicos, el saldo es negativo. Además, se constata que en el sector público las personas con estudios universitarios obtienen sueldos menores que su contraparte. Por el contrario, los empleados con baja calificación reciben una prima salarial. Las mujeres obtienen un mayor ingreso que los hombres y la brecha de género es menor en el sector público³¹.

El análisis realizado, indica la existencia de una diferencia salarial positiva para el sector público, aunque decreciente en el tiempo. Además, se reafirma que los trabajadores con calificación (con educación universitaria y de cuarto nivel) reciben sueldos menores que su contraparte, mientras que los menos instruidos perciben un sueldo mayor.

- **Vietnam:** Se constata la creencia de que los trabajadores de empresas estatales obtienen sueldos menores que los de su contraparte. Se señala que existe promedio de edad mayor que los trabajadores del sector privado y en su mayoría son mujeres. Se indica que los trabajadores de las empresas estatales obtienen un sueldo por hora similar o menor si trabajaran en el sector privado. De hecho, se estima que sus sueldos totales podrían caer en un 20%. Por tanto, los trabajadores están sobrepagados antes que mal remunerados y que también es

³¹ Estudio realizado por: "Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y privado" – Amarante, V. Uruguay.

inapropiado extrapolar estos resultados a todos los trabajadores del gobierno central vietnamita³².

- **América Latina:** En promedio, existe una prima salarial favorable para los trabajadores del sector público que tiende a ser superior en las mujeres y en los trabajadores con un menor nivel educacional. De hecho, los empleados públicos con altos estándares de instrucción sufren más bien una pena en comparación con su contraparte³³.

Se observa que la baja diferencia favorable a los hombres del sector público desaparece cuando sólo se considera al sector formal, y la prima para las mujeres disminuye significativamente. Asimismo, existe gran diferencia entre los trabajadores del sector público según su nivel educacional. Las desigualdades salariales tienden a ser más bajas en el sector público en comparación con su contraparte. Asimismo, los empleados públicos se caracterizan por una brecha salarial de género más baja que la del privado³⁴.

En síntesis, al integrar todos los resultados recabados, se puede concluir que hay una diferencia salarial favorable a los empleados del sector público, con la excepción de los estudios realizados en Turquía y Alemania para el caso de los hombres.

³² Estudio realizado por: "Are Public sector workers underpaid?" - Bales, S. y M. Rama Vietnam.

³³ Estudio realizado por: "The strange case of public sector wage premium: evidence from Latin America." – Panniza, U. América Latina y el Caribe.

³⁴ Si bien, en el estudio Latinoamericano integra a Chile en sus conclusiones, su reflexión se aleja de los resultados que se reflejan en el país de manera individual.

En todos los casos donde se mencionan diferencias de género, se postula la existencia de una prima salarial mayor para las mujeres en comparación con los hombres del sector público. La brecha de género es mayor en el sector privado, con la excepción de España. Por tanto, se podría pensar que para las mujeres es beneficioso trabajar en el sector público porque perciben un sueldo mayor y, además, éste no se diferencia en gran medida con el que reciben los hombres con iguales características de capital humano.

Por último, tanto en España, Uruguay como en América Latina, la diferencia salarial es mayor para los trabajadores con un menor nivel educativo y hay penalidades para los empleados más instruidos. Además, en Turquía, España y Uruguay existen menores retornos a la educación en el sector público en comparación con su contraparte, situación que se asemeja bastante a la realidad chilena.

11. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO EN CHILE.

A continuación se analizan los aspectos normativos del sector público y privado, ya que forman parte de su cultura organizacional, lo cual es crucial para interpretar el funcionamiento y actuar de ambos grupos de trabajadores. La cultura de una institución está formada por las creencias que tienen los miembros sobre ésta y sus trabajos.³⁵

³⁵ Las creencias son valores y normas de comportamiento que pueden ser formales e informales y, en gran medida, definen la manera cómo las personas se comportan, sus roles y formas de pensar.

La relevancia de analizar ciertas reglas que rigen a los trabajadores implica observar particulares que podrían, en cierta medida, aclarar las diferencias salariales entre ambos sectores. Asimismo, es importante revisar el funcionamiento del sistema de remuneraciones que rige a cada sector, puesto que sólo de esta manera se observarán factores que, de algún modo, podrían explicar las discrepancias salariales.

El régimen laboral de los funcionarios públicos está sujeto a un régimen estatutario con una serie de normas particulares como la Ley Orgánica Constitucional núm. 18.834 (Estatuto Administrativo). Dicho régimen implica que el funcionario público no es parte de una contratación contractual y su autonomía de voluntad está restringida. Este régimen estatutario determina a trabajadores bastante similares: casi todos laboran en servicios sociales y comunales y, además, sólo se adscriben a ciertas categorías ocupacionales. En cambio, los empleados privados se rigen por el Código del Trabajo, que regula a empleados que poseen ocupaciones muy diversas entre sí y laboran en distintos sectores productivos. A la persona que ingresa al ámbito público se le asigna un estatus fijado por ley, sin que exista la posibilidad de que las partes lo alteren. En cambio, en el sector privado el cargo se ofrece según las necesidades de la empresa y las partes pueden negociar.

En el sector público, a diferencia del sector privado, está prohibida la sindicalización como instrumento para ejercer presión a través de la huelga. Sin embargo, el Estatuto Administrativo permite la existencia de asociaciones de funcionarios que, en la práctica, actúan con tanta o más fuerza que un sindicato.

A continuación se exponen los aspectos que reflejan, en mayor medida la normativa pública y las conductas que provoca en los funcionarios.

11.1 PRINCIPALES ASPECTOS NORMATIVOS DEL SECTOR PÚBLICO.

11.1.1 Estabilidad en el Empleo:

El artículo 83 del Estatuto Administrativo consagra la estabilidad laboral de los funcionarios públicos. El artículo 119, que norma las posibilidades de destitución, no contempla como razón de despido la falta de eficiencia, negligencia o pertinencia de funcionario. De hecho, sólo condiciona el despido a hechos que vulneren fuertemente el principio de probidad administrativa. La estabilidad en el empleo está reforzada por el Sistema de Calificaciones. Éste no diferencia a los empleados con alto desempeño y esfuerzo, de aquellos que muestran una menor calidad laboral. Se valora de igual forma los distintos desempeños de los trabajadores y, por lo general, todos son bien evaluados: más del 90% de los funcionarios de Chile está en lista 1; es decir, en el mejor nivel de evaluación (Soriano, 2001).

Las principales razones que distorsionan este sistema son:

- La Junta Calificadora está formada por las más altas jerarquías del Servicio, y normalmente corresponden a los funcionarios más antiguos y con mayor grado.
- Para ser destituido es necesario que un funcionario obtenga una nota bajo 4 en una escala de 1 a 7, o una calificación entre 4 y 5 durante dos años consecutivos.

- Aun cuando un funcionario esté en la situación descrita en el punto anterior, hay instancias de apelación que pueden dilatar la destitución por más de un año.
- Con frecuencia, el precalificador inmediato de los funcionarios es otro empleado de carrera (los trabajadores a contrata no pueden precalificar). Por tanto, los precalificadores no poseen incentivos reales para ser rigurosos en el proceso.

Todos estos factores influyen en la ineficiencia del sistema. Parece más bien “un trámite” antes que una instancia para mejorar las prácticas de los funcionarios. Esta situación, al ser vivida repetidas veces, incide en que ellos sientan que efectivamente están estables en sus cargos.

11.1.2 Carrera Funcionaria:

El artículo 48 del Estatuto Administrativo señala que las promociones serán por ascenso y extraordinariamente por concurso público. Si bien el Estatuto incluye conceptos como idoneidad, mérito y antigüedad, la aplicación de estos parámetros entraña serias dificultades. El mérito se mide en función de las calificaciones que, como ya se indicó, no permiten la real evaluación de los funcionarios. La idoneidad se refiere a requisitos que incorporan algunas leyes específicas de los servicios. Estas leyes, en su mayoría, indican exigencias generales de educación, antecedentes físicos, legales, situación militar y otros de similar naturaleza. Por tanto, las promociones se definen casi siempre por el concepto de antigüedad. Además, no hay movilidad horizontal porque la

promoción sólo se puede realizar dentro de la institución donde trabaja el funcionario, sin poder optar a cargos en otros organismos públicos.

El Ministerio de Hacienda ha realizado esfuerzos por cambiar esta situación. Ha postulado que cualquier persona, por concurso público, puede optar a un cargo y que los funcionarios deben tener la posibilidad de escoger cargos en cualquier institución. No obstante, estas recomendaciones son resistidas por la Asociación Nacional de Empleados Fiscales³⁶ (ANEF), que ha señalado que el derecho a concursar sólo debe restringirse a los funcionarios del sector, y que el acceso a los cargos debe hacerse mediante ascenso, mérito o antigüedad, y no de otro modo.

Por tanto, es posible decir que la carrera funcionaria está predeterminada y limitada, muchas veces, por factores ajenos al mérito o al buen desempeño³⁷.

11.1.3 Sistema de Remuneraciones:

El sueldo está determinado por ley y no de acuerdo con la persona que ejerce un cargo. Existe una Escala Única de Remuneración (EUR) que intenta homogeneizar las remuneraciones sobre la base de una sola escala, estructurada mediante grados con un número especial de asignaciones. El lema rector de esta política es “a igual función igual remuneración”. Sin embargo, este principio se ha

³⁶ Las opiniones de la ANEF respecto de la carrera funcionaria se obtuvieron de una entrevista realizada a un miembro de su directorio, en mayo de 2002.

³⁷ Esta asociación representa a 6.000 funcionarios de la administración central. Además, la Asociación de Funcionarios Municipales se adhiere, la mayoría de las veces, a las decisiones que adopta la ANEF. Por tanto, es un organismo de importancia en la toma de decisiones de los empleados públicos.

flexibilizado con el tiempo y se han creado excepciones y nuevas escalas³⁸. Así, las personas se asocian a grados, cada uno tiene un monto de remuneración determinado, y la antigüedad, la capacitación, la experiencia o el desempeño prácticamente no se ven reflejados³⁹.

Además, el Estatuto Administrativo diferencia sueldo de remuneración. Se entiende por “sueldo” la retribución pecuniaria de carácter fijo y por períodos iguales, asignada según el grado en que esté calificado el funcionario. En cambio, la “remuneración” es cualquier contraprestación en dinero que el empleado tenga derecho a percibir en razón de su empleo. De esta forma, hay innumerables sobresueldos que aumentan el ingreso final de los funcionarios.

11.2 PRINCIPALES ASPECTOS NORMATIVOS DEL SECTOR PRIVADO

11.2.1 Estabilidad en el Empleo:

El contrato de trabajo puede terminar por mutuo acuerdo de las partes, renuncia del trabajador, vencimiento del contrato, falta de probidad o no-concurrencia del empleado sin causa justificada, entre otros factores. Asimismo, el empleador puede finalizar el contrato invocando necesidades de la empresa como las derivadas de su racionalización, descenso en la productividad, cambios en las condiciones de mercado, etc. Es decir, el empleador tiene la facultad de desligarse de un trabajador por múltiples causas. Por tanto, la estabilidad en el empleo es

³⁸ Ver escalas según distribución del número de funcionarios en el Anexo nº 5.

³⁹ Con excepción del criterio de antigüedad que posee una asignación especial y representa aproximadamente el 1% del sueldo base, según el grado, el que a su vez no supera el 20% de la remuneración total.

bastante difícil de encontrar desde un punto de vista legal. Además, los trabajadores, por lo general, poseen contratos que los mantienen “seguros” durante un período corto, y aquellos que laboran en forma independiente dependen fuertemente de las fluctuaciones del mercado y del entorno. Entonces, si bien un empleado puede tener estabilidad en su empleo, ésta no se establece por ley, sino que por el designio de la empresa.

11.2.2 Carrera Laboral:

Los ascensos o promociones no se rigen por aspectos preestablecidos como en el caso público, sino que por razones que dependen exclusivamente de la institución donde se desempeñe el trabajador. La carrera laboral de los empleados privados es menos restringida que la pública, porque tienen la posibilidad de optar a cargos en distintas instituciones y áreas de trabajo. De esta manera, es posible afirmar que el empleado privado posee mayor autonomía y flexibilidad que el funcionario público para desarrollar su carrera, pero menor tranquilidad y estabilidad en su puesto de trabajo y en sus ingresos.

11.2.3 Sistema de Remuneraciones:

Este sistema se fija según la propia organización y el individuo que opte a trabajar en dicho sector. El sueldo se establece en el contrato de trabajo, depende del acuerdo entre las partes y se designa según las exigencias del cargo y la calificación del trabajador. Así, es frecuente que los mismos cargos sean recompensados con distintas cantidades de dinero según las competencias del

empleado. Por último, el sueldo es parte de las remuneraciones, así como las comisiones, gratificaciones o sobresueldos.

Para ver un cuadro que muestra las principales similitudes y diferencias de la estructura normativa laboral que rige ambos sectores, con énfasis en el tema remunerativo, ver Anexo N° 6

12. LA REMUNERACION DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS DEL PAÍS

Usualmente se escuchan comentarios respecto que los trabajadores del sector público están mal pagados en comparación con el sector privado, sobre todo en países emergentes como el nuestro, lo cual podría tener un impacto negativo sobre la motivación y permanencia de los funcionarios públicos, así como en aquellas personas que tienen la posibilidad de escoger al sector público como lugar de trabajo

La remuneración de los funcionarios públicos, se han igualado prácticamente con los equivalentes al sector privado, pero a nivel de Directivos, la diferencia va entre 200% y 500%.

Comparativamente, las remuneraciones de los directivos públicos de Chile, son de las más bajas del Continente. Para ilustrarlo, el director de un complejísimo hospital público, mucho más difícil de administrar que la Clínica las Condes o Alemana, ganará, con asignación de Alta Dirección incluida, 4 o 5 veces menos que sus contrapartes, y además con la obligación de dedicación exclusiva que acarrea la legislación vigente.

Es claro que mejorar estas remuneraciones acarrea costos políticos y presiones salariales, pues no es políticamente correcto, mejorar remuneraciones de directivos, aumentando la desigualdad al interior del sector público. Pero lamentablemente, este es un país de grandes desigualdades salariales, ya que el diferencial promedio entre el encargado de la limpieza y el gerente general de una empresa mediana o grande, es un factor de aproximadamente de 1 a 70. Esto en países avanzados, más allá de las condiciones de oferta y demanda del mercado laboral, es considerado éticamente inaceptable⁴⁰.

12.1 Componentes de la remuneración de un Alto Director Público.

El Ministerio de Hacienda, junto con la Dirección de Presupuestos, son los encargados de distribuir los recursos destinados al pago de las remuneraciones de todos los funcionarios públicos, en conformidad a lo dispuesto en el Estatuto Administrativo (ley 18.884).

La remuneración de los Altos Directores Públicos está compuesta primeramente por un sueldo base, determinado según el grado que especifica la Escala Única de Sueldos (EUS) creada en 1974.

El sueldo base se ve incrementado por una cantidad significativa de asignaciones que está distribuidas por leyes que rigen el Sistema Público. La suma correspondiente al sueldo base y las asignaciones determinadas por las distintas leyes, no pueden sobrepasar la remuneración del Subsecretario del ramo.

⁴⁰Mario Waissbluth. - Presente y Futuro de la Alta Dirección Pública de Chile.

A continuación se señalará de manera global, todos los componentes que conforman la remuneración de un Director Público. Para observar de manera más detalla cada uno de estos componentes, favor ver Anexo nº 7.

- **Sueldo Base:** Monto de remuneración base de cada grado de la Escala única de Sueldos vigente para los funcionarios y funcionarias del sector público.
- **Bienios:** Asignación de antigüedad concedida por cada dos años de permanencia en el mismo grado.
- **Asignaciones Compensatorias:** Corresponden a asignaciones especiales otorgadas con el propósito de mantener la remuneración líquida percibida por el funcionario, previamente a la aplicación a leyes especiales que incorporan nuevas asignaciones imponibles. Estas asignaciones se subdividen en: Incremento previsional, Bonificación Ley 18.675 Art. 10, Bonificación Ley 18.675 Art. 11, Bonificación Ley 18.566 y Bonificación Ley 19.553 Art. 8.
- **Asignaciones Profesionales:** Corresponden a asignaciones de carácter personal que reconocen la obtención de títulos profesionales para personas que cumplen jornadas de 44 horas semanales. Dentro de esta asignación se encuentra la Asignación Profesional y la Asignación especial Ley 19.699.

- **Asignaciones de Modernización:** Estos son montos otorgados en el marco del proceso de modernización del Estado que reconoce e incentiva el mejor desempeño institucional y de los equipos de trabajos. Esta asignación está subdividida en: Asignación de Modernización Componente Base, Asignación de Modernización Componente Institucional y la Asignación de Modernización Componente Colectivo.
- **Asignaciones sustitutas y otras relacionadas:** Esta está compuesta por una Asignación Sustitutiva Ley 19.185, Asignación D.L. 2.411, Asignación D.L. 3.551 y Asignación Ley 18.717.
- **Otras asignaciones:** Corresponden a montos especiales otorgados en función al ejercicio “específico de funciones”. Estas asignaciones son: Asignación de responsabilidad, Asignación de Zona, Asignación de Zonas Extremas. Asignación pérdida de caja Ley 18.834, Asignación de Movilización, Horas Extraordinarias, Asignación cambio de residencia. Artículo 19 Ley 15.386, Asignación Familiar y Asignación Crítica.
- **Asignación de la Alta Dirección Pública:** Es un porcentaje variable de la renta, propuesto por el Consejo correspondiente y aprobado por el Ministro de Hacienda. Actualmente esta Asignación tiene un doble límite: no puede superar, en un año calendario, el total de las remuneraciones brutas de carácter permanente asociadas al cargo, ni significar, sumada con la renta

permanente, una cantidad promedio mayor que la que corresponda percibir al subsecretario del ramo.

A las remuneraciones indicadas se agregan algunas compensaciones no monetarias para cargos directivos, como por ejemplo, un automóvil fiscal, sin cargo de combustible ni mantención y con un conductor asignado.

12.2 Remuneración de los gerentes el sector privado⁴¹.

Los sistemas de compensación de los gerentes privados comprenden componentes fijos (sueldos) y variables. Entre estos últimos los más frecuentes son: bonos en dinero, participación u opciones accionarias, planes especiales de pensiones y seguros de vida, financiamiento de estudios, automóvil, vacaciones y pagos de colegios.

También es importante considerar las indemnizaciones a todo evento que pueden pactar los gerentes privados y las indemnizaciones que les garantiza el Código del Trabajo, a diferencia de sus pares públicos que no cuentan con ninguna de ellas.

Para efectuar las comparaciones se utilizarán los siguientes estudios:

1. Sueldos gerenciales en América Latina: Para el caso chileno concluye que el sueldo bruto promedio anual para gerentes generales, en valores de septiembre

⁴¹ “Los Puestos Directivos en el Estado Chileno” Hacia un Sistema de Gerencia Pública – Enrique Rajevic M. Felipe Moya G, Carlos Pardo B.

de 1998, asciende a US\$ 213.820, lo que expresado en pesos equivale a unos \$ 8.500.000 mensuales.

2. Remuneraciones de gerentes claves en Chile: Indica que las rentas medias mensuales brutas varían entre \$ 6.150.000 y \$ 9.570.000.

3. Gerentes generales en Chile: Su conclusión es que los gerentes generales perciben rentas de entre \$ 3.000.000 y \$ 10.000.000 mensuales líquidos.

4. Informe especial de remuneraciones: En términos porcentuales este informe concluye que las rentas promedio de los jefes superiores de servicios públicos son inferiores en un 57,8% en relación a las del sector privado homologable. La comparación se hizo solamente con empresas pequeñas y medianas.

5. Encuesta de remuneraciones: Las rentas líquidas de ejecutivos para empresas grandes van desde \$ 4.602.004, para el gerente comercial, hasta \$ 3.182.843, para el gerente de informática. El sueldo líquido promedio para los ejecutivos de este tipo de empresas (sin incluir al gerente general) es de \$ 3.764.120. En el caso de las empresas medianas, las rentas líquidas de sus ejecutivos (sin incluir al gerente general) varían entre \$ 3.513.732 y \$ 2.587.684, con un sueldo medio de \$ 2.983.672.

6. Artículo de prensa sobre las remuneraciones del sector privado: Consigna que los gerentes generales de las 100 empresas más importantes de Chile ganan

en promedio \$ 19.000.000 mensuales brutos. De este valor, el 62% es fijo y la diferencia corresponde a incentivos variables.

12.3 Dificultades y respuestas a la brecha entre las remuneraciones de los directivos públicos y los gerentes privados.

Como se desprende de los diferentes estudios disponibles, los sistemas de remuneraciones para los cargos directivos del Estado tienen importantes brechas con cargos homologables en el sector privado. En efecto, a partir de la información proporcionada se puede concluir que, a enero de 1999, las remuneraciones brutas mensuales de los jefes superiores de servicios públicos oscilaron entre \$ 1.374.723 y \$ 4.065.586. En cambio, en ese periodo los gerentes privados percibían rentas cercanas, en promedio, a los \$ 6.500.000, con una banda para el nivel máximo de estas organizaciones de entre \$ 4.000.000 y \$ 19.000.000 mensuales brutos. Esta situación presenta graves inconvenientes. Entre ellas puede citarse la dificultad para atraer a profesionales de alto nivel a desempeñarse en cargos directivos públicos, por un lado, y para retener a profesionales jóvenes de calidad, que ven incrementar su costo de oportunidad con el paso del tiempo, por el otro.

En algunos casos se ha enfrentando esta situación adoptado mecanismos alternativos de compensación, que a veces resultan poco transparentes y exponen a personas intachables a incómodas situaciones. Entre éstos se pueden señalar:

a) Contrataciones a honorarios: Las rentas de los directivos públicos pueden ser incrementadas mediante el pago de un sobresueldo que aparece como gasto por honorarios en el servicio. Los montos involucrados en esta práctica son muy difíciles de cuantificar. Cabe señalar que la contratación a honorarios de un funcionario público no es irregular, pues está autorizada por los Art. 10 y 81, letra b, del EA, y el Art. 58 de la LBAE.

b) Nombramiento como miembro del Directorio de una empresa pública:

Estos nombramientos (a veces definidos legalmente, como el caso del ministro de Minería en el Directorio de CODELCO año 1999) implican pagos de dietas de monto variable, que pueden oscilar entre \$ 104.404 y \$1.380.00 mensuales.

c) Pagos vía gastos reservados: Estos gastos, que sólo están contemplados para un número muy limitado de entidades (Presidencia de la República, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Ministerio Secretaría General de Gobierno y Ministerio Secretaría General de la Presidencia) podrían ser utilizados, eventualmente, para complementar las remuneraciones de algunos directivos. Dado que se rinden “en forma global y reservada al Contralor General de la República”, su uso queda al criterio de la autoridad competente para disponer de este tipo de recursos y es imposible cuantificar la exacta incidencia que pudieran tener en esta materia.

13. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

A partir de la situación descrita, se puede concluir que, desde el punto de vista del ingreso, hay una situación de desmedro de los empleados públicos chilenos, que efectivamente podría traducirse en bajos incentivos para ingresar al sector y la concomitante captura de recursos humanos menos motivados o productivos. De esta manera, los comentarios con frecuencia escuchados en los mismos funcionarios y en otros actores son coherentes con los resultados explicados en este capítulo.

En tal sentido, es importante recordar que hoy se sigue utilizando el sistema de sueldos elaborado en 1974, creado con fines específicos como la contención de gastos en una época singular de nuestro proceso histórico; pero que no tiene correspondencia con la situación actual que vive el país. Si bien este sistema se ha flexibilizado, todavía afecta a un relevante número de funcionarios y por sobre todo a los Altos Directivos.

En la normativa pública de nuestro país, fue posible verificar que ésta genera pocas posibilidades de movilidad, ascenso o promoción para sus trabajadores. La posibilidad de desarrollar una carrera puede ser independiente del desempeño laboral del individuo, ya que, en general, se evalúa de igual forma a funcionarios competentes y deficientes. Por tanto, con la actual normativa es probable que exista, por un lado, baja atracción de profesionales meritorios y, por otro, un autodesplazamiento de los empleados con buen desempeño, ya que no

pueden movilizarse de acuerdo con sus competencias en los distintos cargos e instituciones públicas, como tampoco desempeñar otras labores, como es el caso de los Altos Directivos públicos nacionales.

En el capítulo III, se realizará un Modelo de Gestión de Remuneraciones para la Alta Dirección Pública, desde el punto de vista de la Dirección Nacional del Servicio Civil, específicamente enfocado al Servicio Público de Salud, con el objetivo de poder aumentar la remuneración ofrecida y así a su vez, aumentar la cantidad de postulantes en los concursos que realiza el Sistema para ocupar los cargos directivos de salud.

CAPÍTULO III

“Modelo de Gestión de Remuneraciones para la Alta Dirección
Pública” – Sector Salud

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN DE REMUNERACIONES PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA – SECTOR SALUD

14. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III.

El Sistema de Alta Dirección Pública, al cumplir 5 años de funcionamiento, ha generado un gran avance respecto al aumento en el grado de profesionalización de los Altos Directivos en los Servicios Públicos de país.

Como todo sistema nuevo que se quiera poner en práctica, desde su puesta en marcha hasta su consolidación en su desarrollo, surgen obstáculos en su aplicabilidad que impiden un adecuado avance. El Sistema de Alta Dirección Pública no se ha quedado atrás respecto a estos tipos de situaciones, ya sean problemas regulatorios y factores externos, donde en su gran medida impiden su buen funcionamiento.

El factor que más ha afectado al Sistema, es la dificultad de poder reclutar a Altos Directivos que ocupen cargos en el Sector Salud, donde el principal motivo de esta causa es la baja remuneración ofrecida a estos cargos en comparación de los ofrecidos en el Sector Privado para ocupar los mismo cargos con perfiles de búsqueda y exigencia similares.

A continuación, se llevará a cabo un “Modelo de Gestión Remuneracional” con el fin de poder incentivar, de cierta manera, a profesionales del mismo sector

publico, como así también a profesionales del sector privado a ocupar cargos directivos del Sector Salud.

El modelo que se realizará en este capítulo III, será confeccionado desde el punto de vista de la Dirección Nacional del Servicio Civil y no necesariamente desde la perspectiva del Estado.

15. PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN LOS ALTOS CARGOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE SALUD.

Sin perjuicio de los logros que se han planteado, el Sistema no pudo implementarse de manera óptima. Bajas remuneraciones, condiciones de desempeño restrictivas, demoras en los procesos de selección, ausencia de políticas de inducción y acompañamiento de los nombrados, y una gran exposición pública, entre otros aspectos, han conspirado hasta ahora contra el propósito de contar con suficientes candidatos de excelencia.

Un problema mayor es el monto de las rentas asociadas a un porcentaje importante de los cargos de la Alta Dirección Pública. El Consejo efectuó un estudio de remuneraciones, comparando responsabilidades análogas entre los sectores público y privado y detectó una brecha significativa⁴². Esta alcanza magnitudes críticas en Salud: Directores de Hospital, Subdirectores Médicos de Hospital y de Servicios de Salud. Ello se manifiesta en exiguas tasas de postulación para algunas opciones y se traduce en que se han declarado desiertos procesos de selección que no alcanzan a reunir, como exige la ley, al menos tres candidatos idóneos. Esta situación alcanza al 35% de los procesos en esa área ministerial y al 30% en el resto del Sistema. Y se dispara a un 59% respecto de algunos cargos críticos, en los cuales se han registrado hasta cinco declaraciones sucesivas de “desierto” respecto de un mismo puesto, con los consecuentes costos tanto económicos como, sobre todo, de adecuada conducción del Estado.

⁴² Estudio de remuneraciones de Directivos de I y II nivel jerárquico del Sector Privado, asimilados a cargos de Altos Directivos Públicos – Dirección Nacional del Servicio Civil.

Se ha visto con preocupación como, particularmente en el sector salud, en reiterados procesos de selección, ha disminuido notablemente el número de postulantes, haciendo dificultosa y en algunos casos imposible, la proposición de ternas con candidatos adecuados para el desempeño de cargos de tanta relevancia. El Consejo quiere manifestar su preocupación, teniendo en consideración que los cargos mencionados son claves para el éxito de la “Reforma Sanitaria” recientemente impulsada.

El Consejo está haciendo el máximo de esfuerzo para lograr contar con los mejores profesionales como candidatos. Frente a las situaciones antes señaladas, se ha dificultado este trabajo teniendo que realizar segundos procesos de búsqueda por no haber podido completar nóminas para propuestas.

Esta problemática, se puede mitigar realizando diferentes alteraciones a la gestión remuneracional que ya esta en marcha por parte de Estado. A continuación, se realizará un modelo de gestión remuneracional desde el punto de vista de la Dirección Nacional del Servicio Civil con ayuda del análisis realizado a través de la entrevista efectuada al Jefe de la División Jurídica de la Dirección, Don Francisco Silva Durán⁴³

⁴³ Ver Entrevista en el Anexo nº 8

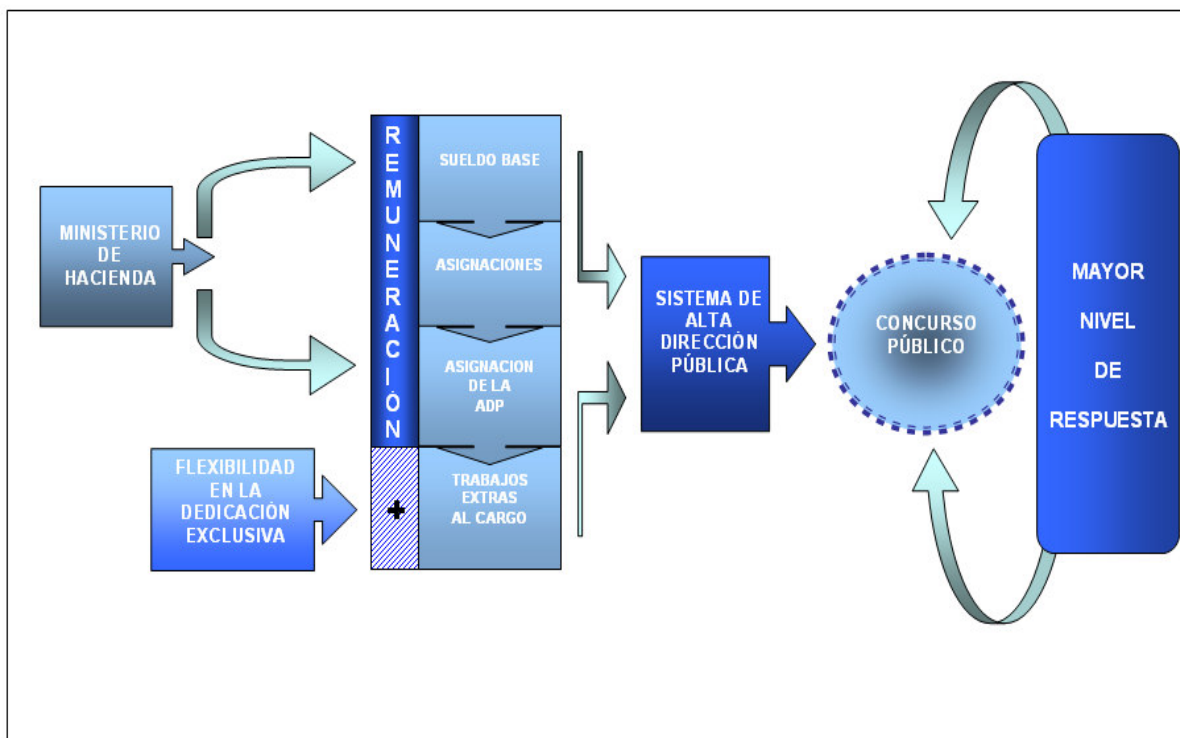
16. MODELO DE GESTIÓN REMUNERACIONAL PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD.

El Modelo de Gestión Remuneracional para la Alta Dirección Pública, estará confeccionado con los recursos y posibilidades que tiene hoy en día el Estado de Chile y como puede a mediano plazo realizar cambios de acuerdo a las propuestas que se plantearán en el modelo final y que de cierta manera reúne las propuestas planteadas por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública para mitigar la problemática en el Sector Público de Salud.

Se reúne las ideas que tiene la DNSC en dos modelos previos, donde cada uno de estos se analizará por separado y se verá su posible factibilidad, antes de llegar al modelo final.

16.1 MODELO DE GESTIÓN REMUNERACIONAL SIN PARTICIPACIÓN DIRECTA EN EL PRESUPUESTO DEL ESTADO.

El Siguierte modelo toma como punto principal, en el aumento de las remuneraciones de los Altos Directivos, la mayor flexibilidad en la dedicación exclusiva del cargo.



El Ministerio de Hacienda, encargado de distribuir los fondos necesarios para el pago de las remuneraciones, tiene que ser capaz de poder cubrir los tres componentes fundamentales de la renta del Directivo de Salud, que son el Sueldo base, conforme a la Escala Única de Sueldos (EUS) dictaminada en el Estatuto Administrativo, las Asignaciones que le corresponden por ser un funcionario público y la Asignación de la Alta Dirección Pública que está conformado por el porcentaje dictaminado según su criterio de análisis y que se aplica a la remuneración líquida del Director.

La dedicación exclusiva al cargo, se dictaminó en la Ley del Nuevo trato, cuyo fin principal es que los Directivos se dediquen 100% a su cargo y no a otras funciones que puedan afectar su gestión dentro del servicio.

En el Sector Salud, culturalmente y legalmente, el Director encargado de la gestión del servicio al cual pertenece, tiene que ser médico, acompañado de otros merito y estudios que determine su perfil. Hoy en día estos médicos pueden ganar una mayor remuneración en el sector privado, teniendo las mismas cualidades que se le exigen para ocupar un alto cargo público. Por este motivo, la dificultad del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en encontrar profesionales idóneos que ocupen los cargos ofrecidos ha ido en aumento.

Como paliativo se promulgó, en abril de 2008, la Ley N° 20.261, una situación parche, que buscaba mitigar los efectos del problema. Esta Ley configura una excepción a la dedicación exclusiva, que constituye una de las condiciones de desempeño de los restantes altos directivos públicos, al facultar a quienes sirvan los cargos de director de hospital y de subdirector médico de hospital o de servicio de salud, para destinar un máximo de doce horas al desempeño de la actividad clínica y asistencial. Asimismo, permite retener la propiedad de sus empleos anteriores, sin derecho a remuneración, a funcionarios que sean nombrados a través del Sistema, con lo cual no pierden su planta en caso de perder el cargo directivo.

Esta idea por parte del Estado es efectiva, viéndolo del lado compensatorio en las remuneraciones, ya que al pagar la misma renta, sin ningún tipo de alteración y siguiendo con sus criterios de otorgamiento a lo que se refiere principalmente a la Asignación de la Alta Dirección Pública, esta se verá aumentada debido a que el Director podrá contar con horas clínicas y obtener recursos de esas horas de ejercicio y así sumar, esa renta a la ya obtenida por el cargo directivo que precede, sin la necesidad de que el Estado disponga de más

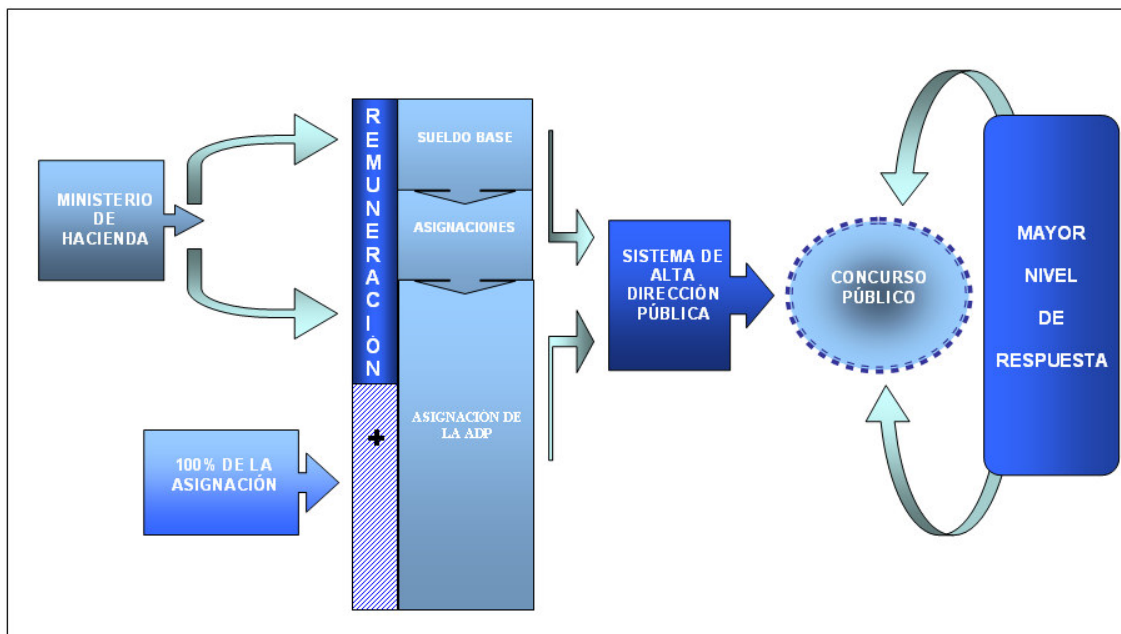
recursos que aumenten la remuneración de un Alto Director de Salud. Un ejemplo de estas tareas extras al cargo podrían ser consultas médicas privadas independientes.

El Consejo de Alta Dirección Pública, ya con el respaldo de la Ley 20.261 que flexibiliza la dedicación exclusiva, propone esta formula al momento de llamar a concursos públicos para ocupar un alto cargo en el Sector Salud, con la esperanza de recibir mayor cantidad de candidatos. Esto último sucede, pero no de la manera que se esperaba.

Tras siete meses de la publicación de esta ley, se procedió a comparar la situación antes y después de su entrada en vigencia, ejercicio que mostró que el promedio de postulaciones se ha elevado de 15 a 19 (en concursos de otros sectores se recibió entre 100 y 300 postulantes); y que el porcentaje de concursos con nombramiento se ha incrementado del 20% al 38%. Lamentablemente, ha servido poco la situación parche que ha realizado el Gobierno con el fin de mitigar la problemática, la idea es buena, pero no suficiente para atraer a una mayor cantidad de candidatos ya que aunque se de esta mayor flexibilidad al cargo, la remuneración complementada, no es lo altamente atractivo o motivador para un profesional que espera llegar a un cargo donde tenga que realizar trabajos extras para querer aumentar su remuneración o simplemente encuentra insuficiente las doce horas clínicas que le impiden realizar las tareas necesarias o tareas puras como médico. Esto último, depende de la percepción que tenga cada profesional, respecto al trabajo a realizar y de la manera como este puede ser recompensado.

16.2 MODELO DE GESTIÓN REMUNERACIONAL CON PARTICIPACIÓN DIRECTA EN EL PRESUPUESTO DEL ESTADO.

El Siguiete modelo toma como punto principal, en el aumento de las remuneraciones de los Altos Directivos, el incremento de un 100% de la Asignación de la Alta Dirección Pública.



La ley previó el problema remuneracional que existiría en estos tipos de cargos, por lo que generó como remedio para esta situación, la Asignación de Alta Dirección Pública. Es un porcentaje variable de la renta, propuesto por el Consejo correspondiente y aprobado por el Ministro de Hacienda. Actualmente esta Asignación tiene un doble límite: no puede superar, en un año calendario, el total de las remuneraciones brutas de carácter permanente asociadas al cargo, ni significar, sumada con la renta permanente, una cantidad promedio mayor que la que corresponda percibir al subsecretario del ramo. Sin embargo, esta facultad no es usada por la Dirección de Presupuesto en todo su alcance. Sólo se registran

casos excepcionales en los cuales se ha autorizado el tope del 100%. A modo de ejemplo, en el concurso destinado a proveer un Subdirector Médico para el Servicio de Salud de Arauco, declarado desierto en cinco oportunidades, el porcentaje se limita al 45%, dando como resultado una renta líquida de \$ 2.335.000; en el caso del Subdirector Médico del Hospital de Puerto Montt, con el mismo número de concursos fallidos, el porcentaje se limita al 50%, dando como resultado una renta líquida de \$ 2.225.000. Hoy, en el absurdo máximo, se ha anunciado que el Ministerio comenzará a contratar médicos con sueldos de hasta \$2,5 millones, sin requisitos de exclusividad como los que tienen los Altos Directivos, lo cual es muy loable para los médicos, pero destruye el atractivo de concursar por roles Directivos en este sector⁴⁴.

El Consejo de Alta Dirección Pública exige que la Asignación de Alta Dirección Pública, se acerque al límite del 100% en su otorgamiento, con el fin de duplicar la remuneración ofrecida a los altos cargos públicos. Esto sería un gran atractivo al momento de llamar a un concurso por parte del Consejo, donde el aumento de los postulantes al cargo sería sostenido y daría mayor facilidades al Sistema poder seleccionar a profesionales con mayor calidad.

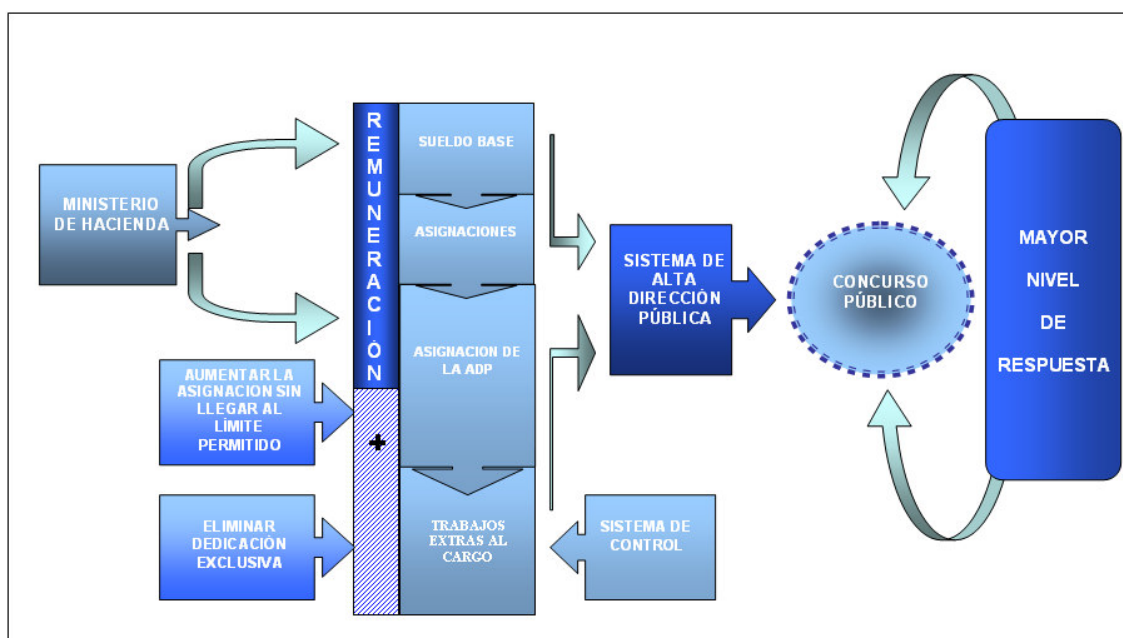
Este aumento en la Asignación de la Alta Dirección Pública no requiere de un Ley especial, ya que está determinada en la Ley 19.882, con posterioridad, donde que esta puede llegar al 100%, dependiendo de los criterios que utilice la Dirección de Presupuestos para su otorgamiento. Por lo tanto, es una solución a

⁴⁴ Mario Waissbluth. - "Alta Dirección Pública: Una Reforma Contractual"- Revista Mensaje, Septiembre 2008

corto plazo que “depende” primordialmente del nivel de presupuesto que se destine para el pago de estas remuneraciones.

16.3 MODELO DE GESTIÓN REMUNERACIONAL MIXTO.

El siguiente modelo esta construido mediante las conclusiones previas de los modelos anteriormente descritos y que se considera como óptimo en su aplicabilidad por parte del Estado para mejorar la gestión remuneración de los Altos Directores Públicos de la salud.



El Estado tiene las herramientas necesarias para poder enfrentar la problemática que afecta al Sistema de Alta Dirección Pública, sólo falta mayor análisis respecto a los factores que participan en una posible gestión remuneracional sustentable.

El Modelo demuestra una combinación entre la dedicación exclusiva y el aumento de la Asignación de la Alta Dirección Pública.

El Ministerio de Hacienda, introduce tibios aumentos en el porcentaje de la Asignación de la Alta Dirección Pública, que bordea en promedio los 47% y 67% aproximadamente, lo que es considerado como insuficiente por parte del Sistema. Por este motivo, es necesario que se utilice un “porcentaje plataforma” de carácter fijo de alrededor del 70%⁴⁵ y que desde a partir de ese porcentaje fijo e inalterable, se utilicen los criterios utilizados por el Ministerio de Hacienda para designar el porcentaje variable que puede fluctuar entre el máximo que es el 100% y entre su límite inferior que es 70%. Con este límite, la Dirección de Presupuesto (DIPRES), no tendrá la obligación de entregar el 100% de carácter fijo que solicita la Dirección Nacional del Servicio Civil, pero que de igual manera aumentará el porcentaje entregado en la Asignación con un fijo de 70% y que su incremento posterior dependerá de los factores de variabilidad que interponga el Ministerio de Hacienda.

La propuesta anteriormente indicada, tendrá que ser acompañada por la eliminación completa de la dedicación exclusiva en el cargo de salud, para que la remuneración otorgada, ya con el aumento seguro de un 70%, sea complementada por la renta que pueda obtener realizando una aplicabilidad de su ejercicio médico de manera externa a su cargo público⁴⁶.

⁴⁵ Este porcentaje fue propuesto por el tesista al Jefe de División Jurídica de la Dirección Nacional del Servicio Civil y fue encontrado como óptimo por parte del profesional.

⁴⁶ Se recomienda utilizar el mismo porcentaje (70%) en las horas dedicadas al cargo público y el 30% restante a labores efectuadas fuera del cargo de manera semanal.

Anteriormente, antes de que se planteara lo de la dedicación exclusiva a en la Ley del Nuevo Trato, los Directores no ejercían sus labores de manera completa y perjudicaban la gestión del servicio que estaba a su cargo, como indica el Jefe de División Jurídica de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

“Antes el médico Directivo se dedicaba a ejecutar su actividad clínica y después llegaba a fin de mes a cobrar su sueldo de Alto Directivo”.

Lamentablemente, esta restricción en la dedicación en el cargo ha traído buenos frutos respecto a la calidad de la gestión que se está estableciendo, pero a lo que se refiere a su aplicabilidad, como un método de incentivo en el llamado de los profesionales a ocupar los cargos ofrecidos, ha perjudicado rotundamente los procesos de selección.

Se pide eliminar por completo esta cláusula restrictiva para otorgar más libertad a los directores a ejercer actividades extras a su cargo, pero para que no ocurra lo que pasaba años atrás, se recomienda ejecutar un “sistema de control al cargo” para que así de igual manera cumpla con los objetivos y tareas que se le exige para gestionar un Servicio de Salud de manera adecuada.

Ambas propuestas juegan un papel fundamental en el incremento de la remuneración mensual que puede percibir un Director Público de Salud, donde su aplicabilidad está respaldada por un aumento no considerable en el presupuesto, pero sí eficaz para poder subsanar la problemática, aumentando el porcentaje base de la Asignación de la Alta Dirección Pública, como así también eliminar por completo la dedicación exclusiva del cargo, donde no necesariamente se tendrá

que incurrir en aumentar los recursos, ya que pueden provenir del sector privado de manera indirecta, dejando la libertad al director del Servicio de Salud de ejercer otras funciones que complementen la renta que percibe a fin de mes. Esto último se puede llevar a cabo de manera óptima, siempre y cuando se determine un sistema de control directamente enfocado al cargo. Ambas propuestas en su conjunto, conforman la alternativa más factible para poder aumentar la cantidad de postulantes a los concursos públicos, tanto para los puestos de I y II nivel.

Estas opciones de gestión remuneracional pueden llegar a ser de mediano plazo, dependiendo del consenso que se puede llegar en su factibilidad, como así también en el cambio de leyes correspondientes a ambos casos.

17. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO III

El Estado de Chile tiene que ser capaz de poder aprender a gestionar los recursos que posee, sin la necesidad de malgastarlo y causar dificultades en las estrategias de cambio que espera realizar mediante el proceso de modernización.

Las remuneraciones ofrecida a los Directores en nuestro país tienen que ser acordes a los requisitos que se le exigen a su cargo, ya que si se quiere obtener profesionales idóneos en los concursos públicos, la remuneración tiene que ser el pilar fundamental en la motivación de los postulantes.

El Gobierno tiene todas las posibilidades de poder generar una buena gestión de remuneraciones para los directores sin la necesidad de incurrir a un gran presupuesto par poder lograrlo, sólo hay que usar ciertas estrategias que permitan aumentar las rentas de manera indirecta o poner ciertos límites éticos a lo ya ofrecido de manera común.

En el Servicio de Salud, obviamente, el problema salarial no es lo único. Los posibles buenos candidatos ven un sistema en crisis mayor, con escándalos públicos mensuales, donde posiblemente serán recibidos por los gremios más conflictivos del país y/o los operadores como una amenaza más que como una ayuda. Agréguese la severa carencia de recursos, la falta de rendición de cuentas, y un ambiente generalizado de desorden, descontrol y ausencia de prácticas de gestión mínimas, que no requieren ni de leyes ni de reglamentos para implantarse.

Resulta complicado postular en estas difíciles condiciones y, en una de éstas, toparse con bebés cambiados, instrumentos sin esterilizar, sida sin notificar, alimentos contaminados por la filtración de un baño que matan a cinco bebés, ratones, partos en el baño, tener la imposibilidad para actuar y pagar la culpa en los pocos meses por la ausencia de apoyo real de las autoridades. Y luego, se confunde el síntoma con la enfermedad y se dice que el problema es la excesiva rotación de directivos. El problema real es la dificultad de encontrar buenos directivos, y las difíciles condiciones y escaso apoyo político que éstos después reciben.

Antes de realizar una gestión remuneracional óptima, considero necesario arreglar de manera inmediata las situaciones internas que perjudican el buen funcionamiento de los Servicios de Salud público del país, porque aunque se dupliquen o tripliquen las remuneraciones de los Altos Directivos del sector, estos siempre tendrán el temor de hacerse cargo de un servicio sumamente conflictivo y con problemas latentes.

Se recomienda resolver los problemas internos o denominados también estructurales y después aplicar la gestión remuneracional propuesta en esta tesis.

CONCLUSIÓN FINAL

CONCLUSIÓN FINAL

El Estado tiene las herramientas necesarias para poder enfrentar la crisis salarial que existe actualmente en los Altos Directivos Públicos, pero lamentablemente no las ha analizado desde un punto de vista estratégico, donde un buen estudio y participación de los principales actores gubernamentales, puede llegar a soluciones tan simples como el Modelo de Gestión Remuneracional que se ha planteado en esta memoria.

La Dirección Nacional del Servicio Civil con el afán de cumplir de mejor manera su labor y el Estado por otra parte con el objetivo de modernizarse lo más rápidamente posible, a veces actúan de manera casi independiente y no se escuchan mutuamente en las diferentes propuestas que se plantean respecto al tema remunerativo, quedando muchas de ellas totalmente detenidas y olvidadas por falta de soluciones, cosa que se puede solucionar con una buena comunicación y coordinación entre las partes.

Las propuestas del Ministro del Interior son claves para mejorar la gestión del Estado en las remuneraciones, ya que, en combinación con el Consejo de Alta Dirección Pública, conseguiría atraer buenos profesionales para labores públicas. Quizá no sea necesario igualar los salarios a los del sector privado, ya que la labor pública tiene atractivos para muchos profesionales, pero no pueden seguir siendo tan bajos si se desea atraer a los capacitados, sobretodo si el lugar de trabajo es tan problemático e inestable como es el caso de Sector Público de Salud.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Listado de Servicios Públicos incluidos en el SADP

MINISTERIO DE AGRICULTURA	
1. Comisión Nacional de Riesgo, CNR	
2. Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP	
3. Servicio Agrícola y Ganadero, SAG	
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	
4. Caja de Previsión de Defensa Nacional, CAPREDENA	
5. Dirección Administrativa del Defensa.	
6. Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, DIPRECA	
7. Dirección General de Aeronáutica Civil, DGAC*	
<i>* sólo contempla la provisión de cargos de II nivel jerárquico.</i>	
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN	
8. Fiscalía Nacional Economía.	
9. Servicio Nacional de Pesca, SERNAPESCA	
10. Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC	
11. Instituto Nacional de Estadísticas, INE	
12. Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR	
13. Superintendencia de Electricidad y Combustibles, SEC	
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
14. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT.	
15. Consejo de Rectores.	
16. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, DIBAM	
17. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB	
18. Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI	
MINISTERIO DE HACIENDA	
19. Dirección de Compras y Contratación Pública, CHILECOMPRA	
20. Servicio Nacional de Aduanas.	
21. Superintendencia de Casinos.	
22. Tesorería General de la República.	
23. Unidad de Análisis Financiero, UAF	
MINISTERIO DEL INTERIOR	
24. Oficina Nacional de Emergencias, ONEMI	
MINISTERIO DE JUSTICIA	
25. Defensoría Penal Pública.	
26. Servicio de Registro Civil e Identificación.	
27. Servicio Médico Legal, SML	
28. Superintendencia de Quiebras	
MINISTERIO DE MINERÍA Y ENERGÍA	
29. Comisión Chilena de Energía Nuclear, CCHEN	
30. Comisión Chilena del Cobre, COCHILCO.	
31. Servicio Nacional de Geología y Minería, SERNAGEOMIN	
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	
32. Dirección de Aeropuertos.	
33. Dirección de Arquitectura.	
34. Dirección de Contabilidad y Finanzas.	
35. Dirección de Obras Hidráulicas.	
36. Dirección de Obras Portuarias.	

37. Dirección de Vialidad.
38. Dirección General de Aguas.
39. Fiscalía de Obras Públicas.
40. Instituto Nacional de Hidráulica.
41. Superintendencia de Servicios Sanitarios
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN
42. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS
43. Fondo Nacional de la Discapacidad, FONADIS
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
44. Agencia de Cooperación Internacional, AGCI
45. Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado.
46. Instituto Antártico Chileno, INACH
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
47. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, CENABAST
48. Centro de Referencia de Salud de Maipú.
49. Centro de Referencia de Salud de Peñalolén Cordillera Oriente.
50. Hospital Padre Alberto Hurtado.
51. Instituto de Salud Pública de Chile, ISP
52. Ser/vicio de Salud Arica
53. Servicio de Salud Iquique
54. Servicio de Salud Antofagasta
55. Servicio de Salud Atacama
56. Servicio de Salud Coquimbo
57. Servicio de Salud Aconcagua
58. Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio
59. Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota
60. Servicio de Salud Libertador Bernardo O'Higgins
61. Servicio de Salud Maule
62. Servicio de Salud Arauco
63. Servicio de Salud Bío Bío
64. Servicio de Salud Concepción
65. Servicio de Salud Ñuble
66. Servicio de Salud Talcahuano
67. Servicio de Salud Araucanía Norte
68. Servicio de Salud Araucanía Sur
69. Servicio de Salud Reloncaví
70. Servicio de Salud Chiloé
71. Servicio de Salud Osorno
72. Servicio de Salud Valdivia
73. Servicio de Salud Aysén
74. Servicio de Salud Magallanes
75. Servicio de Salud Metropolitano Central
76. Servicio de Salud Metropolitano Norte
77. Servicio de Salud Metropolitano Occidente
78. Servicio de Salud Metropolitano Oriente
79. Servicio de Salud Metropolitano Sur
80. Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente
81. Superintendencia de Salud
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO
82. Servicio de Vivienda y Urbanización I Región
83. Servicio de Vivienda y Urbanización II Región
84. Servicio de Vivienda y Urbanización III Región
85. Servicio de Vivienda y Urbanización IV Región
86. Servicio de Vivienda y Urbanización V Región

87. Servicio de Vivienda y Urbanización VI Región 88. Servicio de Vivienda y Urbanización VII Región 89. Servicio de Vivienda y Urbanización VIII Región 90. Servicio de Vivienda y Urbanización IX Región 91. Servicio de Vivienda y Urbanización X Región 92. Servicio de Vivienda y Urbanización XI Región 93. Servicio de Vivienda y Urbanización XII Región 94. Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana 95. Servicio de Vivienda y Urbanización XIV Región 96. Servicio de Vivienda y Urbanización XIV Región 97. Parque Metropolitano
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
98. Dirección General de Crédito Prendario, DICREP 99. Instituto de Normalización Previsional, INP 100. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE 101. Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones.
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES
102. Junta de Aeronáutica Civil, JAC

Fuente: Elaboración propia en base a listado publicado por la Dirección Nacional del Servicio Civil en su página Web (www.serviciocivil.cl) al 13 de enero de 2009.

ANEXO Nº 2

Consejo de Alta Dirección Pública

Desde el 18 de julio de 2007, el CADP está compuesto por:

	Rossana Pérez Fuentes Directora Nacional del Servicio Civil Presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública. Es Asistente Social de la Pontificia Universidad Católica, Magíster en Políticas Públicas en Victoria University of Wellington, Nueva Zelanda, candidata a Magíster en Gerencia Pública de la Universidad de Santiago de Chile, con estudios de especialización en las áreas de gerencia pública y políticas públicas. En marzo de 2006 es nombrada Directora Nacional del Servicio Civil y Presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública, cargo que desempeña a la fecha.
	Rafael Blanco Suárez Consejero (2007 - 2013) Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei R-T integró la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Ética Pública. Fue Jefe de la División Jurídica del Ministerio de Justicia y Coordinador General de la instalación de la Reforma Procesal Penal en Chile. Fue Secretario Ejecutivo de la Agenda de Probidad y Transparencia y, además, se desempeña como profesor de la Universidad Alberto Hurtado.
	María Luisa Brahm Barril Consejera (2007 - 2013) Abogada de la Pontificia Universidad Católica de Chile de Santiago. Entre los años 1983 y 1990 se desempeñó en la Oficina de Planificación Nacional, ODEPLAN. Desde 1990 trabaja en el Instituto Libertad siendo su Directora Ejecutiva desde el 2000 hasta la fecha. Es además, Consejera del Consejo Nacional de Televisión. Ejerció como miembro del Consejo de Alta Dirección Pública entre los años 2004 y 2007.
	Rosanna Costa Costa Consejera (2004 - 2010) Ingeniero Comercial con mención en Economía de la Universidad Católica de Chile e Investigadora del Programa Económico del Instituto Libertad y Desarrollo. Se desempeñó en el Banco Central y ha desarrollado actividades académicas en las Universidades Católica y Gabriela Mistral.
	Mario Waissbluth Subelman Consejero (2004 - 2010) Ingeniero Civil de la Universidad de Chile y Doctor en Ingeniería de la Universidad de Wisconsin. Es Profesor del Magíster en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Socio-Consultor de IGT. Ha sido Director de diversas empresas, privadas y públicas, siendo hoy Director de Invertec Foods e IGT.
	Mariana George-Nascimento Avendaño Secretaria Técnica del CADP Abogada de la Universidad Católica de Valparaíso y Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez. APSA – Fulbright Congressional Fellow 2002-2003 e Investigadora Visitante en el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Georgetown. Se desempeñó en las Comisiones Legislativas del Senado de la República y como Asistente Legislativa en el Congreso de los Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia en base a información del CADP publicada en la página Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil – www.serviciocivil.cl

ANEXO Nº 3

El compuesto salarial

FACTORES INTERNOS	• Tipología de los cargos de la organización. • Política salarial de la organización. • Capacidad financiera y desempeño general de la organización. • Competitividad de la organización.
FACTORES EXTERNOS	• Situación del mercado de trabajo. • Coyuntura económica. • Sindicatos y negociaciones colectivas. • Legislación laboral. • Situación del mercado de clientes. • Competencia en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia en base a modelo expuesto en el Libro de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato – Quinta Edición

ANEXO Nº 4

Escala Única de Sueldos

Escalafones o cargos posiciones relativas	
Autoridades de Gobierno_ _	del grado A al grado 1A
Jefes Superiores de	
Servicios _ _ _ _ _	del grado 1B al grado 4
Directivos Superiores _ _	del grado 1C al grado 4
Directivos_ _ _ _ _	del grado 5 al grado 8
Jefaturas A_ _ _ _ _	del grado 9 al grado 11
Jefaturas B_ _ _ _ _	del grado 12 al grado 14
Jefaturas C_ _ _ _ _	del grado 15 al grado 18
Abogados, Arquitectos, Ingenieros	
Civiles, Ingenieros Comerciales,	
Economistas, Médicos Cirujanos,	
Cirujanos Dentistas,	
Químicos-Farmacéuticos,	
Bioquímicos, Ingenieros Agrónomos,	
Médicos Veterinarios	
Ingenieros Forestales_ _	del grado 4 al grado 15
Administradores Públicos, Contadores	
Auditores _ _ _ _ _	del grado 6 al grado 15
Ingenieros de Ejecución, Constructores	
Civiles, Químicos Industriales,	
Psicólogos, Sociólogos	
_ _ _ _ _	del grado 10 al grado 17
Relacionadores Públicos, Enfermeras	
Universitarias, Matronas,	
Asistentes Sociales_ _	del grado 12 al grado 18
Tecnólogos Médicos_ _	del grado 12 al grado 19
Profesores de Estado_ _	del grado 12 al grado 20
Terapeutas Ocupacionales, Kinesiólogos	
_ _ _ _ _	del grado 13 al grado 19
Periodistas_ _ _ _ _	del grado 14 al grado 18
Nutriólogos, Nutricionistas,	
Dietistas_ _ _ _ _	del grado 14 al grado 20
Técnicos Universitarios _	del grado 14 al grado 23
Profesores de Enseñanza General	
Básica o Profesores Normalistas_ _	
_ _ _ _ _	del grado 15 al grado 23
Secretarios Ejecutivos_ _	del grado 15 al grado 10
Secretarios Bilingües _ _	del grado 15 al grado 10
Contadores_ _ _ _ _	del grado 15 al grado 10
Martilleros_ _ _ _ _	del grado 17 al grado 12
Encuestadores y Codificadores	
de Datos _ _ _ _ _	del grado 18 al grado 13
Dibujantes Técnicos_ _	del grado 19 al grado 14
Secretarios_ _ _ _ _	del grado 19 al grado 14
Oficiales Administrativos_ _	del grado 19 al grado 14
Telegrafistas_ _ _ _ _	del grado 19 al grado 14
Procuradores _ _ _ _ _	del grado 19 al grado 16
Artesanos Gráficos_ _ _	del grado 19 al grado 16
Encargados de Taller_ _	del grado 19 al grado 16
Mayordomos_ _ _ _ _	del grado 21 al grado 19
Auxiliares Paramédicos_ _	del grado 21 al grado 19
Fotógrafos_ _ _ _ _	del grado 21 al grado 20

Matriceros__ __ __ __ __ __	del grado 21 al grado 20
Mecánicos__ __ __ __ __ __	del grado 21 al grado 20
Electricistas__ __ __ __ __ __	del grado 21 al grado 20
Choferes_ __ __ __ __ __	del grado 22 al grado 20
Guardahilos_ __ __ __ __ __	del grado 22 al grado 21
Telefonistas __ __ __ __ __	del grado 24 al grado 22
Auxiliares de Educación de	
Párvulos__ __ __ __ __ __	del grado 25 al grado 21
Auxiliares__ __ __ __ __ __	del grado 25 al grado 21
Carteros y Mensajeros __ __	del grado 27 al grado 25

Fuente: Elaboración propia en base a DL 249

Grados	\$ Mensuales
A	
B	
C	
1 A	8.705
1 B	8.534
1 C	8.367
2	8.203
3	7.739
4	7.301
5	6.888
6	6.498
7	5.989
8	5.545
9	5.134
10	4.754
11	4.402
12	4.076
13	3.774
14	3.494
15	3.235
16	2.995
17	2.773
18	2.568
19	2.400
20	2.243
21	2.096
22	1.959
23	1.831
24	1.711
25	1.599
26	1.494
27	1.396
28	1.305
29	1.220
30	2.050
31	2.000
32	
suprimido	

Fuente: Elaboración propia en base a DL 249

ANEXO Nº 5

Distribución del Personal según Sistema de Remuneraciones del Gobierno General.

REGIMEN SALARIAL	Nº TRABAJADORES	% DE PARTICIPACIÓN
Escala Única de Sueldos	124.216	36,3
Escala Fiscalizadores	9.280	2,7
Instituciones regidas por D.L. 1.953	751	0,2
Poder Judicial	7.441	2,2
Poder Legislativo	816	0,2
Profesionales de la Salud	13.678	4,0
Escala Funcionarios Municipales	33.254	9,7
Docentes Sector Municipal	88.607	25,9
Estatuto Salud Primaria	23.645	6,9
Otros	40.148	11,7
TOTAL	341.836	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a la Dirección de Presupuestos, 2004

ANEXO Nº 6

Tabla de Aspectos Normativos del Sector Público y Privado

	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Legislación que rige la actividad.	Ley Orgánica Constitucional núm. 18.834 (Estatuto Administrativo).	Código del Trabajo y leyes complementarias.
Contrato	De carácter unilateral.	De carácter bilateral (consensuado)
	Contraprestaciones en dinero que el trabajador tiene derecho a percibir en razón de su empleo o función.	Contraprestaciones en dinero y adicionales en especie, avaluables en dinero que el trabajador debe percibir a causa de su contrato de trabajo
	Existencia de una Escala Única de Sueldos. Los sueldos se perciben de acuerdo con el cargo y grado asignado a cada funcionario.	El sueldo se establece en el contrato de trabajo, que depende del acuerdo entre las partes.
Remuneraciones	Sueldo: retribución pecuniaria carácter fijo, por períodos iguales asignados a un empleo público, de acuerdo con el nivel o grado en que el funcionario esté clasificado.	Sueldo: estipendio fijo en dinero por períodos iguales, determinado en el contrato de trabajo.
	Monto mensual no podrá ser inferior al Ingreso Mínimo Mensual.	Monto mensual no podrá ser inferior al Ingreso Mínimo Mensual.
	Las remuneraciones incluyen asignaciones legales, entregadas en forma regular y completa (por ejemplo, Asignación Profesional).	Las remuneraciones incluyen: -Sueldo. -Sobresueldo. -Comisión. -Participación. -Gratificación.
Estructura Ocupacional	Tipo de Cargo: Confianza, Planta, Contrata y Honorarios.	Su estructura depende de la organización y de sus características de producción.
	Calidad Funcional: Directivo, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.	
Ingreso y Selección	Nombramiento Presidencial o Jefe Superior del Servicio (cargos de confianza), Concurso Público y de antecedentes.	Evaluación interna de la organización de acuerdo con sus necesidades.

Fuente: Elaboración Propia en base Estatuto Administrativo y Código del Trabajo

ANEXO Nº 7

El presente glosario define en forma sencilla, los principales conceptos de remuneraciones incluidos en cada una de las liquidaciones de sueldo del personal de planta y contrata.

CONCEPTO REMUNERACIONAL	DEFINICIÓN
Sueldo base	Monto de remuneración base de cada grado de la Escala Única de Sueldos vigente para los funcionarios y funcionarias del sector público.
Bienios	Asignación de antigüedad concedida por cada dos años de permanencia en el mismo grado.

ASIGNACIONES COMPENSATORIAS	
Asignaciones especiales otorgadas con el propósito de mantener la remuneración líquida percibida por los funcionarios previamente a la aplicación a leyes especiales que incorporan nuevas asignaciones imponderables.	
Incremento Previsional	Compensación a mayor imponderabilidad producida al entrar en vigencia, el año 1981, el sistema previsional de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)
Bonificación Ley 18.675 art. 10	Compensación por mayor imponderabilidad de remuneraciones vigentes (año 1988)
Bonificación Ley 18.675 art. 11	Compensación por mayor imponderabilidad de remuneraciones vigentes aplicable a los funcionarios afiliados al Instituto de Normalización Previsional (INP) (año 1988)
Bonificación Ley 18.566	Monto compensatorio por mayor imponderabilidad de cotización de salud, derivado de otorgar ese carácter a remuneraciones que no eran imponderables (año 1986)
Bonificación Art. 8º Ley 19.553	Monto compensatorio por descuento previsional y de salud de las asignaciones de modernización

ASIGNACIONES PROFESIONALES	
Asignaciones de carácter personal que reconocen la obtención de títulos profesionales para personas que cumplen jornada completa de 44 horas semanales.	
Asignación Profesional	Asignación por título profesional obtenido en una Universidad o Instituto de Educación Superior.
Asignación especial Ley 19.699	Asignación especial por títulos Técnicos de Nivel Superior para regularizar situación de funcionarios que cumplieran requisitos específicos al 23 de noviembre de 2000.

ASIGNACIONES DE MODERNIZACIÓN	
Montos otorgados en el marco del proceso de modernización del Estado que reconoce e incentiva el mejor desempeño institucional y de los equipos de trabajo.	
Asignación de Modernización Componente Base	Porcentaje base equivalente a un 13.7% para el año 2009, de acuerdo a lo establecido en la ley Nº 19.553, modificada por la ley Nº 19.882 (Ley de Nuevo Trato), asignado a los funcionarios públicos afectos a la ley de modernización."
Asignación de Modernización Componente Institucional	Porcentaje variable equivalente a un 3.5% a 7% para el año 2009, de acuerdo a lo establecido en la ley Nº 19.553, modificada por la ley Nº 19.882 (Ley de Nuevo Trato), según grado de cumplimiento del programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) anual, asignado a los funcionarios públicos afectos a la ley de modernización."
Asignación de Modernización Componente Colectivo	Porcentaje variable equivalente a un 3.5% a 7% para el año 2009, de acuerdo a lo establecido en el artículo 7 de la ley Nº 19.553 modificada por la ley Nº 19.882 (Ley de Nuevo Trato), asignado a equipos unidades o áreas de trabajo previamente definidos por la autoridad, según grado de cumplimiento de metas anuales fijadas para cada uno de ellos.

ASIGNACIÓN SUSTITUTIVA Y OTRAS RELACIONADAS	
Asignación Sustitutiva Ley 19.185	Monto que refundió varias asignaciones y bonificaciones en un solo valor reajutable
Asignación D.L. 2.411	Monto fijo reajutable al que tienen derecho los funcionarios que no perciben asignación profesional, ni sustitutiva.
Asignación D.L. 3.551	Monto porcentual, en reemplazo de la asignación sustitutiva, al que tienen derecho los funcionarios que perciben asignación profesional, de los estamentos Técnicos, Administrativos y Auxiliares
Asignación Ley 18.717	Monto reajutable al que tienen derecho los funcionarios que no perciben asignación profesional, ni sustitutiva.

OTRAS ASIGNACIONES	
Montos especiales otorgados en función al ejercicio específico de funciones	
Asignación de responsabilidad	Monto porcentual asignado a los funcionarios que ejercen funciones directivas entre los grados 2 y 4
Asignación de zona y Asignación de zonas extremas	Monto porcentual para compensar el mayor costo de vida de los funcionarios que se desempeñan en zonas extremas y de mayor aislamiento geográfico.
Asignación pérdida de caja letra a) Art. 93 Ley 18.834	Monto otorgado a funcionarios cuya función principal es el manejo en dinero efectivo.
Asignación de Movilización estatutaria letra b) Art. 93 Ley 18.834	Monto otorgado a funcionarios cuya función específica es realizar visitas domiciliarias o labores inspectivas fuera de la oficina en que desempeña sus funciones habituales.
Horas extraordinarias letra c) Art. 93 Ley 18.834	Monto que se concede al funcionario que, previa autorización de la autoridad correspondiente, realiza trabajos fuera de su jornada habitual, siempre que no se hayan compensado con descanso suplementario.
Asignación cambio de residencia	Monto otorgado al funcionario de planta que, por necesidades del servicio, deba asumir funciones en una localidad distinta a la que se desempeña y se vea obligado a cambiar su residencia habitual.
Artículo 19 Ley 15.386	Monto porcentual, otorgado por el Instituto de Normalización Previsional (INP), a los funcionarios acogidos al régimen de la ex Caja Nacional de Empleados Públicos y Periodistas (CANAEMPU), que cumpliendo los requisitos para jubilar, continúan en funciones.
Asignación Familiar	Monto fijo según tramo de renta, otorgado al funcionario que acredite cargas familiares.
Asignación crítica	Monto porcentual de carácter variable asignado anualmente a funcionarios que cumplen funciones calificadas como críticas según criterios de relevancia estratégica para la gestión del servicio. Su percepción requiere dedicación exclusiva.

Fuente. Elaboración Propia en base a documento entregado por el Jefe de la División Jurídica de la Dirección Nacional del Servicio Civil

ANEXO Nº 8

ENTREVISTA

DATOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

Fecha de la Entrevista	28 de noviembre de 2008
Lugar	Dirección Nacional del Servicio Civil
Ubicación	Morandé 115, piso 9, Santiago del Chile
Nombre del Encuestado	Francisco Silva Durán
Profesión	Abogado
Cargo	Jefe de División Jurídica de la Dirección Nacional del Servicio Civil
Hora de Inicio	9:46 a.m.
Hora de Término	10:52 a.m.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1- ¿Cuales han sido los beneficios que ha traído la profesionalización de los Altos Directivos en el sistema público del país?

Respuesta: El beneficio, es un beneficio constatado a través de la historia de occidente desde la constitución del Estado Moderno. La necesidad de profesionalizar el Estado se surgió después de la Revolución Francesa en 1789 y la constitución de los primeros estados, donde desde un principio, quien ejercía el poder tenía que también entregar una serie de beneficios a la ciudadanía mediante la obtención de tributos y a través de la obtención de ciertos recursos y que tiene q garantizar a la ciudadanía que lo esta entregando en forma absolutamente imparcial a todos y en este sentido, desde que se configura el estado moderno y desde que se complejiza además la forma la manera en que el Estado entrega los beneficios, se requiere no sólo de actores que sean los que representan a la ciudadanía para hacer este trabajo, sino que otra gente que tenga

también capacidades como estudios y formaciones que garanticen que esta entrega de beneficios sea homogénea y sea lo mas eficiente posible. Desde ahí, desde esa época del 1800, se esta persiguiendo, por los países desarrollados, que son los primeros en constituirse como Estado mas desarrollado, profesionalizar el Estado en virtud de ello, con el fin de generar condiciones de eficiencia para el reparto de los beneficios.

No siempre son los actores que la misma ciudadanía elige, el Presidente de la República, los que tienen mayores capacidades para gestionar este tipo de actividades, ellos son representantes y deben cumplir su rol de representante, pero necesitan trabajar y personas que lo ayuden para lograr una buena gestión. De este punto viene profesionalizar el Estado y claramente en Chile desde las primeras normas que rigen el empleo público, se puede observar que hay distintas herramientas y requisitos, como las Leyes de Plantas, para determinar que tipo de ciudadanos son los que deben servir a todos y ejercer esta función pública, ya que las Plantas desde hace décadas se han configurado con la necesidad de tener profesionales, técnicos con sus correspondientes requisitos, se da cuenta de que existe la preocupación de profesionalizar el Estado de manera sostenida.

2- Usted a mencionado que a nivel histórico, la profesionalización de los Estados ha traído buenos frutos, tanto en la gestión como en los beneficios que percibe la ciudadanía. ¿Por qué el Estado Chileno, recién el 2003 con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, le toma mayor importancia?

Respuesta: Estrictamente, el Estado Chileno hace una apuesta que han hecho muchos pises en el mundo de fortalecer una instancia de profesionalización en los cuadros directivos. La profesionalización no el algo que parte el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que pasa es que a propósito del Sistema que es algo muy novedoso y de vanguardia, se habla en la prensa como en los medios de comunicación “Chile está por la profesionalización”. Chile hizo un esfuerzo, hizo una reforma de vanguardia el año 2003 donde se profesionaliza el ámbito directivo, donde se incluyen elementos de profesionalización como establecer requisitos legales mínimos para desempeñar ciertos cargos, como es establecer perfiles.,como es crear un Consejo de Alta Dirección Pública que va a asegurar y garantizar de que esos perfiles son de acuerdo al merito que se necesita para la ejecución y desempeño de es cargo en particular que se esté concursando, se hace una reforma de vanguardia en el mundo, hay países desarrollados que no tiene este tipo de institucionalidad, como España y Grecia por ejemplo que incluso están algunos pasos más atrás. Por lo tanto la profesionalización del Estado y quiero enmarcarte eso, NO es que ahora haya aparecido, lo que si, es que ahora se hizo algo muy importante que esto del Sistema de Alta Dirección Pública y que es bueno que también se diga “ mire, el esfuerzo que está realizando Chile en

materia de profesionalización de la Alta Dirección Pública” porque acuérdate, que las Plantas de funcionarios está siempre establecidas de antes con los requisitos de que estos sean profesionales, técnicos lo que ya están establecidos por un régimen de profesionalidad, por lo tanto lo que se está realizando, es un esfuerzo de profundizar en la profesionalización de la Dirección y además es un esfuerzo que tiene un consenso político tremendo detrás, por lo tanto tiene más valor, ya que si no se hubiera llevado a cabo dicho punto, no hubiese existido y el país está completamente, al hablar de que hay un esfuerzo político transversal detrás, dentro de este logro.

Esta primera etapa, que ya se van a cumplir 5 años desde comenzó, el Sistema de Alta Dirección Pública requiere de ir fortaleciendo algunos elementos para ir mejorando y para ir consolidando lo que es lo que es establecer una Alta Dirección Pública, compuesta de directivos que antes no se elegían mediante un sistema como este, de meritos en relación a un perfil y un perfil profesional sino que había mayor libertad por parte del ejecutivo para discrecionalmente designar a las persona idóneas al cargo que estuviesen disponibles en ese momento.

3- En una empresa cualquiera, para contratar a personas que tengan mayores competencias en los cargos, están deben incurrir a costos, sobretodo a lo q se refiere a las remuneraciones que estos deben percibir. Conforme a esto, el Estado ¿a que costos ha incurrido para poder llevar a cabo el reclutamiento estos profesionales?

Respuesta: Hay primero un costo de crear una institucionalidad, con sus presupuestos etc., la Dirección Nacional del Servicio Civil con el Consejo de Alta Dirección Pública, todo su cuerpo de profesionales, la dieta de los Consejeros, las remuneraciones de este personal, este es un costo que aborda en la creación de una nueva institucionalidad y un costo que implica mantenerlo en el presupuesto anual todos lo años, un primer costo que tiene que ver con el compromiso de Estado de hacer esta reforma que es la encargada de hacer los concursos y garantizar que estos concursos se hagan dentro de un esquema meritividad y transparencia .Segundo es en que invierte el Estado en estos cargos directivos, cuando define estos cargos directivos, que hoy en día son mas 800, este le asigna todas sus remuneraciones, que ya las tenían antiguamente, pero que además se le asigna una Asignación de Alta Dirección Pública que es un porcentaje determinado de la remuneración (por sobre de la remuneración base) y en eso manifiesta el compromiso de que hay que pagar ciertos valores de mercado a los directivos, para obtener directivos que se seleccionen bajo un esquema de meritos y que vengan también a fortalecer y enriquecer la dirección de los servicios públicos.

4- Al momento en que se les solicita reclutar a profesionales para ocupar altos cargos directivos. ¿Cuales han sido las principales dificultades que se han enfrentando y que papel juega las bajas remuneraciones en el servicio público que de por si, son mucho más bajas que las que se ofrece en el servicio privado?

Respuesta: Yo no sería tan tajante en decir que las remuneraciones son bajas o muy bajas en comparación del sector privado, porque en la gran mayoría de los procesos de selección tienen un número de candidatos que muestran que lo que se ofrece tiene elementos competitivos. Nosotros en este momento tenemos problemas en el sector salud, esas son conocidas y reconocidas por todos y tiene que ver con que básicamente que desde el establecimiento de la dedicación exclusiva para los Altos Directivos y sabemos que hay un gran número de cargos que exigen que los candidatos sean médicos y culturalmente el sector salud tiene como exigencia de que sean médicos sean los que se desempeñen en estos tipos de cargos y los médicos obviamente por la dedicación exclusiva tienen que dejar abandonado la práctica profesional, tienen que dejar abandonado también sin duda, una profesión bien remunerada, por lo tanto tiene que dejar abandonado una cantidad importante de recursos que podrían obtener del ejercicio de la actividad técnica y por lo tanto eso hace que las postulaciones en el sector salud declinen o no sean suficientes y eso también influye obviamente en la competitividad del proceso y sin duda el país ya ha hecho esfuerzos con distintas leyes, la ley de examen único médico por ejemplo, incluye el elemento de que pueden haber 12 horas de desarrollo de actividad clínica para los altos directivos,

por lo que la dedicación exclusiva se abre un poco, permitiendo además de que los cargos de planta y los cargos directivos (Alta Dirección Pública) sean compatibles y bueno, estamos viendo si eso tiene un efecto en más postulaciones, en principio el circuito sigue cerrado y por lo tanto se van a requerir más reformas. Y reitero, es en el sector salud donde hay mayores problemas, pero en general, la demanda que da los cargos a nivel general o global de la Alta Dirección Pública si llegan candidatos y llegan candidatos buenos.

5- Entonces ¿que nivel de importancia le asigna a las remuneraciones?

Respuesta: La remuneración siempre es un factor central, en lo que es el rol, la jerarquía que tiene un cargo, en cualquier organización, ya sea pública o privada, si tu quieres cambiar el perfil o el estándar del tipo de directivo o el tipo de persona para que ejecutando una labor, obviamente al momento de aumentar la remuneración de manera gravitante, llegarán mayor cantidad de candidatos, con mejores herramientas porque es un sistema competitivo, un sistema de mercado, un mercado de trabajo, gente con herramientas de formación y obviamente de un desempeño superior, por lo tanto uno nunca puede decir que la remuneración juega un papel secundario, es un factor central, estamos hablando de un mercado de trabajo.

Lo que te quiero decir es que el Sistema de Alta Dirección Pública, al parecer, no tiene un problema crítico, porque llegan candidatos y hasta el momento se han podido proveer los cargos con los candidatos que tenemos, salvo en el sector salud por los problemas que te planteé.

Ahora claro, si doblamos las remuneraciones o las triplicamos, claro que se van a establecer condiciones de competitividad mayor por lo que obviamente se esperaría que llegaran mayores candidatos, aquellos que tienen sueldos de muchos millones de pesos y que hoy en día se encuentran otra situación, eso es natural y obvio y forma parte de lo que es el mercado del trabajo, pero con las remuneraciones que hoy en día hay, que son unas remuneraciones que dentro del estándar internacional, me parecen a principio adecuadas, siempre mejorables obviamente, pero de igual manera, se han podido completar las plazas de la Alta Dirección Pública, y han llegado candidatos y candidatos con cierto estándar, pero siempre va a afectar ese estándar una mejor remuneración.

Decir que el problema de la Alta Dirección Pública es un tema remuneracional, hoy día me parece exagerado, salvo en el sector salud. La Dirección pública esta funcionando, no ha habido grandes escándalos con los directivos, donde en general tiene un buen desempeño.

Estos cambios de cultura de país y de cultura en materia de recursos humanos, también hay que darle un tiempo para que se instale.

6- ¿Que esfuerzos ha realizado el estado con el fin de mejorar las remuneraciones de los Altos Directivos?

Respuesta: Bueno, está el establecimiento del porcentaje de la asignación de la Alta Dirección Pública, desde antes las asignaciones de función crítica, y básicamente eso, más todos los beneficios relativos a los programas de mejoramiento de la gestión, que tiene que ver con incentivos institucionales como

colectivos para todos los servicios públicos que onda en virtud de metas se obtiene un incremento anual. Sin duda Chile tiene, por lo menos es absolutamente de punta en relación a la región en establecimientos de beneficios económicos, también intentando ligarlo a estándares de desempeño, en este sentido, Chile es una país altamente de vanguardia, he estado en Paraguay, Uruguay, República Dominicana y es algo realmente reconocido y que esta por muy sobre de la experiencia de la región, lo que estamos haciendo Chile en materia de Altos Directivos, así como autores de la talla de Francisco Longo han dicho acá, públicamente que, en España en 10 años más tuviese el cuadro directivo que va a tener Chile.

Somos un país, a veces muy autoflagenante en cierto sentido y estamos haciendo un avance muy importante, con un compromiso del ejecutivo en esta materia.

El tema de la remuneración es relevante, pero hoy en día no se puede hablar de que hay una crisis respecto al tema, pero si es un elemento distorsionador.

7- El objetivo de mi tesis es generar un modelo remuneracional, con el fin de salvaguardar y/o ayudar en cierto grado, las dificultades que tienen ustedes en el reclutamiento de los Altos Directivos del sector salud. ¿Qué recomendaciones o sugerencias usted me sugiere, desde la perspectiva de la Dirección Nacional del Servicio Civil, para poder llevar a cabo dicho fin?

Respuesta: Yo pienso que el tema de la dedicación exclusiva, es un tema que sigue generando problemas y a mi juicio esta dedicación exclusiva debería variar a mi juicio y eliminarla por completo para así obtener mejores candidatos y simplemente establecer “estándares de control”. Antes el médico directivo se dedicaba a ejecutar su actividad clínica y después llegaba a fin de mes a cobrar su sueldo de Alto Directivo, pero estuvo poco tiempo realizando estas labores, por eso es necesario, hacer una gestión de control de sus labores de directores, más allá de lo que hace en sus actividades clínicas...”creo que eso puede ayudar” para poder establecer un nivel de competitividad mayor, sobretodo que los médicos pueden obtener rentas muy altas en el ejercicio de sus actividades clínicas y ahí se establece una distorsión.

8- Entonces, ¿sería mejor que este Directivo del sector salud, pudiera realizar trabajos externos a su cargo de Directivo, con el fin de obtener mayores recursos extras y así poder complementar ambas remuneraciones y tener una suma conforme a su estatus?

Respuesta: Es una posible solución, que por los resultados obtenidos puede llegar a ser una solución factible.

9- O sea, ¿se espera una mayor flexibilidad a su cargo?

Respuesta: Claro, que la actividad como directivo sea bien regulada y bien controlada por la autoridad ministerial correspondiente, que en este caso vendría siendo el Ministerio de Salud. Puede ser una solución y te lo digo de manera personal, no hay una identificación institucional de la materia ni tampoco del ejecutivo. Otra solución vendría siendo duplicar o triplicar las rentas, pero el Estado no tiene presupuesto para eso y también puede ser complejo.

10- Pero ustedes como Dirección Nacional del Servicio Civil han presentado propuestas monetarias, como es aumentar el porcentaje de la Asignación de la Alta Dirección Pública.

Respuesta: Si, por ejemplo quitarle el tope del 100% y quitar el tope de que esta tiene que ser menor que la renta del subsecretario del ramo. ¿Por qué un Directo no puede ganar más que un subsecretario?, un director de un hospital complejo,

pero eso más lo determina el mercado, mas que la jerarquía institucional. Esto último no le pude parecer a alguien, pero el sector público esta dentro de un mercado.

11- ¿O sea que la única solución inmediata que ustedes como Alta Dirección Pública y como Dirección Nacional del Servicio Civil puede ayudar a mitigar este problema remuneracional en el sector salud, es aumentar el porcentaje de la Asignación de la Alta Dirección Pública? ¿Cuales son estos mecanismos?

Respuesta: Sí, pero son cambios legislativos, la ley señala que el tope máximo de esta asignación es el 100% y además que el Alto Directivo no puede recibir una remuneración mayor que la del subsecretario del ramo y esos son dos cambios de leyes y además a lo que se refiere a la dedicación exclusiva también, si se quiere modificar, esta se también se tiene que hacer por un cambio de ley.

12- ¿De que manera ayudará el reajuste de un 10% en las remuneraciones de los Altos Directivos?

Respuesta: Ayuda, pero no es estructural, o sea aumenta la renta de los Altos Directivos, pero como hay un problema estructural en el problema de salud, no lo va a resolver.

13- ¿Pero hay soluciones más administrativas?

Respuesta: Si, los porcentajes que existen, que lleguen al máximo, o sea al 100%. Dentro del marco la actual legal y sin hacer modificaciones legales, se podrían dar el máximo del porcentaje, 100% para los cargos directivos del sector salud que están con el problema. Esa sería una solución.

Hoy en día existen márgenes, o sea que hay cargos que directivos que reciben un 30%, un 40%, un 20% etc. de la Asignación de la Alta Dirección Pública, y para que estos lleguen al máximo, no sería necesario llevar a cabo una ley.

14- ¿Quiénes son los encargados o aquellos que determinan estos porcentajes que conforman la Asignación de la Alta Dirección Pública?

Respuesta: La Asignación de la Alta Dirección Pública, se define por un procedimiento que está establecido en la ley, la propone, en el caso del primer nivel jerárquico correspondiente a los Jefes de Servicio, el Consejo de Alta Dirección Pública al Ministro de Hacienda y es este Ministro de hacienda es quien la fija, cuando esté listo este procedimiento, se hace un Decreto Supremo que lo firma el Ministro y el Presidente de la República para tomar razón del contractivo y así queda fijado el porcentaje del primer nivel jerárquico.

En el caso del segundo nivel jerárquico es el Ministro del ramo quién propone el porcentaje de la asignación al Ministro de Hacienda y este último es quien lo fija. Por lo tanto, es el Ministro de Hacienda, en los dos casos, el que tiene

la facultad de fijarlo a través del análisis correspondiente que haga la Dirección de Presupuesto.

15- ¿Existen beneficios monetarios, que por su escala remunerativa y cargo, les impide percibir, en comparación con otros funcionarios de menor rango jerárquico?

Respuesta: No tengo mucha claridad si es que estos no reciben algún tipo de beneficios estos altos directivos, porque primero son mediante la Escala Única de Sueldos y segundo se rigen por el Estatuto Administrativo por lo que en general obtienen los mismo beneficios y más la Asignación de la Alta Dirección Pública.

Lo que si se puede trabajar, es aquello que tiene que ver con la estructura de compensaciones que no es sólo remuneración, ya que existen compensaciones que corresponden al estatus que entrega el cargo, como otros beneficios secundarios, donde pueden contar con un chofer, beneficios en la entrega de teléfonos con llamadas ilimitadas etc. y por lo tanto, es importante darle mayor énfasis a esas compensaciones, que son beneficios entregados por otras vías que no están ligadas directamente con la remuneración y sin duda son elementos que atraen a los postulantes.

Por ejemplo, otro tema que tienen los Altos Directivos es la indemnización por años de servicios, cuando se les solicita la renuncia ellos reciben esta indemnización, cosa que antes no existía y que tiene un tope de 6 meses y recalco, esto antes no existía y es muy relevante.

Por todos estos motivos no me atrevería a decir de que reciben menos beneficios que los funcionarios de plantas, puede ser las horas extras, pero nada importante o estructural

Es necesario poder trabajar mas en estos tipos de compensaciones, hoy en día ellos tienen cosas buenas, bluckberry, autos, chofer y quizás se podrían pensarse en otros beneficios, siendo una alternativa de mejorar el estatus jurídico y el estatus a nivel de mercado de lo que es el ejercicio de estos tipos de cargos.

Estos tipos de cargos, además te dan una posición en la sociedad, un estatus social profesional, no un estatus social superficial y también es relevante, y esto está enmarcado en la denominada “compensación emocional”, que tiene elementos de carácter mas emocionales de lo que es el cargo y sin duda, haber sido Director de un servicio público, te da cierto elementos en tú currículum que lo enriquecen mucho. Un servicio público por ejemplo, que se haya transformado y modernizado y si tú fuiste Director en ese proceso, sin duda que te da mayor grado de importancia.

En el mundo en general, se dice que, lo que cuesta una cargo de Alta Dirección Pública, en términos de remuneración, estructuras de compensaciones es similar a lo que cuesta el mismo cargo en el sector privado pero con un 20% de reducción y eso te lo puede dar el valor público de servir a la ciudadanía y el valor emocional, donde hay gente q está dispuesta y que valora este tipo de compensaciones que no sean estrictamente remuneracional y eso cuesta este 20% de diferencia y según los piases desarrollados, esta es una diferencia sana.

16- Por último, y volviendo a los que se refiere a la Asignación de la Alta Dirección Pública, ¿Por que al momento de ustedes proponer el porcentaje que se le debe pagar al Alto Directivo, respecto a esta asignación, el Ministerio de Hacienda en su mayoría se los rechaza? ¿Es por falta de presupuestos?

Respuesta: No principalmente, es que todo esto tiene una estructura, y tiene que ver una estructura básica y que está bien, o sea no puede ser que todos los cargos ganen lo mismo, por lo tanto del uno al cien, tienen que ver con ponderar los niveles de responsabilidad, los niveles de dotaciones, los niveles de tecnificación que requiere el cargo y por lo tanto no todo puede llegar al 100% y por eso se hace un análisis y por eso la ley le da la facultad al Ministro de Hacienda de fijarlo y dentro de la estructura de la Dirección de Presupuesto se hace un análisis, se estima un cargo en relaciones, por ejemplo el cargo de un Director de un hospital gana tanto, el segundo nivel tiene tantas responsabilidades, cierta cantidad de dotaciones con tales criterios debiese estar en nivel inferior etc. Lo que pasa es que aquí, estructuralmente, sobretodo en el sector salud, hay un déficit y por lo tanto, cualquier estructura racional que se haga, parte ya desde la cabeza con una remuneración más baja que lo que el mercado le puede entregar a este tipo de directivos, sobretodo si son médicos.

Muchas Gracias

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros o Textos:

- “Administración de Recursos Humanos” – Idalberto Chiavenato, Quinta Edición.
- “La Modernización de la Gestión de RR.HH. en el Sector Público Chileno” – Seminario de Titulación – Héctor Julián Figueroa Ramos, 2004.

Páginas Web:

- www.serviciocivil.cl
- www.hacienda.cl
- www.anef.cl
- www.asuntospublicos.org

Archivos Web:

- “El Mérito de la Reforma al Servicio Civil” – Crónicas Bussines Chile.
- “Remuneraciones en el Sector Público” – Blog el Mercurio.
- “Reajustes de las Remuneraciones del Sector Público – Instituto Libertad.
- “La Administración de Recursos Humanos” – Wikilearning.
- “Una Crisis Anunciada” – Revista ¿Qué Pasa? - Mario Waissbluth.
- “Publicación Ley Sobre Nuevo Trato Laboral” – Noticias – Cámara de Diputados.
- “Una Crisis Anunciada” – Revista ¿Qué Pasa? – Mario Waissbluth.

Archivos en formato PDF:

- “Memoria 2006 -2007, Dirección Nacional del Servicio Civil” – Capítulo I, Capítulo II y Capítulo III.
- Decreto Ley N° 249 – Biblioteca Congreso Nacional.
- Historia de la Ley 20.212 – Biblioteca del Congreso Nacional.
- Ley 20.233 – Reajuste Remuneracional – Biblioteca del Congreso Nacional.
- “La Mezcla Pública y Privada: Una Reforma Pendiente en el Sector Salud” – Cesar Oyarzo.
- “Estatuto Administrativo en Chile” – Universidad de Mar – Trabajo Social.
- Ley 20.261 – Examen Único Nacional de Conocimiento de Medicina – Biblioteca del Congreso Nacional.
- “Balance de Gestión Integral año 2006” – Dirección Nacional del Servicio Civil.
- “Diferencias Salariales entre Empleados del Sector Público y Privado de Chile en los años 1990 y 2000” – Paula Daniela Bustos Núñez.
- “Remuneración en Chile” – Universidad del Mar – Contabilidad.
- “Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile”: Balances y Perspectivas – Rossana Costa y Mario Waissbluth.
- “Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina”: El Caso de Chile – Catalina Bau Aedo.
- “Retos para la Alta Dirección Pública” – La Tercera, Columna de Opinión, 7 de Enero de 2006.
- “La Gerencia Pública en Chile” - Mario Waissbluth.
- “La Alta Dirección Pública”: Una Reforma Contractual – Mario Waissbluth.

Power Point:

- “Políticas de Remuneraciones y Carrera Funcionaria” – Anónimo.
- “Sistema de Alta Dirección Pública”: Desafíos para un Estado Moderno – Gobierno de Chile- Ministerio de Hacienda.
- “Servicio Civil en Chile”: Sistema de Alta Dirección Pública – Servicio de Impuestos Internos.
- “Reforma de la Administración de RR.HH. al Sector Público de Chile 2004 – 2007 – Francisco Durán, DNSC.
- “Desarrollo e Integración de la Gestión de RR.HH. en el Estado en América Latina – Mercedes Iacoviello, Laura Zuvanic.
- “Sistema de Alta Dirección Pública”: Desarrollo del Servicio Civil Chileno – Alberto Arenas de la Mesa, Ministerio de Hacienda.
- “Nuevo Trato Laboral y Sistema de Alta Dirección Pública”: Ley 19.882 – Alberto Arenas de la Mesa, DIPRES.
- “Modernización del Estado en Chile”: Hacia la consolidación de un Servicio Civil Integral – Catalina Bau Aedo.
- Alta Dirección Pública y Modernización del Estado – Rossana Costa – Libertad y Desarrollo.

