

---

## INFORME FINAL

**ESTUDIO DE REMUNERACIONES DE  
DIRECTIVOS DE PRIMER Y SEGUNDO  
NIVEL JERARQUICO DEL SECTOR  
PRIVADO ASIMILADOS A CARGOS DE  
ALTOS DIRECTIVOS PUBLICOS**



**DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

---

**MAYO DE 2006**

## Tabla de Contenidos

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Antecedentes Generales</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Los Recursos Humanos en el Sector Público</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Los Sistemas de Remuneraciones en el Gobierno Central</b>	<b>7</b>
<b>2.3 El Sistema de Alta Dirección Pública</b>	<b>8</b>
2.3.1 Compensaciones de los Directivos del Sistema de Alta Dirección Pública	9
2.3.2 Remuneraciones y Otros Componentes Monetarios	9
2.3.3 Remuneración Monetaria Base	10
<b>3. Objetivos Generales y Específicos</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Objetivos Generales</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Objetivos Específicos</b>	<b>12</b>
<b>4. Metodología</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Interpretación del Problema</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Marco Teórico</b>	<b>15</b>
4.2.1 Modelo de Observación del Mercado Laboral	15
4.2.2 Modelo de Determinación de los Salarios de Retención y de Atracción	18
<b>4.3 Clasificación de los Cargos del Sistema de Alta Dirección Pública</b>	<b>24</b>
4.3.1 Cargos Genéricos y Cargos Específicos	24
4.3.2 Ranking de Cargos Genéricos	27
4.3.3 Homologación de Cargos Genéricos	32
<b>4.4 Métodos de Observación de Brechas Salariales</b>	<b>32</b>
4.4.1 Brechas Salariales	33
4.4.2 Salarios de Atracción y Retención	34
4.4.3 Salarios Emocionales	36
<b>4.5 Determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP)</b>	<b>36</b>
4.5.1 Modelo de Determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública	37
4.5.2 Equilibrio entre Brechas Salariales y Salarios Emocionales	41
4.5.3 Métodos de Cálculo de las Asignaciones	43
<b>4.6 Fuentes de Información</b>	<b>45</b>
4.6.1 Compensaciones Materiales	45
4.6.2 Variables Cualitativas	47
<b>5. Resultados</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Ranking de Cargos Genéricos</b>	<b>52</b>
5.1.1 Índice del Costo de Oportunidad de los Cargos Genéricos	52
5.1.2 Índice de Criticidad Global Relativa de las Instituciones	53
5.1.3 Ranking de Cargos	56
<b>5.2 Homologación de Cargos Genéricos</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Brechas de Salarios Monetarios y Salarios Globales</b>	<b>59</b>
5.3.1 Brechas Monetarias	59

5.3.2	Brechas Globales	62
<b>5.4</b>	<b>Salarios de Retención y de Atracción</b>	<b>65</b>
5.4.1	Salario de Retención	65
5.4.2	Salario de Atracción	67
<b>5.5</b>	<b>Salarios Emocionales</b>	<b>69</b>
<b>5.6</b>	<b>Identificación con el Cargo</b>	<b>73</b>
<b>5.7</b>	<b>Satisfacción con el Cargo y el Ingreso</b>	<b>76</b>
<b>5.8</b>	<b>Asignación de Alta Dirección Pública</b>	<b>78</b>
5.8.1	Asignaciones Estimadas	79
5.8.2	Propuestas de Asignación	83
5.8.3	Costos de las Asignaciones Propuestas	86
<b>5.9</b>	<b>Resultados por Cargos Genéricos</b>	<b>89</b>
5.9.1	Director Nacional de Servicio Público Gestor de Política Públicas	89
5.9.2	Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador	91
5.9.3	Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad	92
5.9.4	Director Nacional de Servicio de Vivienda y Urbanización	94
5.9.5	Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración	95
5.9.6	Director de Servicio de Salud	97
5.9.7	Subdirector de Desarrollo	99
5.9.8	Subdirector de Operaciones	100
5.9.9	Subdirector Administrativo	102
5.9.10	Jefe de Departamento Jurídico	104
5.9.11	Director Departamento de Contraloría	105
5.9.12	Director Regional	107
5.9.13	Jefe de Departamento de Informática	108
5.9.14	Subdirector Médico de Servicio de Salud	110
5.9.15	Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	112
5.9.16	Director de Hospital	113
5.9.17	Subdirector Médico de Hospital	115
5.9.18	Subdirector Administrativo de Hospital	117
5.9.19	Director de Atención Primaria	118
<b>6.</b>	<b>Resumen y Conclusiones</b>	<b>120</b>
<b>6.1</b>	<b>Resumen de Resultados</b>	<b>120</b>
<b>6.2</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>123</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos</b>	<b>125</b>

## 1. Introducción

Los objetivos generales del presente “Estudio de Remuneraciones de Directivos de Primer y Segundo Nivel Jerárquico del Sector Privado Asimilados a Cargos de Altos Directivos Públicos”, son los siguientes:

Determinar las brechas de remuneraciones y otras compensaciones entre altos directivos públicos del primer y segundo nivel jerárquico, de las instituciones afectas al Sistema de Alta Dirección Pública, respecto de los directivos del sector privado que realicen funciones equivalentes.

Desarrollar conceptos, metodologías y técnicas que permitan disponer de información sobre el estado y las tendencias, de los sistemas de compensación existentes en el sector público y el mercado laboral privado relevante, para los altos directivos de las instituciones del Sistema de Alta Dirección Pública.

El marco conceptual y metodológico del estudio tiene dos pilares fundamentales, por una parte, se aplicó un modelo de observación del mercado laboral, que pone el acento en la identificación de los cargos genéricos como unidad básica de análisis, y en las brechas y barreras que pueden existir al comparar las compensaciones, materiales e intangibles, que se perciben en una entidad determinada, con aquellas del segmento definido como mercado relevante.

Por otra parte, se utilizó un modelo conceptual de determinación de salarios de atracción y de retención de directivos, que considera el costo alternativo de ejercer un cargo en el sector público y el valor relativo que tiene para el Estado, la función asignada al cargo.

En los términos de referencia del estudio se presenta un total de 737 puestos de trabajo afectos al Sistema de Alta Dirección Pública; como es evidente, este número es excesivo para realizar un análisis comparativo con cargos del sector privado. Por lo tanto, fue necesario organizar la información básica, tanto con fines descriptivos como metodológicos, circunscribiendo el análisis a un conjunto de cargos genéricos, definidos a partir de características similares que presentan los diversos puestos de trabajo.

Para los cargos de primer nivel en el sector público, se consideró su función productiva o rol central dentro de la gestión del Estado. Para los cargos de segundo nivel jerárquico, se aplicó una variante de la metodología de Barros, que distingue cinco procesos básicos al interior de una organización (planificación, desarrollo, producción, apoyo y control de gestión). Además se definieron separadamente cargos genéricos propios del sector de la salud.

Las brechas monetarias se calcularon como la diferencia entre los salarios monetarios de los directivos privados y los directivos públicos, correspondientes a cada cargo genérico. Para cada uno de estos cargos se estimaron tres valores, los cuales expresan rangos de variabilidad de las remuneraciones en cargos similares.

Por otra parte, se estimaron los "salarios de atracción" y "salarios de retención", los cuales corresponden a las siguientes definiciones:

El salario de atracción es el valor a partir del cual un directivo está dispuesto a emigrar desde el sector privado al sector público.

El salario de retención es el valor a partir del cual un directivo está dispuesto a emigrar desde el sector público al sector privado.

Estos "salarios" se obtuvieron de los datos arrojados por encuestas realizadas a directivos privados y públicos.

También se estimaron a partir de tales encuestas, los "salarios emocionales", entendidos como la valoración subjetiva de ciertas compensaciones inmateriales, las cuales corresponden a activos sociales tales como el prestigio, la influencia, las relaciones, la visibilidad y la visión; y a activos personales tales como la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje.

Con el fin de calcular las asignaciones óptimas para retener y atraer directivos, se desarrolló un modelo matemático simple, del cual se expone un breve extracto a continuación.

Definiciones:

La "brecha monetaria" (Bm) es la diferencia entre el "salario monetario del sector privado" (Spr) y el "salario monetario del sector público" (Spu).

El "salario de retención" (Sr), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor a partir del cual un directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.

El "salario de atracción" (Sa), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor mínimo por el cual un directivo privado está dispuesto a emigrar al sector público.

La asignación para retener (Ar) debe ser como máximo:

$$Ar = Spr - Sr$$

La asignación para atraer (Aa) debe ser como mínimo:

$$Aa = Sa - Spu$$

La estimación de las asignaciones se efectuó para cada cargo genérico, en base al modelo explicado precedentemente. Los porcentajes de asignaciones estimadas, de retención y de atracción, se compararon con el porcentaje de asignación percibida por cada cargo

genérico, con el fin de evaluar la situación actual, desde la perspectiva de lo que el modelo indica como porcentajes de asignaciones “necesarias”, para retener y atraer directivos.

Los porcentajes de asignaciones estimadas, tanto para retener como para atraer, constituyen una base sólida para evaluar la situación actual, y entregan información fundamental para que la autoridad establezca la Asignación de Alta Dirección Pública aplicable a cada cargo.

Este estudio se realizó entre los meses de diciembre de 2005 y abril de 2006, y la recopilación de información primaria se efectuó entre enero y marzo de 2006. Las principales dificultades detectadas desde el inicio del estudio fueron las siguientes:

La prácticamente nula información sistematizada sobre la situación salarial en el área de la salud del sector privado y la negativa de los responsables de la gestión de recursos humanos de las instituciones de ese sector, a colaborar con el estudio.

El periodo de realización del estudio, meses de verano-vacaciones, lo que complicó enormemente la recolección de información directa, tanto en el sector público como en el privado.

A lo anterior, se suma la particularidad de este período, al ser uno de carácter eleccionario, lo cual debe haber influido, en una u otra medida, en las respuestas y opiniones de los encuestados, por sobre todo en las de los directivos del sector público, dado que se trató precisamente de un período de cambio de autoridades de gobierno.

En lo que corresponde a las conclusiones del estudio, cabe destacar respecto de las brechas monetarias, que son claramente favorables al sector privado; y son más acentuadas en los cargos del primer nivel. Sin embargo, estas brechas se suavizan al incorporar los beneficios no monetarios.

En relación a los salarios emocionales, existe una ventaja en favor del sector público, la cual refleja la presencia de satisfactores subjetivos de mayor peso, probablemente asociados a las condiciones de trabajo y al entorno social.

Si se aspira a atraer directivos desde el sector privado, es evidente que el componente material, y específicamente salarios monetarios, juega un rol fundamental, esto es especialmente importante en los cargos del segundo nivel jerárquico, dado que allí se observa mayor disposición a emigrar hacia el sector público.

Los costos de emigración no fueron investigados en este estudio, pero pueden llegar a tener gran relevancia, ya que probablemente constituyen barreras potentes que atentan contra la fluidez de ambos mercados laborales. En varios sentidos, los resultados del estudio sugieren la existencia de diferencias culturales, que se expresan en distintas preferencias de los directivos públicos y privados, y contribuyen a segmentar los mercados. Esto último es particularmente notorio en el área de la salud.

Este informe del estudio contiene seis capítulos más dieciséis anexos. En el Capítulo 2 se presentan ciertos antecedentes generales del estudio, el Capítulo 3 contiene los objetivos generales y específicos del mismo, en el Capítulo 4 se expone la metodología aplicada, el Capítulo 5 se dedica a la presentación de los resultados, y finalmente, en el Capítulo 6 se presenta un resumen de los resultados y las conclusiones que surgen del estudio.

## **2. Antecedentes Generales**

### **2.1 Los Recursos Humanos en el Sector Público**

El proceso de modernización del Estado tiene entre sus objetivos, entregar una atención de buena calidad a la ciudadanía. En ese marco se ha impulsado una renovación de la política de personal de los funcionarios públicos, mediante la modernización de la carrera funcionaria, como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos. Procesos que han sido reforzados institucionalmente con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

La Ley N° 19.882, publicada el año 2003 establece en su Título III, Artículo vigésimo sexto, que la Dirección Nacional del Servicio Civil tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.

Además, el Artículo Trigésimo Quinto de la señalada Ley, crea el Sistema de Alta Dirección Pública, "...al que estarán sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente...que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas y de provisión directa de servicios a la comunidad...".

En este contexto, en el artículo cuadragésimo segundo, letra g, de la misma Ley, se indica que corresponderá al Consejo de Alta Dirección Pública proponer al Ministro de Hacienda, los porcentajes de la asignación de alta dirección pública para los jefes superiores del Sistema de Alta Dirección Pública, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.

### **2.2 Los Sistemas de Remuneraciones en el Gobierno Central**

Las remuneraciones de los empleados del sector público se rigen por diversos sistemas, regulados por un conjunto relativamente amplio de cuerpos legales. Cada uno de estos sistemas contiene un conjunto distinto de asignaciones o componentes específicos, aunque algunos de éstos se encuentran en más de un sistema.

Si bien no todos los sistemas de remuneraciones atañen a las instituciones afectas al Sistema Alta Dirección Pública y la mayoría de ellas se rige por la Escala Unica de Sueldos (EUS), una proporción significativa de las instituciones afectas se rige por otros sistemas. Además, incluso entre aquellas instituciones regidas por la EUS se hallan variantes establecidas por diversas leyes, por lo que en definitiva se tiene una amalgama muy heterogénea de componentes de las remuneraciones. Por otra parte, en el sector de la salud se presenta una situación particular, ya que allí el sistema de la EUS coexiste con el sistema llamado "escala de profesionales de la salud" o "escala médica".



En términos más precisos, los funcionarios de las 99 instituciones incorporadas al Sistema Alta Dirección Pública, se rigen por los sistemas de remuneraciones establecidos en los siguientes cuerpos legales:

- DL N° 249 de 1974, escala única de sueldos.
- DL N° 3.551 de 1981, escala de las instituciones fiscalizadoras.
- DL N° 1.953 de 1977, escala de instituciones del sector de la minería.
- Ley N° 15.076, escala de profesionales de la salud.

En el Anexo N° 1 se presentan las instituciones que, en términos generales, se rigen por cada uno de estos sistemas.<sup>1</sup> Los componentes de las remuneraciones de cada sistema se muestran en el Anexo N° 2, donde aparecen separadamente las instituciones que, rigiéndose en general por un determinado sistema, tienen además disposiciones legales específicas que las afectan.

Si bien los sistemas de remuneraciones son distintos entre sí, todos ellos tienen una estructura bastante similar. En todos existe un sueldo base asociado a un grado específico, el cual se devenga mensualmente; a esto se agrega un conjunto de asignaciones o incrementos establecidos como un porcentaje del sueldo base, los cuales por lo tanto también se devengan mensualmente y son valores fijos. Estos componentes tienen distintos orígenes o fundamentos, pero en general su objetivo es compensar perjuicios causados por el cambio en el sistema previsional ocurrido en 1981. La suma del sueldo base más estos componentes fijos representan la mayor parte de las remuneraciones.

Existen otros componentes de las remuneraciones que se asocian a la realización de funciones específicas o la asunción de ciertas responsabilidades. Por último, existen otras asignaciones cuya finalidad es incentivar o premiar el logro de metas de gestión o el buen desempeño de los funcionarios. Estas últimas, en general no tienen una frecuencia mensual, sino trimestral.

### **2.3 El Sistema de Alta Dirección Pública**

El Sistema de Alta Dirección Pública, creado mediante la Ley N° 19.882, comprende cargos de primer y segundo nivel jerárquico de un conjunto de 99 servicios públicos. Son cargos de dedicación exclusiva, a los cuales se accede a través de concursos públicos, cuyo ejercicio tiene una duración de tres años, renovables por dos períodos sucesivos, y está sometido a evaluaciones periódicas sobre la base de convenios de desempeño.

A continuación se presenta detalladamente el sistema de compensaciones de los directivos públicos regidos por este sistema, distinguiendo entre remuneraciones y otros componentes y se explicita el concepto de remuneración monetaria base utilizado en este estudio.

---

<sup>1</sup> Las instituciones del sector de la salud aparecen en la escala única de sueldos, pero en realidad en estas instituciones opera también la escala de profesionales de la salud.

### **2.3.1 Compensaciones de los Directivos del Sistema de Alta Dirección Pública**

Las compensaciones asociadas al ejercicio de un determinado cargo, se pueden clasificar en monetarias y no monetarias; las primeras corresponden a las remuneraciones y otros estipendios en dinero, mientras que las segundas corresponden a beneficios materiales e inmateriales.

Entre los beneficios no monetarios de carácter material se encuentran la disponibilidad de bienes tales como vivienda, vehículo y gastos asociados a la movilización, capacitación y entrenamiento, teléfono celular, colación o almuerzo, descuentos en la compra de determinados productos, etc. Es decir, se trata de facilidades para la adquisición y uso de ciertos bienes y servicios, los cuales evidentemente pueden ser valorizados en dinero con el fin de calcular el monto global de las compensaciones.

Las compensaciones inmateriales corresponden a activos sociales tales como el prestigio, la influencia, las relaciones, la visibilidad y la visión; y a activos personales tales como la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje.

En este estudio se han considerado todos los elementos de las compensaciones que perciben los directivos del Sistema de Alta Dirección Pública; sin embargo la información proviene de diversas fuentes y no es homogénea, por lo que los resultados del análisis se deben considerar como una primera aproximación al tema.

En lo que sigue se presenta una revisión detallada de las compensaciones monetarias, con énfasis en las remuneraciones, de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública.

### **2.3.2 Remuneraciones y Otros Componentes Monetarios**

Las compensaciones monetarias están constituidas casi en su totalidad por las remuneraciones, es decir los pagos que tienen como contrapartida la prestación de determinados servicios de trabajo. Existen sin embargo otras compensaciones monetarias que no están asociadas directamente a la prestación de tales servicios, como los aguinaldos, los bonos de escolaridad y en general aquellas compensaciones relacionadas con ciertos eventos específicos. En este estudio se consideraron solamente las remuneraciones, es decir se excluyeron esas otras compensaciones monetarias.

Además, de las remuneraciones se excluyeron aquellos componentes que por su especificidad, podrían complicar innecesariamente el análisis, sin contribuir significativamente a una mayor profundidad o a una mejor calidad del mismo. Entre dichos componentes se encuentran las asignaciones de antigüedad y de zona; la primera porque depende de un rasgo específico de la persona que ejerce un determinado cargo, y la segunda porque depende del lugar geográfico donde lo ejerce.

En los distintos sistemas de remuneraciones, casi la totalidad los componentes de la remuneración, incluyendo por cierto el sueldo base, son fijos y tienen una frecuencia

mensual. El valor de estos componentes está regulado por diversas leyes, como ya se ha señalado, y se reajusta anualmente junto con el sueldo base. Este agregado es la parte fundamental de las compensaciones monetarias y sólo excluye aquellas compensaciones que no forman parte de las remuneraciones, de acuerdo a la distinción que se explicó anteriormente.

Las excepciones están dadas en general, por las asignaciones vinculadas al desempeño o cumplimiento de metas, las que tienen frecuencia trimestral. Estos componentes son variables y se fijan anualmente.

Un componente de las remuneraciones que está presente en todas las instituciones adscritas al Sistema de Alta Dirección Pública, es la Asignación de Dirección Superior, establecida en el Artículo 1º de la Ley Nº 19.863, publicada el año 2003, que consiste en una compensación monetaria que beneficia a los directivos del primer nivel jerárquico.

Esta asignación fue reemplazada por la Asignación de Alta Dirección Pública, establecida en el Artículo Sexagésimo Quinto de la Ley Nº 19.882. No obstante, dado que la incorporación al Sistema de Alta Dirección Pública, es gradual, los directivos de primer nivel de aquellas instituciones que aún no se han incorporado, continúan percibiendo la Asignación de Dirección Superior.

En todo caso, estas dos asignaciones fueron excluidas del análisis, al momento de desarrollar una propuesta de Asignación de Alta Dirección Pública.

### **2.3.3 Remuneración Monetaria Base**

Dado que no todos los componentes de las remuneraciones tienen la misma frecuencia, se requiere ajustar los valores para expresarlos en términos homogéneos. En este estudio se utilizaron valores brutos mensuales, por lo que las cifras correspondientes a retribuciones trimestrales, se ajustaron para expresarlas en valores mensuales equivalentes.

En consecuencia, en este estudio se definió como "remuneración base", "salario monetario percibido" o "salario monetario del sector público", a la suma del sueldo base, más los otros componentes de frecuencia mensual, más los componentes de frecuencia trimestral expresados en valores mensuales equivalentes, menos la asignación de dirección superior<sup>2</sup>, como el valor de referencia para estimar el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública aplicable a cada cargo.

La remuneración base se calculó utilizando los valores brutos de sus diversos componentes, correspondientes a diciembre de 2005.

---

<sup>2</sup> En los cargos del nivel 1 en que la Asignación de Dirección Superior ha sido reemplazada por la Asignación de Alta Dirección Pública, también se excluyó ésta última. Lo mismo se hizo en los casos en que se ha establecido esta asignación en cargos del nivel 2.

### 3. Objetivos Generales y Específicos

El presente “Estudio de Remuneraciones de Directivos de Primer y Segundo Nivel Jerárquico del Sector Privado Asimilados a Cargos de Altos Directivos Públicos”, busca resolver algunas preguntas fundamentales respecto de la permeabilidad entre los mercados laborales público y privado, con el objetivo de establecer las condiciones bajo las cuales es posible retener a los directivos o funcionarios claves de las instituciones del Estado y/o atraer, desde el sector privado, a gestores para la primera y la segunda línea de dirección.

El propósito central es entonces, realizar un análisis comparado de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, con cargos equivalentes del sector privado. Interesa investigar tanto las brechas remunerativas, como las barreras culturales o de otro tipo que pudieran incidir en los niveles de permeabilidad entre un mercado y otro.

Formalmente, los objetivos generales y específicos del estudio se presentan en las Bases Técnicas del mismo, donde se establecen también el campo de análisis y los conceptos claves para orientar la investigación.

En lo que sigue se exponen estos objetivos generales y específicos, y se añaden algunos comentarios sobre la perspectiva según la cual fueron abordados.

#### 3.1 Objetivos Generales

Los objetivos generales del estudio son los siguientes:

“1.1.1. Determinar diferencias o brechas de remuneraciones y compensaciones existentes entre altos directivos públicos del primer y segundo nivel jerárquico, en las instituciones afectas al Sistema Alta Dirección Pública, respecto a las remuneraciones y compensaciones de los directivos del sector privado que realicen funciones afines o equivalentes a dichos cargos, a fin de proponer fundadamente al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema.

1.1.2. Adquirir y desarrollar conceptos, metodologías y técnicas que de modo regular permitan al Consejo de Alta Dirección Pública disponer de información comparada sobre el estado y tendencias de los sistemas de compensación (remuneraciones fijas y variables e incentivos no monetarios) existentes, en el mercado laboral público como privado, al que acceden altos ejecutivos de instituciones con similares niveles de tecnificación, de responsabilidad y de perfiles requeridos”.

Es decir, el análisis comparativo entre directivos de ambos sectores, tiene como referencia a los cargos del Sistema Alta Dirección Pública. Además, la funcionalidad del estudio se vincula con una propuesta de porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública y con la generación de metodologías que permitan al Consejo de Alta Dirección Pública, disponer

de información permanente y actualizada sobre la situación y las tendencias de los sistemas de compensación en el mercado laboral relevante.

### 3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos definidos para este estudio son los siguientes:

2.2.1 Generar una descripción ordenada, sistemática y coherente de las remuneraciones de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico afectos al Sistema Alta Dirección Pública, detallando su composición específica, en particular los componentes fijos y variables, e ingresos no monetarios: bonos, beneficios, estipendios, reconocimientos, promociones, participación directiva, entre otros.

2.2.2 Establecer una metodología y criterios que permitan categorizar y ordenar los cargos de I y II nivel jerárquico según su grado de responsabilidad, complejidad de su desempeño, aspectos coyunturales y del entorno, y otros elementos que permitan en definitiva obtener fórmulas para ordenar y rankear estos cargos, para efectos de la proposición de la asignación respectiva.

2.2.3 Obtener las remuneraciones de altos directivos del sector privado, afines o asimilables a cargos y perfiles del primer y segundo nivel jerárquico de los directivos públicos incluidos en el análisis, que permita generar un paralelo entre sector privado y cada uno de estos cargos, a objeto de identificar brechas remunerativas (fijas, variables e ingresos no monetarios) y el eventual costo total de equiparar estas diferencias.

2.2.4 Diseñar y aplicar una encuesta dirigida a directivos de primer y segundo nivel jerárquico del sector público y privado para funciones afines o asimilables, que permita advertir tanto los niveles de satisfacción, como de fidelidad con sus actuales cargos, considerando, entre otros factores, los siguientes:

Los márgenes o rangos (\$) de tolerancia a percibir un menor ingreso como alto directivo en el sector público, por responsabilidades y funciones similares en el del sector privado. Los umbrales de ingresos monetarios sobre los cuales existiría disposición a emigrar desde un sector a otro, del privado al público, e inversamente. Aceptación, necesidades y aspiraciones (salario emocional) en compensación por menores ingresos, tanto respecto del sector público como privado.

2.2.5 Elaborar una proposición argumentada respecto a los rangos de porcentajes de asignación de Alta Dirección Pública (AADP), que tome en consideración entre otros factores:

- La variable sectorial (categorías de servicios públicos versus categorías de empresas e instituciones asimilables del sector privado).
- La magnitud y composición de las brechas (renta fija, variable, bonos y otros, e incentivos no monetarios).

- La escasez relativa de recursos humanos calificados en el tema o giro del negocio específico.
- La complejidad funcional de ejercer estos cargos en el sector público versus la complejidad de ejercer cargos equivalente en el sector privado
- Las diferencias de incentivos no económicos de trabajar en el sector público versus sector privado (diferencias a nivel del salario emocional).
- El impacto que estas asignaciones tendrán sobre la estructura de las remuneraciones del sector público (en el sentido de que aumentan la proporción de remuneraciones por desempeño variables en el total de las rentas) y las presiones que pueden surgir tendiente a incrementar el nivel de otras remuneraciones del sector público”.

Específicamente el estudio está orientado a obtener los siguientes productos:

- Una descripción de los componentes de las remuneraciones de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública.
- El desarrollo de una metodología y criterios para categorizar y ordenar los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Una estimación de las remuneraciones de altos directivos del sector privado, asimilables a cargos y perfiles del primer y segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública.
- El diseño y aplicación de una encuesta a directivos de primer y segundo nivel jerárquico del sector público y privado, que permita obtener información y sobre niveles de satisfacción y de fidelidad con sus actuales cargos, así como sobre umbrales de ingresos que afectan la disposición a emigrar desde un sector a otro.
- La elaboración de una proposición argumentada, respecto a los rangos de porcentajes Asignación de Alta Dirección Pública.

Es importante destacar que el enfoque del estudio, implica considerar no sólo los aspectos monetarios o materiales que diferencian la situación del sector público, con relación al privado; por el contrario, interesa conocer también los aspectos intangibles o inmateriales, tales como el borde o rango de tolerancia de los directivos públicos, respecto de una menor remuneración que aquella que podrían percibir por la misma función en el sector privado, y sobre el cual se puedan adicionar incentivos no materiales (salario emocional), que compensen las disparidades monetarias y ejerzan un rol positivo en el grado de fidelidad con la función pública.

## 4. Metodología

### 4.1 Interpretación del Problema

Las compensaciones de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, deben ser consistentes con las políticas de remuneraciones de los empleados públicos y de eficacia en la acción del Estado; medidas éstas últimas, en resultados útiles y económicos para la ciudadanía.

Un sistema de compensaciones de esta naturaleza, debe ser capaz de reconocer y retribuir el valor diferencial que la dirección superior aporta a una organización pública determinada, que como tal se desenvuelve en un ambiente cultural y normativo, regido por valores trascendentes (el bien público, el cuidado de los bienes públicos, el interés común, etc.) y permeado por el paradigma del control y el juicio público.

En términos prácticos, este ambiente cultural y normativo se materializa en un mercado de trabajo específico, cual es la Administración del Gobierno Central, donde la oferta está manejada en general por el derecho público (sólo se puede hacer lo que expresamente está permitido) y en particular por regímenes estatutarios de administración de personal; en tanto que la demanda se caracteriza por la aceptación de tales restricciones y por la búsqueda de objetivos no monetarios, tales como el poder de influir en el curso de las actividades que afectan a la ciudadanía.

Cuan segmentado sea este mercado respecto del mercado del trabajo privado, determina estructuralmente las soluciones posibles al problema en cuestión. En efecto, mercados perfectamente segmentados hacen que cualquiera comparación salarial sea inoficiosa, en tanto que mercados absolutamente permeables o fluidos, permitirían elaborar comparaciones y homologaciones con relativa facilidad.

En cualquiera de ambos escenarios, un sistema de reconocimiento y retribución eficiente para la Administración del Gobierno Central, debería contribuir sustantivamente a atraer y mantener directivos profesionales con un nivel de motivación y competencias, consistente con un buen desempeño en el especial ámbito del Sector Público chileno.

Un elemento nuevo en este sistema, es la Asignación de Alta Dirección Pública, destinada en principio a "corregir" las distorsiones que contiene el actual sistema, el cual ha sido construido sin incorporar rigurosamente las consideraciones anteriores. En consecuencia, dicha asignación debería ser estructurada de manera tal, que reduzca las diferencias de retribución entre el sector público y los mercados relevantes de comparación; es decir, debería contribuir a atenuar las brechas y/o barreras que separan ambos sectores.

## 4.2 Marco Teórico

### 4.2.1 Modelo de Observación del Mercado Laboral

Cuando se plantea el problema de comparar las compensaciones de una o varias entidades con las que ofrece “el mercado”, surge inmediatamente la pregunta respecto de cuál es este mercado. De hecho, la fórmula más recurrida al momento de encargar un estudio salarial, es la de comparar las compensaciones propias con las de un segmento del mercado, definido como “mercado relevante”.

#### **Cargos Específicos, Cargos Genéricos y Familia de Cargos**

La observación del mercado laboral normalmente se especifica a través del estudio y seguimiento de los distintos cargos que forman parte de las ofertas de empleo.

Los cargos se clasifican mediante dos vectores: Su grado de complejidad (responsabilidad, conocimientos, autonomía, impacto, etc.) y el tipo de valor al que aportan (comercial, administrativo, análisis, producción, etc.)

Los “cargos específicos” son aquéllos cuya descripción es restrictiva en los dos vectores y, por consiguiente, la única agrupación posible dentro de ella es la de los puestos de trabajo que replican un cargo específico dentro de la organización. Ejemplos: Analista de Compras, Analista de Remuneraciones, Analista de Marketing, son todos cargos específicos distintos, cada uno de los cuales puede agrupar un conjunto de puestos de trabajo.

Los “cargos genéricos” son aquéllos cuya descripción es restrictiva en el vector grado de complejidad y amplia en el vector tipo de valor agregado. Por consiguiente, un cargo genérico sólo puede estar en una categoría del escalafón de remuneraciones, pero puede agrupar a diversos cargos específicos que presenten un mismo grado de complejidad, independientemente del tipo de valor al que éstos aporten. Por ejemplo, “Analista A” es un cargo genérico que podría agrupar a los cargos específicos: Analista de Compras, Analista de Remuneraciones y Analista de Marketing.

En un contexto más amplio y probablemente más cercano a los objetivos del presente estudio, un cargo genérico como “Director de Servicio Regulador A” podría eventualmente incluir los principales cargos específicos de dirección de servicios reguladores.

La “familia de cargos” es la agrupación de cargos genéricos cuya descripción es amplia en el vector grado de complejidad y restrictiva en el vector tipo de valor agregado. Esto implica que una familia de cargos puede agrupar cargos genéricos, y por lo tanto específicos, de distintos grados de complejidad y de diferentes categorías salariales, siempre que estén en la misma línea de agregación de valor. Ejemplo: Analista de Remuneraciones Sr., Analista de Remuneraciones, Analista de Remuneraciones Jr., Asistente de Remuneraciones.



Las familias de cargos normalmente representan las líneas naturales de desarrollo de carrera, en tanto que las diferencias de grado de complejidad se explican por diferencias en los niveles de desarrollo de las competencias y/o por diferencias en la estructura interna del mismo mix de competencias corporativas, funcionales y genéricas requeridas por la línea de agregación de valor.

El "perfil de cargos", que sustituye hoy a las "descripciones de cargos", se enfoca más bien a identificar las actividades claves, los criterios de desempeño, los estándares o resultados esperados y las competencias requeridas.

Si bien no existe un impedimento teórico para elaborar perfiles de los cargos específicos, suele haber una dificultad práctica relacionada con el número de éstos, a la hora de gestionar un sistema de cargos que permita visualizar líneas de desarrollo de carrera y mecanismos de cierre de brechas entre las competencias requeridas y las disponibles.

En este sentido, el cargo genérico se configura como un espacio de evolución y desarrollo profesional, en el que es posible identificar grados de complejidad en las acciones requeridas para alcanzar el nivel máximo de desarrollo de la competencia en el cargo.

Es muy importante para la existencia de una política equitativa y ordenada de retribuciones y para la planificación del desarrollo de carrera, que exista una estructura de cargos adecuada, de forma que cada uno sepa con exactitud la posición relativa que tiene en relación a la diferenciación de tareas y a la jerarquía de poder dentro de la organización.

Es importante expresar que no son las personas las que se clasifican, sino los cargos; por consiguiente, las personas tienen un sueldo y los cargos tienen categorías o grados.

El grado asignado a un cargo proviene de una combinación de tres aspectos:

- El puntaje obtenido en cualquier modelo de evaluación de cargos.
- La información de mercado.
- La importancia relativa asignada por la Dirección Superior a las diferentes actividades.

La ponderación de estos aspectos dependerá del tipo de empresa y su grado de desarrollo en el mercado, pero en general se tiende a asignar un mayor peso relativo a los resultados de la evaluación del cargo, por cuanto ello representa una medición relativamente más objetiva y equitativa, ya que todos los cargos se miden con la misma vara.

### **Brechas y Barreras**

Se define como "brecha", a la distancia que existe entre un valor determinado y un valor estándar o promedio, que representa el valor de equidad, y por lo tanto dependerá del criterio que se utilice para determinarlo.

En este sentido, el impacto que pueda tener una determinada brecha sobre decisiones de trabajo, estará siempre vinculado con la disposición previa y con la importancia relativa que el individuo le asigne a la brecha en sus decisiones.

Por otra parte, la matriz de brechas suele incluir elementos yuxtapuestos y frecuentemente asociados entre sí, de manera que hay que ser muy cuidadoso al momento de asignarles algún valor causal respecto de decisiones laborales.

Se define como "barrera", a un impedimento para alcanzar una posición deseada o propuesta y, aunque también depende en buena medida de disposiciones y sensibilidades personales, suele ser percibida como un factor externo, y por lo tanto más "objetivo", lo cual constituye una posibilidad de negociación y de gestión más abiertas.

### **Salario Emocional**

El "salario emocional" se entiende como la valoración subjetiva de ciertas compensaciones inmateriales, las cuales corresponden a activos sociales tales como el prestigio, la influencia, las relaciones, la visibilidad y la visión; y a activos personales tales como la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje.

Los "activos sociales" son factores que se aprecian, porque tendrán rendimientos económicos en el futuro. Estos factores se pueden definir como sigue:

- Prestigio: Se refiere a la valoración positiva que puede obtener una persona, por el hecho de formar parte de una empresa o institución.
- Influencia: Se refiere al nivel de incidencia o poder que puede tener o ejercer una persona, en las decisiones y acciones de otros fuera de su empresa o institución.
- Relaciones: Se refiere a la posibilidad de generar y participar en redes de contacto, por el hecho de pertenecer a cierta empresa o institución.
- Visibilidad: Se refiere a la posibilidad que tiene una persona, de hacerse conocido en diferentes círculos, tanto internos como externos, por el hecho de formar parte de la institución o empresa.
- Visión: Se refiere a la posibilidad de adquirir una perspectiva amplia en diferentes temas y áreas de interés, por el hecho de trabajar en cierta empresa o institución.

Los "activos personales" corresponden a los factores asociados a la motivación intrínseca. Estos factores se pueden definir como sigue:

- Realización personal: Se refiere a la posibilidad de desarrollar y realizar los intereses personales, por el hecho de pertenecer a cierta empresa o institución.

- Compromiso Institucional: Se refiere a la posibilidad de identificarse con la visión de la institución o empresa y trabajar por ella.
- Aprendizaje: Se refiere a la posibilidad de adquirir nuevas competencias y desplegar el potencial personal, al trabajar en cierta empresa o institución.

#### 4.2.2 Modelo de Determinación de los Salarios de Retención y de Atracción

El objetivo final de este estudio es determinar la compensación óptima que el Estado debe pagar a los directivos del Sistema de Alta Dirección Pública, para obtener un buen resultado en la ejecución de las diversas tareas que les son asignadas. Como en cualquier mercado laboral, se espera que compensaciones más altas induzcan mejores postulantes, y si el proceso de selección es adecuado, esto debería traducirse en un aumento de la productividad en las distintas reparticiones estatales.

Esta compensación óptima se debe determinar en un contexto donde operan restricciones legales, políticas, presupuestarias y culturales, que necesariamente deben ser tomadas en cuenta, por lo tanto la solución final no depende sólo de condiciones del mercado.

En esta sección se presenta un modelo simple, que muestra cómo se pueden determinar las compensaciones óptimas en cada repartición pública.

#### El Costo de Oportunidad de los Directivos

El costo de oportunidad que representa para un individuo ejercer un determinado cargo del Sistema de Alta Dirección Pública, está afectado por los siguientes factores:

- El valor de mercado de sus competencias técnicas. A mayor nivel del directivo que se desea conseguir para el Estado, mayor es el costo de oportunidad que éste enfrenta por no estar en el sector privado.
- El costo o beneficio que le generará en el futuro, el hecho de ejercer dicho cargo, lo que se expresará en disminución o aumento en visibilidad, redes, acceso a información y competencias diferenciales.
- La permeabilidad del mercado relevante, en el sentido de si el cargo ejercido es más o menos homologable a cargos existentes en el sector privado. A mayor grado de permeabilidad, mayor es el costo de oportunidad.
- La operación de "grúas" que puede darse en algunos casos, donde se generan incentivos para que desde el sector privado, se ofrezcan altos salarios a directivos públicos, incluso más allá de su productividad marginal.

Considerando los diversos factores que influyen en el costo de oportunidad, se pueden construir vectores de características de los directivos que ejercen cada cargo, los cuales una vez combinados, constituirían un "índice de costo de oportunidad"  $i \in \{1, \dots, I\}$ , de

modo tal que a cada cargo se le asigne un valor único del índice. Asumiremos que un valor menor del índice implica un mayor costo de oportunidad.

### **El Valor de la Producción o Valor Agregado**

Las diversas tareas tienen un valor marginal diferente para el Estado. Estas diferencias están determinadas principalmente por los siguientes factores:

- La criticidad de la tarea. Esta depende del valor que tiene para el Estado una determinada tarea; este valor emana de la importancia relativa de la institución en la cual se ejerce el cargo, lo cual se puede determinar en función de ciertos criterios básicos, tales como su tamaño, la cantidad y complejidad de los recursos que maneja, y su criticidad política.
- El nivel de responsabilidad. Este depende del nivel en la toma de decisiones del cargo en cuestión.

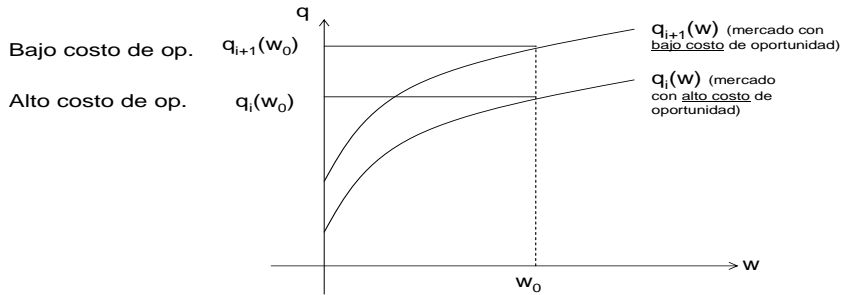
Para el tratamiento de la criticidad de la tarea, se agruparán los diversos cargos genéricos en tres tipos  $j \in \{1, \dots, 3\}$ ; y con relación al nivel en la toma de decisiones se considerarán dos niveles de responsabilidad, alto y bajo  $k \in \{1, 2\}$ . Asumiremos que un valor menor de  $j$  implica una mayor criticidad y un valor menor de  $k$ , un más alto nivel de responsabilidad.

### **Equilibrio y Restricciones**

A partir del tratamiento dado al costo de oportunidad que enfrentan los directivos y al valor de la producción o valor agregado, se puede elaborar el siguiente esquema:

- 1) Cada uno de los cargos para los cuales se debe determinar una compensación, es ejercido por una categoría de directivos que tienen un costo de oportunidad  $i \in \{1, \dots, I\}$ , una tarea de criticidad  $j \in \{1, \dots, 3\}$  y un nivel de responsabilidad  $k \in \{1, 2\}$ .
- 2) Para una tarea donde los directivos enfrentan un costo de oportunidad  $i$ , una compensación  $w$  genera un reclutamiento de directivos con calidad promedio  $q_i(w)$ .  
Dados los supuestos anteriores, es natural asumir que  $q_i(w) < q_{i+1}(w)$ , (ver figura1).

**Fig.1 Determinación de la Calidad (en función del salario)**



3) En una tarea de tipo  $j$  y nivel  $k$ , es posible estimar el valor generado por un directivo de calidad  $q$ . Llamaremos a esta función  $V_{jk}(q)$  y a su correspondiente derivada con respecto a  $q$  (valor marginal)  $VM_{jk}(q)$ .

Asumiremos que  $VM_{jk}(q) > VM_{j+1,k}(q)$ , (ver figuras 2 y 3).

**Fig.2 Determinación de la Producción (en función de la calidad)**

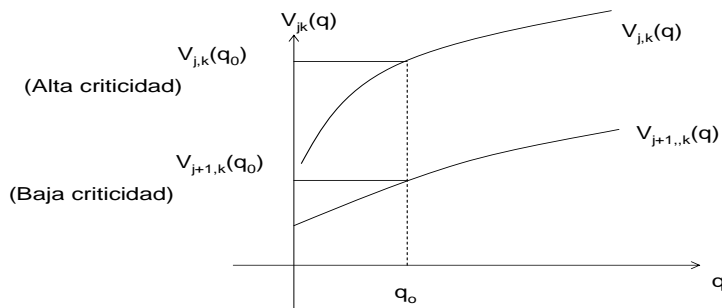
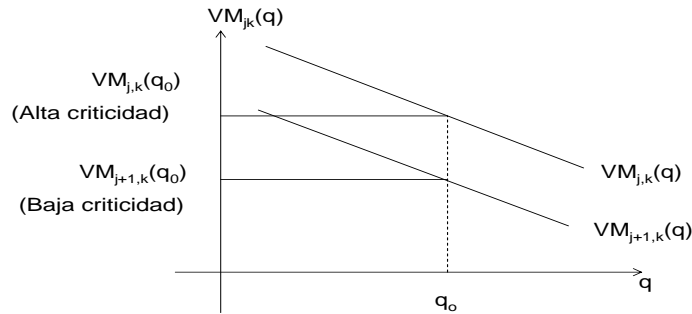
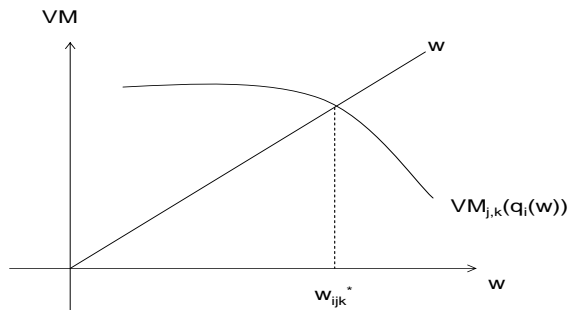


Fig.3 Determinación de la Prod.Marginal (en función de la calidad)



4) La condición de equilibrio, cuando no hay restricciones externas, es la tradicional: para una tarea de tipo  $j$  y nivel  $k$ ; es decir, cuando el costo de oportunidad de los directivos cae en la categoría  $i$ , la compensación óptima  $w_{ijk}^*$  resuelve  $VM_{jk}(q_i(w_{ijk}^*)) = w_{ijk}^*$ , (ver figura 4).

Fig.4 Salario de Equilibrio

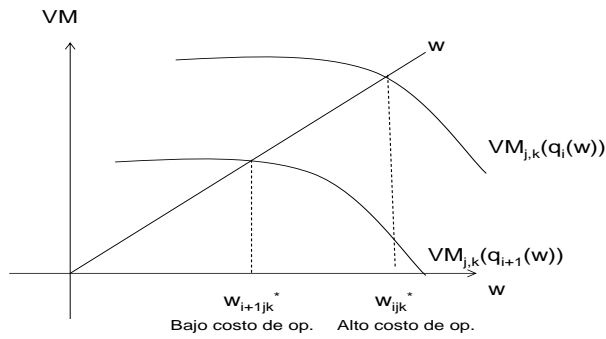


### Cambios en el Equilibrio

Se puede hacer un análisis de estática comparativa, para ver como se mueve el salario óptimo  $w_{ijk}^*$  en función del costo de oportunidad ( $i$ ), la criticidad ( $j$ ) y el nivel de responsabilidad ( $k$ ). Los resultados (ilustrados en las figuras 5-7) son los siguientes:

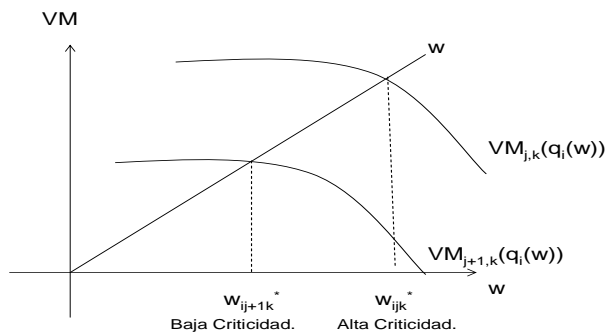
1) Una disminución en el costo de oportunidad implica una disminución en el salario óptimo. Es decir  $w_{i+1jk}^* < w_{ijk}^*$ .

**Fig.5 Cambio en el Costo de Oportunidad**



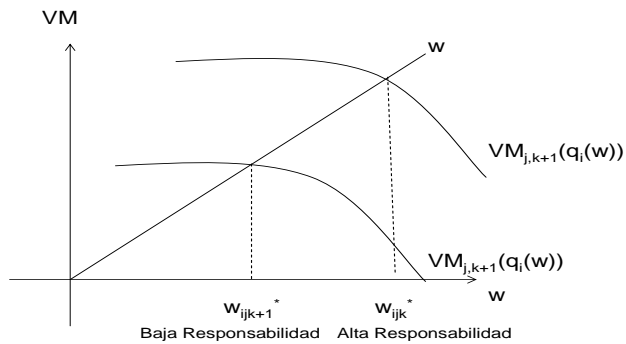
2) Una disminución en la criticidad implica una disminución en el salario óptimo. Es decir  $w_{ij+1k}^* < w_{ijk}^*$ .

**Fig.6 Cambio en la Criticidad**



3) Una disminución en el nivel de responsabilidad implica una disminución en el salario óptimo. Es decir  $w_{ijk+1}^* < w_{ijk}^*$ .

**Fig.7 Cambio en la Responsabilidad**



### Aplicación del modelo conceptual

La aplicación del modelo desarrollado, permite ubicar cada cargo en un "espacio tridimensional", quedando el total de ellos ordenados relativamente unos de otros en función del "salario de equilibrio".

Finalmente se puede determinar la brecha a financiar, o lo que es lo mismo, el porcentaje de asignación para cada uno de los cargos, considerando los siguientes elementos:

- 1) La diferencia del salario sin asignación, respecto de:
  - El pago esperado en un cargo homólogo del sector privado.
  - El "margen de tolerancia".
- 2) Las restricciones impuestas por:
  - El monto máximo a pagar a los directivos, determinado por la brecha vertical máxima aceptable (equidad interna).
  - El máximo de recursos adicionales disponibles para financiar la Asignación de Alta Dirección Pública.

### Presentación Matricial de los Resultados

Un modelo conceptual como el descrito, se puede hacer operativo por intermedio de la construcción de una herramienta tipo matriz tridimensional, en la cual cada cargo se ubica en una casilla, como resultado de considerar simultáneamente la criticidad de la tarea o de la institución, el nivel de responsabilidad y el costo de oportunidad, según se muestra en el Cuadro N° 4.1. Así, cada casilla de la matriz expresa un conjunto de características, que permiten identificar los cargos en función de los diversos factores considerados.



**Cuadro N° 4.1  
Matriz de Resultados**

		Nivel de Criticidad Institucional					
		I		II		III	
Nivel de Responsabilidad		I	II	I	II	I	II
Costo de Oportunidad	I						
	II						
	III						

### 4.3 Clasificación de los Cargos del Sistema de Alta Dirección Pública

El análisis comparado entre el sector público y el sector privado que se presenta en este estudio, tiene como unidad básica de observación, a los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública. Este enfoque se ha aplicado tanto para determinar las brechas de remuneraciones, como para el diseño de instrumentos de recopilación de información primaria, y también para la elaboración de una propuesta de Asignación de Alta Dirección Pública.

El punto de partida se situó entonces en estos cargos, y es con respecto a ellos que se hicieron las comparaciones con el sector privado; es decir, la mirada a este sector se efectuó buscando aquellos cargos, que tienen funciones afines o equivalentes a los del Sistema de Alta Dirección Pública y por lo tanto son homologables con éstos.

#### 4.3.1 Cargos Genéricos y Cargos Específicos

En los términos de referencia del estudio se presenta un total de 737 puestos de trabajo afectos al Sistema de Alta Dirección Pública; como es evidente, este número es excesivo para realizar un análisis comparativo con cargos del sector privado; además es razonable suponer que muchos de estos puestos de trabajo corresponden a cargos con características relativamente semejantes.

Por lo tanto, fue necesario organizar la información básica, tanto con fines descriptivos como metodológicos, circunscribiendo el análisis a un conjunto de cargos genéricos, definidos a partir de características similares que presentan los diversos puestos de trabajo.

En este sentido, la estructura del Sistema de Alta Dirección Pública establece un criterio básico, que se mantuvo en el desarrollo del estudio, el cual está dado por el nivel jerárquico de los cargos; sin embargo dado que esta segmentación es insuficiente, se incorporaron otros criterios que permitieron establecer una adecuada clasificación de los diversos puestos de trabajo.

Estos criterios adicionales, distintos para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, se apoyan en el concepto de "cargo genérico" definido en la Sección 4.2.1, aunque éste se utilizó de manera más restrictiva, como se explica a continuación.

Con relación a los cargos de primer nivel jerárquico, se aplicó el criterio de distinguirlos de acuerdo a la función productiva o el rol que tienen en el aparato del Estado, las instituciones en las cuales se ejerce el cargo. Así se definieron los siguientes cinco tipos de jefes superiores de instituciones:

- Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas.
- Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador.
- Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad.
- Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración.
- Director de Servicio de Salud.

A estos cinco cargos de primer nivel jerárquico, se agregó el de "Director de Servicio de Vivienda y Urbanización", dado que si bien por una parte corresponde a instituciones productoras de servicios a la comunidad, tiene la característica especial de ser un cargo cuyo espacio de acción es una Región determinada.

En cuanto a los cargos de segundo nivel jerárquico, se aplicó como criterio la metodología de Barros, que configura cinco grandes procesos al interior de una organización: planificación, desarrollo, producción, apoyo y control de estado. Con una ligera adaptación de esta metodología, se definieron seis cargos genéricos de segundo nivel jerárquico. A este criterio se agregó la dimensión territorial, para distinguir los cargos cuyo ámbito de acción es una Región determinada; además se definieron separadamente seis cargos genéricos propios del sector de la salud. En síntesis se identificó un total de trece cargos genéricos de segundo nivel.

En el Cuadro N° 4.2 se presenta el conjunto de cargos genéricos definidos en el estudio para los dos niveles jerárquicos, se incluye además un código que se asignó a cada cargo, con el fin de facilitar la lectura de los cuadros siguientes. El Anexo N° 3 contiene una breve descripción de los cargos genéricos definidos, más algunos ejemplos de cargos específicos que fueron agrupados bajo cada denominación genérica.

**Cuadro N° 4.2**  
**Clasificación de los Cargos Genéricos**

Cargos Genéricos	
Código	Denominación
<b>Nivel 1</b>	
01	Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas
02	Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador
03	Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad
04	Director de Servicio de Vivienda y Urbanización
05	Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración
06	Director de Servicio de Salud
<b>Nivel 2</b>	
07	Subdirector de Desarrollo
08	Subdirector de Operaciones
09	Subdirector Administrativo
10	Jefe de Departamento Jurídico
11	Jefe de Departamento de Contraloría Interna
12	Director Regional
13	Subdirector Médico de Servicio de Salud
14	Subdirector Administrativo de Servicio de Salud
15	Director de Hospital
16	Subdirector Médico de Hospital
17	Subdirector Administrativo de Hospital
18	Director de Atención Primaria
19	Jefe de Departamento de Informática

En consecuencia, los 737 puestos de trabajo presentados en los términos de referencia, fueron agrupados en cargos específicos y clasificados en los 19 cargos genéricos definidos, en función de de los siguientes criterios:

- La denominación del cargo.
- El grado del cargo.
- La Institución en la cual se ejerce el cargo.

Este ejercicio permitió, en una primera etapa, identificar 556 cargos específicos. En el Cuadro N° 4.3 se muestra la correspondencia numérica entre los cargos genéricos, los cargos específicos y los puestos de trabajo, que resultó de la aplicación del procedimiento explicado. En el Anexo N° 4 se presenta el detalle de los cargos específicos asociados a cada cargo genérico.

**Cuadro N° 4.3**  
**Identificación de Cargos Específicos**

CCG	Nº de Cargos Específicos	Nº de Puestos
01	5	5
02	13	13
03	28	28
04	13	13
05	11	11
06	28	28
07	28	28
08	95	95
09	62	62
10	37	37
11	28	28
12	32	181
13	27	27
14	27	27
15	59	87
16	22	25
17	22	23
18	14	14
19	5	5
<b>Total</b>	<b>556</b>	<b>737</b>

Como puede observarse, para la mayoría de los cargos genéricos existe absoluta correspondencia entre el número de cargos específicos y el número de puestos de trabajo, salvo en los cargos genéricos "12 Director Regional", "15 Director de Hospital", "16 Subdirector Médico de Hospital" y "17 Subdirector Administrativo de Hospital". Esta discrepancia se explica por la existencia de cargos que, si bien tienen la misma denominación y se ejercen en una misma institución, difieren en el grado.

Sin embargo, con relación a los cargos "15", "16" y "17" se presentó un hecho adicional, que deriva de la circunstancia de que son cargos ejercidos en hospitales y no en Servicios de Salud propiamente tales. Dado que existen diferencias importantes entre los hospitales de un mismo Servicio de Salud, se optó por considerar los hospitales como la institución relevante para definir los cargos específicos, lo que se tradujo finalmente en una absoluta correspondencia entre el número de cargos específicos y el número de puestos de trabajo, en estos tres cargos genéricos.

#### 4.3.2 Ranking de Cargos Genéricos

El ordenamiento de los cargos que forman parte del Sistema de Alta Dirección Pública, se efectuó a partir de los cargos genéricos definidos, considerando que éstos se diferencian entre sí dependiendo de los siguientes factores:

- El costo alternativo o de oportunidad de ejercer el cargo.
- La criticidad global relativa de la institución en la cual se ejerce el cargo.
- El nivel de responsabilidad del cargo.

Para implementar la aplicación de estos factores, se siguió el esquema presentado en la Sección 4.2.2; en consecuencia se construyeron tres índices independientes entre sí, que al ser combinados en una matriz tridimensional como se muestra en el Cuadro N° 4.4, permitieron establecer un ordenamiento general, donde cada cargo se ubica en una casilla determinada.

**Cuadro N° 4.4**  
**Matriz de Ranking de Cargos**

RESPONSABILIDAD (Nivel)		INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL RELATIVA (TIPOS DE INSTITUCION)					
		Alta Criticidad (X)		Criticidad Media (Y)		Baja Criticidad (Z)	
		1	2	1	2	1	2
INDICE DE COSTO DE OPORTUNIDAD D	Muy Alto (A)	AX1	AX2	AY1	AY2	AZ1	AZ2
	Alto (B)	BX1	BX2	BY1	BY2	ZB1	ZB2
	Medio (C)	CX1	CX2	CY1	CY2	CZ1	CZ2
	Bajo (D)	DX1	DX2	DY1	DY2	DZ1	DZ2

### Índice del costo de oportunidad de ejercer un cargo

En la Sección 4.2.2 se explicó el significado conceptual que tiene el costo de oportunidad en este estudio, allí se indicó que ejercer un cargo del Sistema de Alta Dirección Pública tiene para un directivo típico, un costo alternativo que depende de los siguientes factores:

- El valor de mercado de sus competencias técnicas.
- El costo o beneficio que le generará en el futuro, el hecho de ejercer dicho cargo.
- La permeabilidad del mercado relevante.
- La operación de “grúas” para emigrar desde el Estado hacia el sector privado.

En dicha Sección se desarrolla el significado específico de estos elementos y la manera como afectan al costo alternativo, además se señala que utilizando estos factores para cada tipo de directivo, se pueden construir vectores de características, los cuales una vez combinados constituirían un “índice de costo de oportunidad”.

Para la implementación de este índice fue necesario modificar ligeramente el planteamiento teórico. En primer lugar, el valor de mercado de las competencias técnicas se trató como una variable independiente; en segundo lugar, se decidió no considerar la operación de “grúas”, dada la dificultad práctica de estimar esta variable.

Por lo tanto, el índice del costo de oportunidad que representa para un individuo ejercer un cargo del Sistema de Alta Dirección Pública, se obtuvo considerando que este costo depende de los siguientes factores:

- El costo o beneficio que le generará en el futuro, el hecho de ejercer dicho cargo.
- La permeabilidad del mercado relevante.

La construcción de este índice se efectuó consultando a un panel de expertos, a quienes se les pidió que establecieran un ranking de los cargos genéricos separados por nivel, para cada uno de los factores. Una vez obtenido el ranking promedio de cada factor para ambos niveles, se efectuó una combinación algebraica de los ordenamientos, dando igual ponderación a cada factor.

En los cargos del Nivel 1, esta combinación algebraica se obtuvo asignando el valor "1,0" a los cargos situados en el centro del ranking, "1,1" a los del extremo superior y "0,9" a los del extremo inferior; con respecto a cada factor. Los números obtenidos se multiplicaron entre sí y se les aplicó el escalar "100", lo que finalmente dio como resultado para cada cargo, valores que por construcción se situaron en el intervalo entre "81" y "121".

En los cargos del Nivel 2 se aplicó el mismo método, pero se asignó un valor "1,0" y "0,95" a los cargos situados en el centro del ranking, "1,1" a los del extremo superior y "0,9" a los del extremo inferior, también con respecto a cada factor.

Estos intervalos se concibieron como el índice de costo de oportunidad para cada nivel, donde "121" representa el mayor costo y "81" el menor. A continuación se ordenaron los diversos cargos en función del valor obtenido y se agruparon en las categorías "A", "B", "C" y "D", donde la primera representa el mayor costo alternativo y la última el menor costo; con los límites que se muestran en el Cuadro N° 4.5.

**Cuadro N° 4.5**  
**Rangos para Índice de Costo de Oportunidad**

Categorías	Límites	
	Nivel 1	Nivel 2
A	110,0 - 121,0	110,0 - 121,0
B	99,0 - 100,0	99,0 - 105,0
C	90	90,0 - 95,0
D	81	81,0 - 85,5

Los resultados de la construcción de este índice se muestran en la Sección 5.1.

### **Índice de la criticidad global relativa de las instituciones**

El índice de criticidad global relativa de las instituciones se obtuvo considerando que, para una institución, esta criticidad global depende de factores tales como su tamaño, la cantidad y complejidad de los recursos que maneja, y su criticidad política. En consecuencia, el índice de se construyó combinando los siguientes factores:

- Presupuesto anual excluido el Subtítulo 21 (Gastos en Personal).<sup>3</sup>
- Dotación de personal.
- Remuneración anual media.
- Criticidad política.

<sup>3</sup> En las Instituciones que proveen pagos de jubilaciones y otras prestaciones previsionales, se excluyó también el Subtítulo 23 (Prestaciones de Seguridad Social).

Las tres primeras variables son de carácter cuantitativo, las dos primeras dan cuenta del tamaño de la institución, y la tercera del grado de complejidad de la gestión administrativa.

En efecto, el presupuesto anual excluido el subtítulo 21, es un indicador del monto de los recursos financieros que están bajo la responsabilidad de la institución, y la dotación de personal indica la magnitud de los recursos humanos con que cuenta y que deben ser movilizadas para la ejecución de sus funciones.

La remuneración anual media se entiende como una variable representativa de la calificación de los recursos humanos, bajo el supuesto de que mientras más elevada es la remuneración media, mayor es la proporción de funcionarios profesionales.

Por último, la "criticidad política" es una variable de carácter cualitativo que, en un sentido negativo, se entiende como el impacto o costo social y político, que pueden producir las malas decisiones de administración, realizadas por altos directivos públicos, en una institución determinada. Por lo tanto, una institución tendrá alta criticidad política, si se espera que los errores de gestión provoquen altos costos en la imagen política y en la calidad de los servicios que presta.

El índice de criticidad global relativa de las instituciones se elaboró de la siguiente manera:

Se eligió una letra para representar cada factor, como se muestra a continuación:

- Presupuesto menos subtítulo 21 (P).
- Dotación de personal (D).
- Remuneración promedio (R).
- Criticidad política (C).

Se asumió que cada factor puede tomar los siguientes valores, donde  $n < n+1$  implica que  $n+1$  señala un tipo de institución con mayor criticidad:

- P: 1,0; 2,0 y 3,0.
- D: 0,5; 1,0 y 1,5.
- R: 0; 0,5 y 1,0.
- C: 1,5; 3,0 y 4,5.

El valor del índice corresponde a la suma de los valores de los cuatro factores; por lo tanto puede tomar valores entre "3,0" y "10,0". Estos valores se concibieron como el índice de criticidad global relativa de las instituciones; las cuales se agruparon en los tipos "X", "Y" y "Z", donde el primero corresponde a las de mayor criticidad global relativa y el último a las de menor criticidad. Los límites entre un tipo y otro se muestran en el Cuadro N° 4.6.

**Cuadro N° 4.6**  
**Rangos para Índice de Criticidad Institucional**

Tipo de Institución	Índice
X	8,0 – 10,0
Y	5,5 – 7,5
Z	3,0 – 5,0

Los valores de las tres primeros factores se obtuvieron de la Ley de Presupuestos del año 2005. La criticidad política de las instituciones se estimó consultando un panel de expertos.

Todas las instituciones adscritas al Sistema de Alta Dirección Pública, pueden ser evaluadas de acuerdo a los factores contenidos en este índice. Sin embargo, dada la heterogeneidad de las 99 instituciones involucradas, se estimó necesario generar previamente una segmentación en función de una variable que permita reducir dicha heterogeneidad.

La variable seleccionada para este fin fue la "función productiva", entendida como el rol que desempeña la institución en el aparato del Estado. Aunque esta variable plantea la dificultad de que muchas instituciones cumplen en realidad más de un rol, se consideró razonable asumir que siempre existe un rol principal. Además, se optó por identificar funciones productivas que no tengan un carácter excesivamente restrictivo, para facilitar la clasificación de las instituciones.

En consecuencia, sin desconocer la existencia de algún grado de arbitrariedad en esta segmentación, se identificaron las siguientes funciones productivas:

- Gestión de políticas públicas.
- Regulación y/o fiscalización.
- Producción de servicios a la comunidad (excluidos los servicios de salud).
- Prestación de servicios a la administración del Estado.
- Regulación y producción de servicios de salud.

En el Anexo N° 5 se presentan las 99 instituciones clasificadas de acuerdo a su función productiva.

Por otra parte, dado que la criticidad global relativa de los hospitales no coincide necesariamente con la de los Servicios de Salud, porque al interior de cada Servicio existen hospitales con distintos grados de complejidad, se construyó un índice exclusivo para los cargos definidos a este nivel; es decir, "Director de Hospital", "Subdirector Médico de Hospital" y "Subdirector Administrativo de Hospital".

La clasificación de los hospitales se efectuó en base al criterio general aplicado en el sistema público de salud, que distingue cuatro tipos de hospitales. Para efectos de este estudio, se agruparon los hospitales tipo 3 con los hospitales tipo 4; los cuales se ubicaron en el tercer lugar, es decir el tipo "Z".



Los resultados de la construcción de los dos índices de criticidad global relativa, se muestran en la Sección 5.1.

### **Índice del nivel de responsabilidad del cargo**

El índice de nivel de responsabilidad está contenido en los términos de referencia, ya que se consideró que depende del nivel jerárquico del cargo, y en consecuencia puede tomar los valores 1 o 2.

#### **4.3.3 Homologación de Cargos Genéricos**

En términos generales, en el sector privado no se encuentran cargos equivalentes a los del sector público, sin embargo para realizar un análisis comparativo entre ambos sectores, es indispensable establecer criterios y métodos que permitan encontrar similitudes entre dichos cargos. Por lo tanto, mediante un proceso de aproximaciones sucesivas, se efectuó una homologación de cargos genéricos considerando los siguientes factores:

- La función desempeñada.
- El nivel jerárquico.

El método aplicado consistió en agrupar cargos identificados en las encuestas del sector privado, que tienen características relativamente semejantes a las de los cargos genéricos definidos para el sector público, de modo tal que estos grupos de cargos se constituyeron como cargos genéricos homólogos. Evidentemente, este método tiene algún grado de arbitrariedad, pero los resultados obtenidos se pueden considerar una buena aproximación al objetivo planteado.

Estos resultados se muestran en la Sección 5.2

#### **4.4 Métodos de Observación de Brechas Salariales**

En esta sección se presentan los métodos aplicados, con el fin de determinar las diferencias entre los salarios de los altos directivos públicos del primer y segundo nivel jerárquico, de las instituciones afectas al Sistema Alta Dirección Pública, con respecto a los salarios de los directivos del sector privado que realizan funciones afines o equivalentes a las de dichos cargos.

Las diferencias salariales entre los directivos de un sector y otro, consideradas en este estudio, se refieren a las brechas de compensaciones materiales (brecha monetaria y brecha global), compensaciones intangibles o salarios emocionales, y umbrales de salarios para emigrar de un sector a otro.

#### 4.4.1 Brechas Salariales

El cálculo de las brechas salariales entre directivos públicos y privados se realizó en dos etapas:

- En la primera etapa se calcularon las brechas salariales monetarias entre ambos sectores.
- En la segunda etapa se calcularon las brechas salariales globales, considerando como salariales globales la suma de salarios monetarios y beneficios no monetarios.

#### Calculo de las Brechas Monetarias

Las brechas monetarias se calcularon como la diferencia entre los salarios monetarios de los directivos privados y los directivos públicos, correspondientes a cada cargo genérico. Para cada uno de estos cargos se estimaron tres valores, los cuales expresan rangos de variabilidad de las remuneraciones en cargos similares.

En el sector público los tres valores corresponden a los tres tipos de Instituciones ("X", "Y" y "Z"). Para cada uno de ellos se calculó el promedio de las remuneraciones monetarias brutas, ponderado por el número de puestos de trabajo de los cargos específicos asociados a cada cargo genérico.

En el caso del sector privado, dado que en las encuestas de remuneraciones se tiene un sólo valor para cada cargo identificado, se utilizaron dos métodos alternativos:

Se calculó el promedio de las remuneraciones monetarias brutas, ponderado por el número de observaciones registradas en cada cargo; luego se calculó la desviación estándar ponderada de la misma manera, y se sumó y restó una vez al promedio para obtener los otros dos valores.

Se calculó la mediana de las remuneraciones monetarias brutas, ponderada de la manera ya señalada; y para obtener los otros dos valores, se calcularon los percentiles 25 y 75 siguiendo el mismo método.

La utilización del promedio o la mediana de los salarios de los cargos genéricos del sector privado, tiene sentido si se interpreta como una variable representativa de los salarios en las instituciones de mediana complejidad. Esta interpretación se basa en el supuesto de que en torno al promedio o la mediana, se ubican las empresas de nivel medio dentro de ese sector, y por lo tanto, a partir de esos valores se pueden estimar los correspondientes a las empresas de mayor o menor complejidad.

En principio, tanto el método de la desviación estándar como el método de los percentiles, permiten obtener estimaciones estadísticamente válidas de la dispersión de las remuneraciones; no obstante, por razones prácticas se planteó la necesidad de optar por uno de ellos. En esta decisión se tuvo en cuenta que la distribución de probabilidades de las remuneraciones del sector público no se aproxima a una normal estándar al interior de cada cargo, y además presenta una baja dispersión; por lo que construir indicadores basados en ella implicaría asumir una restricción que puede resultar excesiva; además, el método de los percentiles ofrece información sobre remuneraciones efectivamente percibidas por directivos privados. En consecuencia, se optó por utilizar este método.

### **Calculo de las Brechas Globales**

Para el cálculo de las brechas globales, se añadió a las remuneraciones monetarias promedio, una estimación de los beneficios no monetarios. Los métodos utilizados para obtener estos datos se explican en la Sección 4.6.

La estimación de los beneficios no monetarios entregó sólo un valor por cargo genérico. Por lo tanto, para calcular las brechas globales, se utilizó el supuesto de que los beneficios no monetarios son iguales para un mismo cargo genérico, independiente de la complejidad de la institución o la empresa.

#### **4.4.2 Salarios de Atracción y Retención**

Las definiciones utilizadas en este estudio para “salarios de atracción” y “salarios de retención” son las siguientes:

- El salario de atracción corresponde al valor a partir del cual, un directivo está dispuesto a emigrar desde el sector privado al sector público.
- El salario de retención corresponde al valor a partir del cual un directivo está dispuesto a emigrar desde el sector público al sector privado.

Estos “salarios” se obtuvieron de los datos arrojados por las encuestas realizadas a directivos privados y públicos. Los datos fueron sometidos a determinadas correcciones, con el fin de asegurar la validez estadística de los resultados.

Como criterio general se eliminaron para este cálculo las respuestas claramente inconsistentes, y los valores extremos de las muestras (outliers). Además se corrigieron los valores líquidos declarados, para obtener valores brutos. A continuación se detallan los ajustes realizados en cada caso.

## Salario de Atracción

El salario de atracción se calculó de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Se tomó como dato básico, el monto declarado por todos los directivos privados, como aquel por el cual se cambiarían al sector público; este valor se restó del salario declarado como percibido; lo que dio un monto adicional para el cambio.
- A este monto adicional se le aplicó un ajuste, en función del valor adicional declarado sólo por el segmento que mostró clara disposición a cambiarse al sector público. El factor de ajuste se calculó como el cociente entre el segundo y el primero de los dos valores señalados.
- Este factor de ajuste se calculó para cada uno de los cargos genéricos, y en aquellos cargos para los cuales no se obtuvieron valores de la encuesta, se aplicó un factor promedio de la muestra.
- El ajuste consistió en multiplicar el factor por el monto adicional para el cambio. El producto así obtenido se sumó al salario líquido percibido, y esta suma de valores líquidos se corrigió en función de parámetros tributarios y previsionales, para convertirla en un valor bruto.

Los valores brutos así obtenidos para cada cargo genérico, se concibieron como los salarios de atracción del cargo.

## Salario de Retención

El salario de retención se calculó de manera análoga al salario de atracción, es decir se utilizó como dato básico, el monto declarado por todos los directivos públicos, como aquel por el cual se cambiarían al sector privado; y a este monto se le aplicó un factor de ajuste. No obstante en este caso el procedimiento se diferenció del anterior en lo siguiente:

- Dado que en la encuesta se preguntó directamente por un monto adicional para el cambio, no fue necesario restar este valor del salario percibido.
- Como salario percibido se utilizó el registrado en la base de remuneraciones y no el declarado en la encuesta. Además, es importante señalar que se consideró el salario monetario, excluyendo las asignaciones actualmente percibidas.
- Dado que se utilizó un salario percibido bruto, y el monto adicional es un valor líquido, se corrigió éste último antes de sumarlo al primero y así obtener el salario de retención.

Los valores brutos así obtenidos para cada cargo genérico, se concibieron como los salarios de retención del cargo.

#### 4.4.3 Salarios Emocionales

Los salarios emocionales de los cargos genéricos, tanto del sector privado como del público, se calcularon a partir los datos de las encuestas realizadas a directivos de ambos sectores. En estas encuestas se consultó sobre la presencia de ciertos activos intangibles asociados al ejercicio del cargo; concretamente se consultó sobre su importancia relativa y su equivalente en valor monetario, con el fin de realizar una estimación cuantitativa del salario emocional.

La estimación se efectuó de acuerdo al siguiente procedimiento:

Se calculó el valor promedio de cada activo.

Se obtuvo un ranking para los mismos activos.

Se invirtió el ranking para asignar el mayor valor al activo más preferido.

En función del ranking inverso, se aplicó un factor ponderador al valor promedio de cada activo.

Se obtuvo el salario emocional como la suma de los valores ponderados de los activos.

Para la ponderación se utilizaron dos métodos alternativos:

Escala Lineal. Los ponderadores se obtuvieron aplicando la regla de tres, donde al activo menos preferido se le asignó el valor "0" y al más preferido se le asignó el valor "1".

Escala Logarítmica. Para evitar obtener ponderadores negativos<sup>4</sup>, se aplicó una corrección a los datos, ya que se supone que cada activo tiene una valoración positiva. La corrección consistió en sumar "1.05" a cada uno de los valores del ranking inverso. A este valor corregido se le aplicó el logaritmo en base 10 para obtener los ponderadores finales.

Los dos métodos de ponderación tienen sus propias virtudes, sin embargo en este estudio se optó por utilizar la escala logarítmica, porque refleja de manera más adecuada las preferencias de los individuos, frente a valoraciones ordinales, dado que entrega mayor peso a los activos más preferidos y menor a los menos preferidos; es decir, supone que los individuos revelan fuertes preferencias por los activos más votados.

#### 4.5 Determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP)

En esta sección se presenta un modelo matemático de determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública, en dos situaciones hipotéticas, la primera para el caso en que interese retener a directivos actualmente en ejercicio, y la segunda para el caso que interese atraer directivos desde el sector privado.

---

<sup>4</sup> Esto pues  $\log(a) < 0$  si  $a < 1$ .

Además, se presenta un modelo matemático de equilibrio, que comprende los mercados laborales público y privado, y considera brechas salariales, salarios emocionales y barreras.

Posteriormente se presentan los métodos de cálculo de las asignaciones para retener y atraer directivos; y finalmente, se exponen dos propuestas alternativas de determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública.

#### **4.5.1 Modelo de Determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública**

En lo que sigue se presenta un modelo de determinación de la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP), en función de los salarios de retención y de atracción. Es decir, el modelo permite determinar dos asignaciones para cada cargo genérico, una para retener a los directivos que actualmente ejercen un cargo en el sector público, y otra para atraer directivos que actualmente se desempeñan en el sector privado.

##### **Determinación de la AADP para Retener**

###### ***La AADP para retener considerando sólo salarios monetarios***

Definiciones:

La "brecha monetaria" (Bm) es la diferencia entre el "salario monetario del sector privado" (Spr) y el "salario monetario del sector público" (Spu).

El "salario de retención" (Sr), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor a partir del cual un directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.

El "margen monetario de tolerancia" (Mmt) es el espacio que media entre el salario de retención y el salario monetario del sector público.

Entonces:

$$Bm = Spr - Spu$$

$$Mmt = Sr - Spu$$

Por lo tanto:

- 1) Si  $Mmt = Bm$ , el directivo público es indiferente entre el sector público y el privado.
- 2) Si  $Mmt > Bm$ , el directivo público permanece en el sector público.
- 3) Si  $Mmt < Bm$ , el directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.

Es decir, para retener al directivo público, sólo en el tercer caso es necesario compensarlo con una asignación adicional.

Esta asignación (Ar) debe ser como máximo:

$Ar = Spr - Sr$

**La AADP para retener si se agregan los beneficios no monetarios**

Si se incluyen además los "beneficios no monetarios", entendidos como compensaciones en especies, entonces lo anterior se puede expresar como sigue:

Definiciones:

El "salario global del sector público" ( $Wpu$ ) es la suma del salario monetario del sector público y las "compensaciones no monetarias del sector público" ( $Npu$ ).

El "salario global del sector privado" ( $Wpr$ ) es la suma del salario monetario del sector privado y las "compensaciones no monetarias del sector privado" ( $Npr$ ).

La "brecha de compensaciones no monetarias" ( $Bn$ ) es la diferencia entre las compensaciones no monetarias del sector privado y las compensaciones no monetarias del sector público.

La "brecha global" ( $Bg$ ) es la diferencia entre el salario global del sector privado y el salario global del sector público; por lo tanto también corresponde a la suma de la brecha monetaria más la brecha de compensaciones no monetarias.

El "margen global de tolerancia" ( $Mgt$ ) es el espacio que media entre el salario de retención y el salario global del sector público.

Entonces:

$$Wpu = Spu + Npu$$

$$Wpr = Spr + Npr$$

$$Bn = Npr - Npu$$

$$Bg = Bm + Bn = Wpr - Wpu = Spr + Npr - (Spu + Npu)$$

$$Mgt = Sr - Wpu$$

Por lo tanto:

- 1) Si  $Mgt = Bg$ , el directivo público es indiferente entre el sector público y el privado.
- 2) Si  $Mgt > Bg$ , el directivo público permanece en el sector público.
- 3) Si  $Mgt < Bg$ , el directivo público está dispuesto a emigrar al sector privado.

Es decir, al incorporar los beneficios no monetarios, si se quiere retener al directivo público, sólo en el tercer caso es necesario compensarlo con una asignación adicional; tal como ocurre si se consideran sólo los salarios monetarios.

Esta asignación ( $Ar^*$ ) debe ser como máximo:

$$Ar^* = Wpr - Sr$$

En estricto rigor, ésta es la "asignación para retener" que debiera estimarse con relación a cada cargo genérico. Sin embargo, dada la necesidad de proponer una asignación que sea comparable con la actualmente vigente, que se establece como un porcentaje sobre el salario monetario y no sobre el salario global, se optó por elaborar una propuesta de asignación exclusivamente en función de los salarios monetarios. Lo mismo ocurre con respecto a la "asignación para atraer", cuyo método de determinación se explica a continuación.

### **Determinación de la AADP para Atraer**

#### ***La AADP para atraer con brecha salarial positiva y margen de estímulo positivo***

Definiciones:

El "salario de atracción" (Sa), visto desde la perspectiva del sector público, es el valor mínimo por el cual un directivo privado está dispuesto a emigrar al sector público.

El "margen monetario de estímulo" (Mme) es el espacio que media entre el salario de atracción y el salario monetario del sector privado.

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr$$

Si el margen monetario de estímulo es positivo y la brecha salarial también lo es, entonces el salario de atracción será mayor que el salario monetario del sector público, y la diferencia entre estos dos valores, es el monto de la asignación que se requiere para atraer directivos del sector privado hacia el sector público.

Es decir, esta asignación (Aa) debe ser como mínimo:

$$Aa = Sa - Spu$$

#### ***La AADP para atraer con brecha salarial positiva y margen de estímulo negativo***

Si un directivo del sector privado, al emigrar al sector público acepta un salario monetario inferior al que percibe actualmente; el margen monetario de estímulo se puede interpretar como el valor máximo que el directivo privado está dispuesto a perder.

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr < 0 \text{ (es decir } -Mme > 0)$$



Por lo tanto:

- 1) Si  $-Mme = Bm$ , el directivo privado es indiferente entre el sector privado y el público.
- 2) Si  $-Mme > Bm$ , el directivo privado está dispuesto a emigrar al sector público.
- 3) Si  $-Mme < Bm$ , el directivo privado permanece en el sector privado.

Es decir, para atraer al directivo del sector privado, sólo en el tercer caso es necesario compensarlo con una asignación adicional.

Esta asignación (Aa) debe ser como mínimo:

$$Aa = Spr - Spu - (-Mme)$$

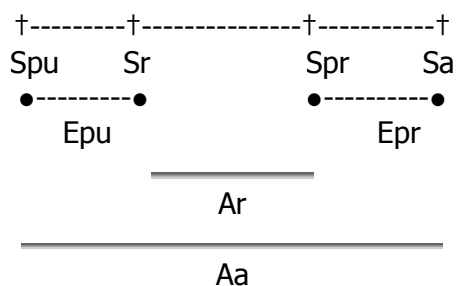
$$Aa = Spr - Spu + (Sa - Spr)$$

$$Aa = Sa - Spu$$

Por lo tanto, la "asignación para atraer" se estima de la misma manera, independiente de si el margen monetario de estímulo es positivo o negativo.<sup>5</sup>

### Esquema Simplificado de Determinación de las Asignaciones

El modelo de determinación de las asignaciones expuesto más arriba, se puede presentar esquemáticamente como sigue:



Donde:

- Spu = Salario monetario sector público
- Spr = Salario monetario sector privado
- Sr = Salario de retención
- Sa = Salario de atracción
- Epu = Salario emocional de los directivos públicos
- Epr = Salario emocional de los directivos privados
- Ar = Asignación retener

<sup>5</sup> En realidad, incluso si la brecha salarial es negativa, la expresión matemática de la "asignación para atraer" resulta ser la misma, sin embargo este caso no tiene sentido práctico, ya que no se observó en ningún cargo genérico.

Aa = Asignación para atraer

#### 4.5.2 Equilibrio entre Brechas Salariales y Salarios Emocionales

##### Relación entre el Salario de Retención y los Salarios Emocionales

El salario emocional corresponde a un conjunto de activos intangibles, sociales y personales, que están asociados al ejercicio de los cargos, tanto en el sector público como en el sector privado.

Si se supone que no existen barreras que impidan o dificulten la migración de un sector a otro, se está ante la presencia de dos mercados vinculados entre sí, de modo tal que la suma de las compensaciones materiales y las compensaciones intangibles de ambos mercados, tenderá a igualarse. En consecuencia, en equilibrio se cumplirá que:

$$Spu + Epu = Spr + Epr$$

Donde:

Epu: Salario emocional en el sector público

Epr: Salario emocional en el sector privado

Entonces:

$$Bm = Spr - Spu = Epu - Epr$$

Además, como se estableció anteriormente, un directivo público está en una situación de indiferencia entre trabajar en el sector público y el sector privado, si se cumple que:

$$Bm = Mmt$$

Por lo tanto:

$$Mmt = Sr - Spu = Epu - Epr$$

$$Sr = Spu + (Epu - Epr)$$

Es decir, en equilibrio, el margen monetario de tolerancia es igual a la diferencia de los salarios emocionales, y el salario de retención es igual al salario monetario del sector público más la diferencia de los salarios emocionales.

##### Relación entre el Salario de Atracción y los Salarios Emocionales

Si se mantiene el supuesto de que no existen barreras que impidan o dificulten la migración de un sector a otro, y se considera que un directivo del sector privado, como se

estableció anteriormente, está en una situación de indiferencia entre trabajar en ese sector o en el sector público, si se cumple que:

$$-Mme = Bm$$

Entonces:

$$Mme = Sa - Spr = Epr - Epu$$

$$Sa = Spr + (Epr - Epu)$$

Es decir, en equilibrio, el margen monetario de estímulo es igual a la diferencia de los salarios emocionales, y el salario de atracción es igual al salario monetario del sector privado más la diferencia de los salarios emocionales. Sin embargo, en este caso la diferencia de los salarios emocionales se expresa en el sentido inverso, a aquel que se tiene en el caso del salario de retención.

### **Equilibrio General: Brechas Salariales, Salarios Emocionales y Barreras**

La ecuación presentada precedentemente, según la cual en la situación de equilibrio, la suma de las compensaciones materiales y las compensaciones intangibles de ambos mercados es igual; supone la inexistencia de barreras entre el sector público y el sector privado. Sin embargo, si se acepta que hay "costos de emigración" de un sector a otro, entendidos como la percepción subjetiva del costo o pérdida asociada al cambio, lo que en términos del marco teórico utilizado en este estudio se interpreta como "barreras", la expresión matemática de la situación de equilibrio queda como se muestra a continuación:

$$Spu + Epu + Cpu = Spr + Epr + Cpr$$

Donde:

Cpu: Costos de emigrar desde el sector público

Cpr: Costos de emigrar desde el sector privado

Por lo tanto:

$$(Spr - Spu) + (Epr - Epu) = (Cpu - Cpr)$$

Es decir, la suma de la brecha monetaria más la diferencia de los salarios emocionales, es igual a la diferencia de costos de emigración (barreras).

### 4.5.3 Métodos de Cálculo de las Asignaciones

#### Asignaciones Estimadas

La estimación de las asignaciones se efectuó para cada cargo genérico y tipo de institución, en base al modelo explicado precedentemente. Por lo tanto se calculó la "asignación para retener" a los directivos públicos en ejercicio, como la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario de retención; y la "asignación para atraer" directivos desde el sector privado, se calculó como la diferencia entre el salario de atracción y el salario monetario del sector público.

Los porcentajes de asignaciones estimadas, de retención y de atracción, se compararon con el porcentaje de asignación percibida por cada cargo genérico y tipo de institución, con el fin de evaluar la situación actual, desde la perspectiva de lo que el modelo aplicado indica como porcentajes de asignaciones "necesarias", para retener y atraer directivos.

La evaluación se efectuó en función del grado de riesgo de no retener o de no atraer directivos, según el caso. Es decir, el criterio aplicado para calificar como de riesgo bajo, moderado o crítico, la situación de un determinado cargo, radicó en la distancia relativa entre la asignación estimada y la asignación actualmente percibida por dicho cargo.

Específicamente, se establecieron los siguientes límites para clasificar la situación de los diversos cargos:

- Si  $Ae < Ap$  → Existe riesgo bajo
- Si  $Ae > Ap$ , pero  $Ae < 2*Ap$  → Existe riesgo moderado
- Si  $Ae > 2*Ap$  → Existe riesgo crítico

Donde:

Ae: Asignación estimada (para retener o para atraer)

Ap: Asignación percibida

Es decir, se definió como una situación de riesgo crítico, aquella en que la asignación estimada es superior al 100% de la asignación percibida; y como una situación de riesgo moderado, aquella en que la asignación estimada es superior a la asignación percibida, pero en un porcentaje inferior al 100%.

Es importante destacar que los límites para clasificar la situación de riesgo de cada cargo, se aplican indistintamente con relación a la "asignación para retener", como con relación a la "asignación para atraer".

## Asignaciones Propuestas

Los porcentajes de asignaciones estimadas, tanto para retener como para atraer, constituyen una base sólida para evaluar la situación actual, y entregan información fundamental para que la autoridad establezca la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP) aplicable a cada cargo.

En términos generales, puede decirse que la AADP será un porcentaje ubicado entre los dos valores estimados; ya que ellos constituyen los extremos de un intervalo, al interior del cual es posible encontrar postulantes, tanto del sector público como del sector privado, interesados en permanecer en el cargo, los primeros y en migrar al sector público, los segundos.

El problema para la autoridad consistiría entonces, en establecer una regla para fijar un valor intermedio entre ambos extremos. Una primera posibilidad es establecer dicho valor en función del objetivo que sea prioritario; así si la prioridad es retener a los actuales directivos, la AADP debiera establecerse en un valor cercano a la "asignación para retener"; por el contrario, si la prioridad es atraer directivos del sector privado, la AADP debiera establecerse en un valor cercano a la "asignación para atraer".

Esta regla se puede aplicar independientemente, para cada cargo genérico de cada tipo de institución, constituye por lo tanto una pauta que permite un amplio margen de discrecionalidad a la autoridad, por eso en este estudio se le ha llamado "regla discrecional".

Otra manera de resolver el problema de la determinación de la AADP, a partir de las asignaciones estimadas, consiste en establecerla como el promedio entre ambas. Así podrían lograrse simultáneamente los objetivos de retener y atraer directivos, ya que las asignaciones estimadas son promedios de cada cargo genérico, que indican valores extremos de un intervalo; y por lo tanto, es posible encontrar directivos cuyos salarios de retención y de atracción sean más cercanos entre sí, porque se sitúan al interior del intervalo.

Entonces la AADP de cada cargo genérico se establecería formalmente como sigue:

$$AADP^* = (1/2)*(Ar + Aa)$$

$$AADP^* = (1/2)*((Spr - Sr) + (Sa - Spu))$$

$$AADP^* = (1/2)*(Spr - Spu) + (1/2)*(Sa - Sr)$$

Es decir, de acuerdo a esta regla, la AADP es el promedio entre la brecha monetaria y la diferencia entre el salario de atracción y el salario de retención. Esta es una regla que se aplicaría combinando las cuatro variables señaladas, de la misma manera a cada cargo genérico por tipo de institución, por eso en este estudio se le ha llamado "regla fija". La principal ventaja de esta regla es su claridad y sencillez, por lo que puede ser una herramienta útil y práctica para la política de determinación de la AADP.

Es interesante observar que la fórmula propuesta puede interpretarse como un caso particular, de una regla general que se expresaría como sigue:

$$AADP^* = \lambda * Ar + (1 - \lambda) * Aa \quad \text{donde } 0 \leq \lambda \leq 1$$

El valor de " $\lambda$ " dependerá de una decisión de política, según cuál sea el objetivo prioritario, retener o atraer directivos<sup>6</sup>.

## 4.6 Fuentes de Información

### 4.6.1 Compensaciones Materiales

#### Salarios o Remuneraciones

Para recoger los datos relacionados con las remuneraciones monetarias de altos directivos del sector público y privado, se utilizaron distintas fuentes de información. Por una parte, para obtener la valorización de los componentes de los ingresos monetarios de los directivos públicos en cuestión, se recurrió a la contraparte técnica, la Dirección Nacional del Servicio Civil, y a información general disponible, estimada a partir de los cuerpos legales que rigen los diversos sistemas de remuneraciones. Los datos obtenidos corresponden a diciembre de 2005.

Los datos correspondientes al sector privado se obtuvieron de estudios de remuneraciones efectuados por empresas especializadas; las fuentes utilizadas fueron distintas para el área de la salud y el resto de las áreas productivas.

En particular, para la obtención de los datos de directivos privados de los sectores no salud y de directivos del sector salud de funciones no médicas, se contrató un estudio externo, generado por la consultora Deloitte, la cual también entregó información referida a diciembre 2005.

---

<sup>6</sup> La solución en función de la brecha monetaria y la "emocional", queda algo más compleja en el caso general, ya que se expresa así:

$$AADP^* = \lambda * (Spr - Spu) + (1 - \lambda) * (Sa - Sr) + (1 - 2\lambda) * (Sr - Sp)$$

Por otra parte, para conseguir datos de remuneraciones de directivos privados específicamente del área médica del sector salud, es decir, para los cargos privados homologados a los cargos genéricos Director de Hospital, Subdirector Médico de Hospital y Subdirector Médico de Servicio de Salud, se requirieron los servicios de la consultora XC Ingeniería, especialista en estudios para el área salud. Los datos corresponden también a diciembre de 2005.

### **Beneficios No Monetarios**

La información de beneficios no monetarios del sector público, fue colectada mediante una encuesta aplicada a los responsables del Área de Recursos Humanos de las instituciones del Sistema de Alta Dirección Pública.

En esta encuesta se consultó sobre el gasto en que incurre la institución, para proveer a sus directivos de 1º y 2º nivel jerárquico de un conjunto de beneficios, de los cuales finalmente se consideraron para fines del análisis los siguientes:

- Vehículo con chofer más gasolina
- Almuerzo o colación
- Capacitación o especialización
- Uso de vivienda
- Teléfonos celulares

Este instrumento fue aplicado con el objetivo de identificar los ingresos no monetarios que reciben los directivos de primer y segundo nivel del sector público para, posteriormente, compararlos con los que reciben los directivos del sector privado afines. En el Anexo N° 6 se presenta este cuestionario.

El cuestionario fue enviado vía e-mail y la recolección de las respuestas se realizó de manera automática, a través la confección de un sitio online encargado a la empresa Sinergiauc.<sup>7</sup> En el caso del sector privado, en tanto, los datos sobre remuneraciones no monetarias fueron obtenidos a partir de la compra del estudio de remuneraciones del sector privado a la empresa Deloitte, especializada en estudios de esta índole.

Para el área médica del sector salud, en tanto, no se dispuso de información de beneficios monetarios para el sector privado. Estos cargos corresponden a Director de Hospital, Subdirector Médico de Hospital y Subdirector Médico de Servicio de Salud.

---

<sup>7</sup> En realidad, incluso si la brecha salarial es negativa, la expresión matemática de la "asignación para atraer" resulta ser la misma, sin embargo este caso no tiene sentido práctico, ya que no se observó en ningún cargo genérico.

#### 4.6.2 Variables Cualitativas

Para obtener información sobre variables cualitativas se aplicaron diversos instrumentos, tales como encuestas, entrevistas y consultas a paneles de expertos.

##### Encuestas a Directivos Públicos y Privados

Se aplicaron dos encuestas, una a directivos públicos y otra a directivos privados, con el propósito de identificar y medir diversos aspectos relacionados con la identificación con el cargo y umbrales de tolerancia de ingresos. Los cuestionarios utilizados se encuentran en los Anexos N° 7 y N° 8.

Específicamente, estos cuestionarios se orientaron a recoger información sobre:

- Márgenes de tolerancia a percibir un menor ingreso, por responsabilidades y funciones similares en el sector privado.
- Umbrales de ingresos monetarios sobre los cuales existiría disposición a emigrar desde un sector al otro.
- Aceptación, necesidades y aspiraciones (salario emocional) en compensación por menores ingresos, tanto respecto del sector público como privado. En esta última temática se midieron las siguientes dimensiones y variables:
  - Dimensión Activos Sociales: prestigio, influencia, relaciones, visibilidad y visión.
  - Dimensión Activos Personales: realización personal, visión o compromiso institucional, aprendizaje.

La encuesta fue respondida por 315 personas que desempeñan cargos directivos de primer y segundo nivel en el sector público y por 54 individuos del sector privado. A continuación se muestra la distribución de la muestra para el sector público y privado según cargos y nivel jerárquico.



**Cuadro N° 4. 8**  
**Muestra Directivos Públicos y Privados**

CARGOS	SECTOR PÚBLICO		SECTOR PRIVADO	
	N	%	N	%
DNSP Diseñador Políticas Públicas	4	1,3	3	5,6
DNSP Regulador y/o Fiscalizador	8	2,5	3	5,6
DNSP Productor de Bienes o Servicios	14	4,4	5	9,3
DS Vivienda y Urbanización	6	1,9	0	0,0
DNSP Prestador Servicios a la Administración	7	2,2	4	7,4
DS Salud	11	3,5	3	5,6
<b>Sub-total nivel jerárquico 1</b>	<b>50</b>	<b>15,9</b>	<b>18</b>	<b>33,3</b>
Subdirector de Desarrollo	12	3,8	2	3,7
Subdirector de Operaciones	46	14,6	5	9,3
Subdirector Administrativo	37	11,7	5	9,3
Jefe Departamento Jurídico	14	4,4	0	0
D Departamento Contraloría	15	4,8	3	5,6
D Regional	84	26,7	4	7,4
Subdirector Médico Servicio Salud	9	2,9	0	0,0
Subdirector Administrativo Servicio Salud	12	3,8	3	5,6
D Hospital	17	5,4	6	11,1
Subdirector Médico Hospital	5	1,6	0	0,0
Subdirector Administrativo Hospital	7	2,2	2	3,7
Director Atención Primaria	1	0,3	0	0,0
Jefe de Departamento de Informática	6	1,9	4	7,4
<b>Sub-total nivel jerárquico 2</b>	<b>265</b>	<b>84,1</b>	<b>34</b>	<b>63,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>96,3</b>

La menor cantidad de personas encuestadas en el sector privado, en relación al sector público, se explica por la dificultad de contactar a los directivos por una parte, a la falta de incentivos para que contestaran la encuesta por otra, y por último, al periodo estival en el cual fue aplicado el instrumento. Todos estos factores contribuyeron a que la cantidad de encuestados del área privada fuera más baja de lo esperado. En efecto, incluso gran parte de los directivos públicos no contestaron el instrumento, habiendo tenido incluso solicitud expresa de la Directora Nacional del Servicio Civil y estando al tanto de los objetivos y trascendencia del estudio.

El cuestionario fue distribuido electrónicamente, es decir, fue enviado a los correos de cada uno de los directivos seleccionados para este estudio y, al igual que en la encuesta sobre beneficios no monetarios, la recolección de sus respuestas fue automatizada a través de un sitio online desarrollado por la empresa Sinergiauc.

## Entrevistas

Se realizaron entrevistas a directivos públicos y directivos privados con el propósito de levantar información sobre la identificación con el cargo y umbrales de tolerancia de ingresos, es decir, específicamente sobre:

- Márgenes de tolerancia a percibir un menor ingreso, por responsabilidades y funciones similares en el sector privado.
- Umbrales de ingresos monetarios sobre los cuales existiría disposición a emigrar desde un sector al otro.
- Aceptación, necesidades y aspiraciones (salario emocional) en compensación por menores ingresos, tanto respecto del sector público como privado. En esta última temática se midieron las siguientes dimensiones y variables:
  - Dimensión Activos Sociales: prestigio, influencia, relaciones, visibilidad y visión.
  - Dimensión Activos Personales: realización personal, visión o compromiso institucional, aprendizaje.

Las entrevistas se realizaron antes de aplicar el cuestionario sobre el mismo tema, por lo tanto, a partir de la aplicación de este instrumento se obtuvo información valiosa para el diseño de las encuestas, tanto en términos de contenido como de lenguaje. En los Anexos Nº 9 y Nº 10 se encuentran las pautas de entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas a 10 personas del sector público y a 7 del sector privado. A continuación se muestran las personas entrevistadas, sus cargos y sus niveles jerárquicos.

**Cuadro Nº 4. 9**  
**Personas entrevistadas Sector Público**

NIVEL	INSTITUCIÓN	CARGOS PÚBLICOS	NOMBRE
1	Servicio de Salud Metropolitano Sur	Director de Servicio	Rodrigo Contreras
1	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Secretario General	Cristián Martínez
1	Servicio de Tesorerías	Tesorero General	Gianni Lambertini
2	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	Subdirector médico de servicio de salud	Omar Zagmutt
2	Servicio Médico Legal	Jefe de Departamento clínico	Katerin Corcoran
2	Dirección de Vialidad	Subdirector de desarrollo	Walter Bruning M.
2	Instituto de desarrollo Agropecuario	Subdirector de desarrollo Rural	Victor Venegas
2	Superintendencia de Electricidad	Jefe de Departamento de Ingeniería	Crisián Espinoza
2	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Subdirector de Administración y Finanzas	Heriberto Serqueira
2	Comisión Nacional de Riesgo	Jefe de División Jurídica	Pedro León Ugalde

**Cuadro Nº 4. 10**  
**Personas entrevistadas Sector Privado**

NIVEL	INSTITUCIÓN	CARGOS PRIVADOS	NOMBRE
1	Accura Systems	Gerente General	Jorge Frauenberg
1	Itahue	Gerente Administración y Finanzas	Luis Posa Carvajal
1	ABC	Gerente de Administración y Finanzas	Rodrigo Líbano
1	Telefónica	Gerente Corporativo de Operaciones	Franco Facciolongo
1	JG	Gerente General	Julio Poblete
2	Din	Subgerente de RRHH	Guillermo Castagnon
2	Din	Subgerente de Planificación y Desarrollo	José Lizama

## Paneles de Expertos

### ***Panel N° 0: Costo de Oportunidad de Ejercer un Cargo Público***

Este primer panel estuvo conformado por 8 expertos, quienes tuvieron como tarea, establecer un ranking entre los cargos genéricos de primer nivel y otro ranking para los cargos genéricos del segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública; en función de sus costos o beneficios futuro por ejercer un cargo público y su permeabilidad respecto del mercado privado.

El costo/beneficio futuro, se refiere a la ganancia o pérdida que le generará ulteriormente, trabajar hoy para el Estado ejerciendo un determinado cargo público.

La permeabilidad del cargo público respecto al mercado privado, en tanto, se refiere a la dificultad o facilidad que tienen ciertas ocupaciones de transitar de un mercado a otro, esto es, del mercado laboral público al privado o viceversa.

**Cuadro N° 4.11  
Panelistas Delphi Costo de Oportunidad**

NOMBRE	CARGO
Omar Rebolledo	Coordinador de Implantación de Proyecto SIGFE
Alejandra Gallegos	Subgerente de Finanzas de CORFO
Ivette Urrestarazu	Psicóloga, experta en recursos humanos
Johnny Heiss	Experto en Institucionalidad Pública
Patricia Contreras	Jefa Coordinadora de Planificación y Gestión del MINVU
Rosario Pastene	Gerente de Operaciones del Centro de la Productividad Integral (CEPRI S.A.)
Julio Ruiz	Jefe de División de Desarrollo Regional de la SUBDERE
Verónica Pizarro	Jefe de Recursos Humanos del Servicio de Registro Civil

En el Anexo N° 11 se presenta el detalle de este ejercicio.

### ***Panel N° 1: Ranking de Cargos Públicos Afectos al SADP***

Este panel estuvo conformado por 6 expertos, quienes tuvieron como tarea validar la propuesta de ranking de cargos afectos al Sistema de alta Dirección Pública realizada por los consultores.

El objetivo de este panel virtual, fue validar las variables propuestas y su importancia relativa para establecer un ranking de los cargos afectos al Sistema de alta Dirección Pública, según el criterio y la experiencia que pudieron aportar los expertos. El siguiente cuadro muestra las personas que conformaron este panel.

**Cuadro Nº 4.12**  
**Panelistas Delphi Ranking de Cargos Públicos**

NOMBRE	CARGO
Verónica Pizarro	Jefe de Recursos Humanos del Servicio de Registro Civil
Rosario Pastene	Gerente de Operaciones del Centro de la Productividad Integral (CEPRI S.A.)
Omar Rebolledo	Coordinador de Implantación de Proyecto SIGFE
Patricia Contreras	Jefa Coordinadora de Planificación y Gestión del MINVU
Claudia Vidal	Jefe de Departamento de Administración y Control de Gestión de la Fiscalía MOP
Alfonso Uribe	Subdirector del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de la SEGPRES

En el Anexo Nº 12 se presenta el detalle de este ejercicio.

***Panel Nº 2: Homologación de Cargos Afectos al SADP con Directivos del Sector Público Afines***

Este panel estuvo conformado por 11 expertos, entre ellos, altos directivos del sector privado y público, y académicos. Los panelistas tuvieron como tarea analizar y validar la homologación de cargos propuesta por los consultores. Se realizó un panel para validar los cargos de los sectores no salud y otro para validar los cargos del sector salud, de modo de no confundir a los expertos y generar respuestas más rápidas y asertivas.

**Cuadro Nº 4.13**  
**Panelistas Delphi Homologación de Cargos**

NOMBRE	CARGO	OBSERVACIÓN
Gonzalo Terminel Krebs	Gerente RRHH Banco Nova de BCI	Recomendado por Catalina Bau
Isabel Rivas Matus	Gerente RRHH ABN Amro Bank	Recomendado por Catalina Bau
Juan Claudio Benavides	Gerente RRHH Interamericana	Recomendado por Catalina Bau
Raimundo Valdés Lyón	Gerente de Personal Banco BICE	Recomendado por Catalina Bau
Lisa Pacholec	Gerente de Desarrollo	Experta en RRHH 10 años de Experiencia
Ana María Bahillo	Subgerente Banca Personas del Grupo Santander Santiago	Experta en RRHH 7 años de Experiencia
Barrio Daniela Elvira	ING Chile S.A / Subgerencia de RR.HH	Experta en RRHH 7 años de Experiencia
Gregorio Airola Gana	Gerente de Personal Facultad de Medicina UC	Experto Docente del Diplomado Gestión de Calidad Para Empresas de Salud (PUC)
Carlos García B.	Gerente Medico Megasalud S.A.	Experto Docente Magíster en Gestión Clínica. Universidad de los Andes
Rodrigo Caravantes	Gerente de Planificación y Gestión (Hospital Padre Hurtado)	Experto en RRHH y Salud
Rodrigo Contreras	Ex Director del Servicio de Salud Metropolitano Sur	Experto de vasta trayectoria en el área Salud, Directivo de 1er nivel jerárquico del Sector Público Área Salud

En el Anexo Nº 13 se presenta el detalle de este ejercicio.

## 5. Resultados

Este capítulo está dedicado a la presentación de los resultados que se obtuvieron en el presente estudio, producto de la aplicación de la metodología expuesta en el Capítulo 4, con el propósito de lograr los objetivos señalados en el Capítulo 3. En la primera parte, que va desde la Sección 5.1 hasta la Sección 5.8 inclusive, se presentan resultados por áreas temáticas; y en la segunda parte, que corresponde a la Sección 5.9, se presentan resultados por cargos genéricos.

### 5.1 Ranking de Cargos Genéricos

Para realizar un ordenamiento general de todos los cargos existentes en las instituciones afectas al Sistema de Alta Dirección Pública, se combinaron dos índices, el de “costo de oportunidad de los cargos” y el “criticidad global de las instituciones”, a lo que se agregó el nivel jerárquico del cargo, lo que en realidad constituye un tercer índice.

A continuación se exponen los ordenamientos que resultaron con respecto a cada índice, salvo el correspondiente al nivel jerárquico,<sup>8</sup> y el ranking que finalmente se obtuvo al combinar los tres.

#### 5.1.1 Índice del Costo de Oportunidad de los Cargos Genéricos

Para la construcción del índice, se combinaron algebraicamente los valores asignados por un panel de expertos a los 19 cargos genéricos, observando separadamente cada factor; con esto se obtuvo un ordenamiento que distingue cuatro categorías de cargos genéricos. Estas categorías se denominaron “A”, “B”, “C” y “D”, donde la primera representa el mayor costo alternativo de trabajar en el Estado y la última el menor costo. Este índice se muestra en el Cuadro N° 5.1.

---

<sup>8</sup> Este índice está contenido en los términos de referencia del estudio.

**Cuadro N° 5.1**  
**Índice de Cargos Genéricos en Función del Costo de Oportunidad**

INDICE DE COSTO DE OPORTUNIDAD		
CARGO		
CCG	DENOMINACION	INDICE
<b>Nivel 1</b>		
05	Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración	A
02	Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador	B
03	Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad	
06	Director de Servicio de Salud	
04	Director de Servicio de Vivienda y Urbanización	C
01	Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas	D
<b>Nivel 2</b>		
13	Subdirector Médico de Servicio de Salud	A
15	Director de Hospital	
16	Subdirector Médico de Hospital	
09	Subdirector Administrativo	B
14	Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	
17	Subdirector Administrativo de Hospital	
18	Director de Atención Primaria	
19	Jefe de Departamento de Informática	C
08	Subdirector de Operaciones	
12	Director Regional	D
07	Subdirector de Desarrollo	
10	Jefe de Departamento Jurídico	
11	Jefe de Departamento de Contraloría Interna	

### 5.1.2 Índice de Criticidad Global Relativa de las Instituciones

El método descrito en la Sección 4.3 para construir el índice de criticidad global relativa de las instituciones, se aplicó separadamente para cada clase de institución, definida según la función productiva que desempeñan en el Estado<sup>9</sup>. Es decir, se calculó el valor de los factores constitutivos del índice, separadamente para cada clase.

Los tipos de instituciones resultantes se denominaron "X", "Y" y "Z", donde la primera letra corresponde a las instituciones de mayor criticidad global relativa y la última a la de menor criticidad. Los Cuadros 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6 contienen el índice de cada una de las clases de Instituciones.

Los resultados obtenidos con el método descrito para clasificar las instituciones de acuerdo a su criticidad global relativa, se muestran en el Anexo N° 4.

<sup>9</sup> Se identificaron los siguientes roles o funciones productivas: gestión de políticas públicas; regulación y/o fiscalización; producción de servicios a la comunidad (excluidos los servicios de salud); prestación de servicios a la administración del Estado; y regulación y producción de servicios de salud.

**Cuadro N° 5.2**  
**Indice de Instituciones en Función de la Criticidad Global Relativa**  
**Instituciones Gestoras de Políticas Públicas**

INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL		
INSTITUCIONES		INDICE
CI	DENOMINACION	
Gestión de Políticas Públicas		
71	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt)	X
85	Comisión Chilena de Energía Nuclear	Y
83	Agencia de Cooperación Internacional	Z
89	Instituto Antártico Chileno	Z
99	Comisión Nacional de Riego	Z

**Cuadro N° 5.3**  
**Indice de Instituciones en Función de la Criticidad Global Relativa**  
**Instituciones Reguladoras y/o Fiscalizadoras**

INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL		
INSTITUCIONES		INDICE
CI	DENOMINACION	
Regulación y/o Fiscalización		
02	Superintendencia de Salud	X
33	Servicio Agrícola y Ganadero (Sag)	X
40	Unidad de Análisis Financiero (Uaf)	X
65	Instituto de Salud Pública (Isp)	X
74	Servicio Nacional de Aduanas	X
78	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	X
61	Superintendencia de Servicios Sanitarios	Y
90	Servicio Nacional de Pesca	Y
92	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	Y
93	Fiscalía Nacional Económica	Y
97	Dirección General de Aeronáutica Civil	Y
64	Junta de Aeronáutica Civil	Z
75	Superintendencia de Casinos de Juego	Z
80	Superintendencia de Quiebras	Z

**Cuadro N° 5.4**  
**Indice de Instituciones en Función de la Criticidad Global Relativa**  
**Instituciones Prestadoras de Servicios a la Administración del Estado**

INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL		
INSTITUCIONES		INDICE
CI	DENOMINACION	
Prestación de Servicios a la Administración del Estado		
73	Servicio de Tesorerías	X
01	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (Cenabast)	Y
32	Servicio Medico Legal	Y
39	Dirección de Compras y Contratación Pública (Chile Compra)	Y
86	Comisión Chilena del Cobre (Cochilco)	Y
59	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Z
62	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Z
72	Consejo de Rectores	Z
87	Servicio Nacional de Geología y Minería (Sernageomin)	Z
88	Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado	Z
94	Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional	Z

**Cuadro N° 4.5**  
**Índice de Instituciones en Función de la Criticidad Global Relativa**  
**Instituciones Productoras de Servicios a la Comunidad (excepto salud)**

<b>INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL</b>		
<b>INSTITUCIONES</b>		<b>INDICE</b>
<b>CI</b>	<b>DENOMINACION</b>	
	<b>Producción de Servicios a la Comunidad</b>	
35	Instituto de Normalización Previsional (Inp)	<b>X</b>
45	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización V Región	<b>X</b>
48	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VIII Región	<b>X</b>
53	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	<b>X</b>
56	Dirección de Vialidad	<b>X</b>
79	Servicio de Registro Civil e Identificación	<b>X</b>
81	Defensoría Penal Pública	<b>X</b>
98	Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap)	<b>X</b>
31	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb)	<b>Y</b>
34	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence)	<b>Y</b>
36	Instituto Nacional de Estadísticas (Ine)	<b>Y</b>
41	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización I Región	<b>Y</b>
42	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización II Región	<b>Y</b>
43	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización III Región	<b>Y</b>
44	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización IV Región	<b>Y</b>
46	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VI Región	<b>Y</b>
47	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VII Región	<b>Y</b>
49	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización IX Región	<b>Y</b>
50	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización X Región	<b>Y</b>
51	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización XI Región	<b>Y</b>
52	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización XII Región	<b>Y</b>
57	Dirección de Obras Portuarias	<b>Y</b>
60	Dirección de Obras Hidráulicas	<b>Y</b>
66	Hospital Padre Alberto Hurtado	<b>Y</b>
67	Centro de Referencia de Salud de Peñalolen Cordillera Oriente	<b>Y</b>
68	Centro de Referencia de Salud de Maipú	<b>Y</b>
70	Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji)	<b>Y</b>
82	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis)	<b>Y</b>
95	Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena)	<b>Y</b>
37	Servicio Nacional del Consumidor (Sernac)	<b>Z</b>
38	Oficina Nacional de Emergencia (Onemi)	<b>Z</b>
54	Dirección General de Aguas	<b>Z</b>
55	Dirección de Arquitectura	<b>Z</b>
58	Dirección de Aeropuertos	<b>Z</b>
63	Instituto Nacional de Hidráulica	<b>Z</b>
69	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam)	<b>Z</b>
76	Parque Metropolitano de Santiago	<b>Z</b>
77	Dirección General del Crédito Prendario	<b>Z</b>
84	Fondo Nacional de la Discapacidad (Fonadis)	<b>Z</b>
91	Servicio Nacional de Turismo (Sernatur)	<b>Z</b>
96	Dirección de Previsión de Carabineros (Dipreca)	<b>Z</b>



**Cuadro N° 5.6**  
**Índice de Instituciones en Función de la Criticidad Global Relativa**  
**Instituciones Reguladoras y Prestadoras de Servicios de Salud**

INDICE DE CRITICIDAD GLOBAL		
INSTITUCIONES		INDICE
CI	DENOMINACION	
Regulación y Prestación de Servicios de Salud		
08	Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio	X
09	Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota	X
14	Servicio de Salud Concepción	X
25	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	X
26	Servicio de Salud Metropolitano Central	X
27	Servicio de Salud Metropolitano Sur	X
28	Servicio de Salud Metropolitano Norte	X
29	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	X
30	Servicio de Salud Metropolitano Sur - Oriente	X
05	Servicio de Salud Antofagasta	Y
07	Servicio de Salud Coquimbo	Y
11	Servicio de Salud Libertador Bernardo O'Higgins	Y
12	Servicio de Salud del Maule	Y
13	Servicio de Salud Ñuble	Y
16	Servicio de Salud Talcahuano	Y
17	Servicio de Salud Bio-Bio	Y
19	19.- Servicio de Salud Araucanía Sur	Y
20	Servicio de Salud Valdivia	Y
22	Servicio de Salud Llanquihue-Chiloé-Palena	Y
03	Servicio de Salud Arica	Z
04	Servicio de Salud Iquique	Z
06	Servicio de Salud Atacama	Z
10	Servicio de Salud Aconcagua	Z
15	Servicio de Salud Arauco	Z
18	Servicio de Salud Araucanía Norte	Z
21	Servicio de Salud Osorno	Z
23	Servicio de Salud Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Z
24	Servicio de Salud Magallanes	Z

### 5.1.3 Ranking de Cargos

La combinación de los tres índices, costo de oportunidad, criticidad global de las instituciones y nivel jerárquico, permitió obtener el ordenamiento general de los cargos específicos que se muestra en el Anexo N° 14.

En el Anexo N° 15 se presenta el ranking de cargos hospitalarios específicos, que se obtuvo al aplicar un índice de criticidad global en función del tipo de hospitales.

A modo de ejemplo del ranking de cargos específicos que resultó de la combinación de los tres índices, se puede señalar que el cargo "Tesorero General de la República", que corresponde al cargo genérico "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración", es el único que se encuentra en la clasificación A-X-1, esto es, el cargo con mayor costo de oportunidad, que se encuentra en la institución de mayor criticidad global y de primer nivel jerárquico. En el otro extremo, en tanto, en la

clasificación D-Z-1, es decir, cargos con bajo costo de oportunidad, que se ejercen en instituciones de baja criticidad global y de primer nivel jerárquico, se observan los cargos de "Director Ejecutivo de la Agencia de Cooperación Internacional", "Director del Instituto Antártico Chileno" y el "Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional de Riego", todos los cuales corresponden al cargo genérico "Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas".

## 5.2 Homologación de Cargos Genéricos

La homologación de cargos genéricos del sector público con cargos genéricos del sector privado se efectuó de acuerdo al método explicado en la Sección 4.3, el cual contempló la consulta a un panel de expertos, conjuntamente con la aplicación de los conocimientos y la experiencia de las consultoras y la contraparte técnica.

Esta homologación no fue una tarea fácil, dada la existencia de significativas diferencias entre un sector y otro. En algunos casos, la homologación fue especialmente difícil, como en lo que se refiere a los cargos de primer nivel y también con respecto a los cargos del sector de la salud.

En términos generales, para el primer nivel sólo se consideraron gerentes de áreas y se excluyó el cargo de gerente general, dado que sus remuneraciones son el resultado de negociaciones privadas y no se reflejan adecuadamente en los estudios de remuneraciones.

En el segundo nivel, en tanto, se consideraron subgerentes de áreas, y distintos niveles de jefaturas médicas, para los cargos definidos como exclusivos o preferentemente destinados a médicos en el Sistema de alta Dirección Pública.

En algunos casos particulares, como en los cargos de "Director de Servicio de Vivienda y Urbanización", "Director de Servicio de Salud" y "Director de Atención Primaria", prácticamente no fue posible efectuar una homologación directa con cargos del sector privado; por lo tanto estos cargos se asimilaron a otros del Sistema de Alta Dirección Pública, y a partir de esta asimilación se efectuó una homologación indirecta.

Los Cuadros 5.7, 5.8, 5.9 y 5.10 contienen el resultado de la homologación de cargos del sector privado con cargos del Sistema de Alta Dirección Pública.

**Cuadro N° 5.7**  
**Cargos del Sector Privado Homologados con Cargos Genéricos del SADP**  
**Sectores No Salud Nivel 1**

COD	NOMBRE DEL CARGO SECTOR PUBLICO	HOMOLOGACIÓN SECTOR PRIVADO
1	Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas	Gerente de Planificación y Desarrollo
2	Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador	Subgerente General Gerente Comercial
3	Director Nacional de Servicio Público Productor de servicios a la Comunidad	Gerente de Operaciones Gerente de Producción y op. técnicas
4	Director de Servicio de Vivienda y Urbanización	Gerente Regional Gerente Zonal
5	Director Nacional de Servicio Público Prestador de servicios a la Administración	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Administración Gerente de Finanzas

**Cuadro N° 5.8**  
**Cargos del Sector Privado Homologados con Cargos Genéricos del SADP**  
**Sectores No Salud Nivel 2**

COD	CARGOS GENÉRICOS SECTOR PÚBLICO	CARGOS GENÉRICOS SECTOR PRIVADO
7	Subdirector de Desarrollo	Subgerente de Planificación y Desarrollo Subgerente de Desarrollo Subgerente de Estudios
8	Subdirector de Operaciones	Subgerente de Operaciones Subgerente de Producción
9	Subdirector Administrativo	Subgerente de Administración y Finanzas Subgerente de Administración Subgerente de RRHH
10	Jefe de Departamento Jurídico	Subgerente de Fiscalía
11	Jefe de Departamento de Contraloría Interna	Subgerente de Auditoría Interna
12	Director Regional	Gerente Regional Gerente Zonal
19	Jefe de Departamento de Informática	Subgerente de Informática

**Cuadro N° 5.9**  
**Cargos del Sector Privado Homologados con Cargos Genéricos del SADP**  
**Sector Salud Nivel 1**

COD	NOMBRE DEL CARGO SECTOR PUBLICO	HOMOLOGACIÓN SECTOR PRIVADO
6	Director de Servicio de salud	Gerente de Inversiones Gerente Técnico Gerente de Operaciones Gerente de Producción / Operaciones Técnicas

**Cuadro N° 5.10**  
**Cargos del Sector Privado Homologados con Cargos Genéricos del SADP**  
**Sector Salud Nivel 2**

COD	NOMBRE DEL CARGO SECTOR PUBLICO	HOMOLOGACIÓN SECTOR PRIVADO
13	Subdirector Médico de Servicio de Salud	Jefe Médico Nivel I
14	Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	Subgerente de Administración
		Subgerente de Distribución
		Subgerente de Abastecimiento
15	Director de Hospital	Jefe Médico Nivel I
16	Subdirector Médico de Hospital	Jefe Médico Nivel II
17	Subdirector Administrativo de Hospital	Subgte. Mant. A Clientes/s. Tecn.
		Subgte. Adquisic. Y Serv. Grales.
18	Director de Atención Primaria	Subgerente de Administración
		Subgerente de Distribución
		Subgerente de Abastecimiento
		Subgerente de Servicios al Cliente

### 5.3 Brechas de Salarios Monetarios y Salarios Globales

Para estimar las brechas salariales, considerando la homologación de los cargos y la tipología de instituciones, se utilizó el método de los percentiles, como se explica en la Sección 4.4. En lo que sigue se presentan los resultados obtenidos.<sup>10</sup>

#### 5.3.1 Brechas Monetarias

La primera observación es que los resultados indican que efectivamente existen diferencias monetarias entre los directivos de ambos sectores, siendo prácticamente la totalidad de ellas desfavorables para el sector público. Dichas brechas, expresadas en porcentaje de la remuneración promedio por cargo del sector público, no siguen un comportamiento sistemático y varían según el nivel jerárquico y según si el cargo pertenece al área salud o no salud.

#### Sectores No Salud Nivel 1

En el caso de los cargos genéricos de primer nivel de los sectores no salud, las brechas varían entre 211% desfavorable para el sector público en el cargo "01 Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas" y un 4% favorable para sector público en el cargo "04 Director de Servicio de Vivienda y Urbanización" desempeñado en instituciones medianamente complejas. El promedio de las brechas estimadas, en tanto, es de 65% favorable al sector privado.

<sup>10</sup> En el Anexo N° 16 se muestran los resultados obtenidos al aplicar el método de la desviación estándar.

**Cuadro Nº 5.11**  
**Brechas Monetarias Sector No Salud Nivel 1**

CCG	Tipo	Salario Monetario de Mercado	Salario Monetario Publico	SMM - SMP	Brecha Porcentual
01	X	7.791.696	2.504.641	5.287.055	211%
	Y	7.059.417	2.980.370	4.079.047	137%
	Z	4.990.551	2.782.810	2.207.741	79%
02	X	7.559.342	4.242.728	3.316.614	78%
	Y	6.264.854	4.345.851	1.919.002	44%
	Z	4.937.284	3.375.085	1.562.199	46%
03	X	6.273.639	3.719.794	2.553.845	69%
	Y	4.862.935	3.252.755	1.610.179	50%
	Z	4.224.297	3.032.793	1.191.503	39%
04	X	3.868.003	3.384.477	483.526	14%
	Y	3.009.857	3.120.269	-110.412	-4%
	Z	na	na	na	na
05	X	7.042.433	4.452.366	2.590.067	58%
	Y	5.200.201	3.467.203	1.732.998	50%
	Z	4.126.630	3.139.778	986.851	31%

## Sectores No Salud Nivel 2

Para el segundo nivel jerárquico de los sectores no salud, por su parte, se perciben brechas monetarias de mediana envergadura, con un promedio de 51% a favor de los privados. El cargo con la mayor brecha es el "12 Director Regional" que trabaja en instituciones de alta complejidad, con un 111% favorable al sector privado, mientras la menor brecha es para el "19 Jefe de Departamento de Informática" que labora en instituciones de complejidad alta, con un 16% a favor del sector privado.

**Cuadro Nº 5.12**  
**Brechas Monetarias Sector No Salud Nivel 2**

CCG	Tipo	Salario Monetario de Mercado	Salario Monetario Publico	SMM - SMP	Brecha Porcentual
07	X	3.556.412	2.806.964	749.447	27%
	Y	3.041.341	2.021.011	1.020.330	50%
	Z	2.589.319	2.131.472	457.847	21%
08	X	3.539.143	2.495.689	1.043.454	42%
	Y	2.793.417	2.395.853	397.564	17%
	Z	2.378.867	1.964.685	414.182	21%
09	X	3.271.600	2.483.244	788.356	32%
	Y	2.811.555	2.085.933	725.622	35%
	Z	2.246.704	1.735.508	511.196	29%
10	X	4.102.734	2.763.145	1.339.589	48%
	Y	4.002.472	2.496.467	1.506.005	60%
	Z	3.262.316	1.951.897	1.310.419	67%
11	X	3.729.542	2.134.854	1.594.688	75%
	Y	2.997.910	1.768.062	1.229.848	70%
	Z	2.490.412	1.744.120	746.292	43%
12	X	3.868.003	1.830.317	2.037.686	111%
	Y	3.009.857	1.498.232	1.511.625	101%
	Z	2.484.042	1.348.819	1.135.223	84%
19	X	3.267.494	2.813.932	453.562	16%
	Y	2.668.341	1.603.436	1.064.905	66%
	Z	na	na	na	na

## Sector Salud Nivel 1

En el cargo de primer nivel del sector salud, "06 Director de Servicio de Salud", las brechas varían entre un 60% y un 104%, con un promedio de 82% favorable al sector privado.

**Cuadro N° 5.13**  
**Brechas Monetarias Sector Salud Nivel 1**

CCG	Tipo	Salario Monetario de Mercado	Salario Monetario Publico	SMM - SMP	Brecha Porcentual
06	X	6.778.453	3.323.799	3.454.654	104%
	Y	5.460.508	3.001.491	2.459.017	82%
	Z	4.714.419	2.943.296	1.771.123	60%

## Sector Salud Nivel 2

En el caso de los cargos de segundo nivel del área salud, las diferencias con el mercado privado son significativamente mayores y, por tanto, las brechas son más amplias. En promedio, el sector presenta una brecha de 136% a favor del sector privado, pero la brecha más alta alcanza a 318% y corresponde al cargo "15 Director de Hospital" en instituciones medianamente complejas. A su el cargo "17 Subdirector Administrativo de Hospital", presenta las menores brechas, con porcentajes levemente superiores al 50%.

**Cuadro N° 5.14**  
**Brechas Monetarias Sector Salud Nivel 2**

CCG	Tipo	Salario Monetario de Mercado	Salario Monetario Publico	SMM - SMP	Brecha Porcentual
13	X	7.037.500	1.812.347	5.225.153	288%
	Y	6.400.000	1.812.347	4.587.653	253%
	Z	4.441.032	1.812.347	2.628.685	145%
14	X	3.112.333	1.812.347	1.299.986	72%
	Y	2.812.554	1.812.347	1.000.207	55%
	Z	2.457.088	1.812.347	644.741	36%
15	X	7.037.500	1.781.795	5.255.705	295%
	Y	6.400.000	1.529.671	4.870.329	318%
	Z	4.441.032	1.367.626	3.073.406	225%
16	X	3.493.300	1.700.281	1.793.019	105%
	Y	2.385.307	1.526.729	858.577	56%
	Z	na	na	na	na
17	X	2.622.435	1.698.976	923.459	54%
	Y	2.224.217	1.477.143	747.073	51%
	Z	na	na	na	na
18	X	3.105.505	1.689.713	1.415.792	84%
	Y	2.773.530	1.548.269	1.225.261	79%
	Z	2.404.588	1.548.269	856.319	55%

### 5.3.2 Brechas Globales

La incorporación de los beneficios no monetarios permite estimar la brecha global existente entre los directivos de ambos sectores, y visualizar el total de las compensaciones materiales que obtienen por trabajar en un sector u otro. En general, los beneficios no monetarios observados, son mayores en el sector público que en el sector privado para todos los cargos de la muestra, por lo que las brechas globales tienden a ser menores que las monetarias; sin embargo se mantiene en general la diferencia en favor del sector privado.

A continuación se revisan los resultados por sectores y niveles jerárquicos.

#### Sectores No Salud Nivel 1

Para el primer nivel jerárquico, por ejemplo, se mantienen los cargos "01 Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas" y "04 Director de Servicio de Vivienda y Urbanización", los mismos tipo de instituciones, como aquellos que presentan las mayores y menores brechas, con valores de 160% favorable al sector privado y 17% favorable al sector público.

**Cuadro N° 5.15**  
**Brechas Globales No Sector Salud Nivel 1**

CCG	Tipo	Salario Global de Mercado	Salario Global Publico	SGM - SGP	Brecha Porcentual
01	X	7.880.511	3.030.071	4.850.440	<b>160%</b>
	Y	7.148.232	3.505.799	3.642.433	<b>104%</b>
	Z	5.079.366	3.308.240	1.771.126	<b>54%</b>
02	X	7.684.759	5.016.477	2.668.283	<b>53%</b>
	Y	6.390.271	5.119.600	1.270.671	<b>25%</b>
	Z	5.062.701	4.148.834	913.868	<b>22%</b>
03	X	6.370.937	4.335.469	2.035.468	<b>47%</b>
	Y	4.960.233	3.868.431	1.091.802	<b>28%</b>
	Z	4.321.595	3.648.469	673.126	<b>18%</b>
04	X	3.943.494	3.988.635	-45.141	<b>-1%</b>
	Y	3.085.349	3.724.428	-639.079	<b>-17%</b>
	Z	na	na	na	<b>na</b>
05	X	7.158.643	5.093.923	2.064.720	<b>41%</b>
	Y	5.316.411	4.108.761	1.207.651	<b>29%</b>
	Z	4.242.840	3.781.336	461.505	<b>12%</b>

#### Sectores No Salud Nivel 2

En nivel 2, en tanto, las brechas globales se reducen en general en menor magnitud, debido a la menor cantidad de beneficios monetarios que perciben respecto a sus pares del primer nivel, diferencia que se acentúa en el sector público con respecto al privado.

Para los cargos de los sectores no salud, la brecha promedio calculada disminuye a 36%, y se mantienen los mismos cargos con valores extremos. Es interesante observar que en

el cargo "08 Subdirector de Operaciones" en instituciones de mediana complejidad y en el cargo "19 Jefes de Departamento de Informática", en instituciones de complejidad alta, la brecha disminuye a un 6%, lo que implica en la práctica, una casi igualación con el salario del sector privado.

**Cuadro N° 5.16**  
**Brechas Globales No Sector Salud Nivel 2**

CCG	Tipo	Salario Global de Mercado	Salario Global Publico	SGM - SGP	Brecha Porcentual
07	X	3.583.747	3.081.590	502.157	16%
	Y	3.068.677	2.295.637	773.040	34%
	Z	2.616.655	2.406.098	210.557	9%
08	X	3.572.311	2.768.334	803.977	29%
	Y	2.826.585	2.668.499	158.086	6%
	Z	2.412.036	2.237.331	174.705	8%
09	X	3.317.668	2.735.501	582.167	21%
	Y	2.857.622	2.338.189	519.433	22%
	Z	2.292.771	1.987.764	305.007	15%
10	X	4.112.449	3.042.567	1.069.882	35%
	Y	4.012.187	2.775.888	1.236.299	45%
	Z	3.272.031	2.231.318	1.040.713	47%
11	X	3.770.095	2.357.949	1.412.146	60%
	Y	3.038.463	1.991.157	1.047.306	53%
	Z	2.530.965	1.967.215	563.750	29%
12	X	3.943.494	2.021.278	1.922.217	95%
	Y	3.085.349	1.689.193	1.396.156	83%
	Z	2.559.534	1.539.780	1.019.754	66%
19	X	3.311.793	3.117.149	194.644	6%
	Y	2.712.640	1.906.653	805.987	42%
	Z	2.388.245	na	na	na

### Sector Salud Nivel 1

Para el cargo de primer nivel del área salud, "06 Director de Servicio de Salud", las brechas siguen siendo favorables al sector privado, pero al igual que en los casos anteriores, disminuye su magnitud.

**Cuadro N° 5.17**  
**Brechas Globales Sector Salud Nivel 1**

CCG	Tipo	Salario Global de Mercado	Salario Global Publico	SGM - SGP	Brecha Porcentual
06	X	6.881.021	3.909.942	2.971.079	76%
	Y	5.563.076	3.587.635	1.975.441	55%
	Z	4.816.987	3.529.440	1.287.547	36%



## Sector Salud Nivel 2

En segundo nivel del sector salud, se mantiene en general la clasificación establecida anteriormente, pero la brecha promedio disminuye a 112%, y la brecha máxima a 274%, también para el cargo "15 Director de Hospital" en instituciones medianamente complejas. La menor brecha está en el cargo "14 Subdirector Administrativo de Servicio de Salud" en instituciones de baja criticidad, y es de 24%.

**Cuadro N° 5.18**  
**Brechas Globales Sector Salud Nivel 2**

CCG	Tipo	Salario Global de Mercado	Salario Global Publico	SGM - SGP	Brecha Porcentual
13	X	7.037.500	2.026.021	5.011.479	247%
	Y	6.400.000	2.026.021	4.373.979	216%
	Z	4.441.032	2.026.021	2.415.011	119%
14	X	3.160.765	2.026.021	1.134.744	56%
	Y	2.860.986	2.026.021	834.965	41%
	Z	2.505.520	2.026.021	479.498	24%
15	X	7.037.500	1.963.632	5.073.868	258%
	Y	6.400.000	1.711.508	4.688.492	274%
	Z	4.441.032	1.549.463	2.891.569	187%
16	X	3.493.300	1.896.651	1.596.650	84%
	Y	2.385.307	1.723.099	662.208	38%
	Z	1.673.299	na	na	na
17	X	2.679.886	1.894.736	785.151	41%
	Y	2.281.668	1.672.903	608.765	36%
	Z	1.977.230	na	na	na
18	X	3.149.163	1.878.209	1.270.955	68%
	Y	2.817.189	1.736.765	1.080.424	62%
	Z	2.448.246	1.736.765	711.481	41%

De esta manera, los resultados observados indican que las brechas salariales entre los directivos de uno y otro sector son significativas y desfavorables para el sector público. No obstante, si se incorporan los beneficios no monetarios dentro del análisis, los órdenes de magnitud de las diferencias salariales disminuyen, constatándose brechas "globales" menores entre los directivos públicos y privados.

En general, estas diferencias de órdenes de magnitud son el reflejo de distintas políticas de incentivos entre ambos sectores, las cuales generan diferencias estructurales en el sistema de remuneraciones.

En efecto, en el sector privado las diferencias en los salarios monetarios responden más estrechamente a diferencias jerárquicas, que en el sector público. En éste último existe un mayor grado de rigidez para generar diferencias en los salarios monetarios, lo cual es corroborado por la menor dispersión que muestran los salarios percibidos. Por lo tanto, los beneficios no monetarios, constituyen una vía alternativa para generar compensaciones diferenciales en el sector público.

Dada la importancia de los beneficios no monetarios, y por lo tanto de los salarios globales como indicadores de las compensaciones en cada sector, lo óptimo sería utilizar esta variable para el análisis comparado entre ambos sectores; sin embargo en la mayor parte de este estudio se optó por considerar sólo las brechas monetarias, por las siguientes razones:

Las estimaciones de los beneficios no monetarios que se obtuvieron, para ambos sectores, tienen menor validez estadística que las estimaciones de los salarios monetarios.

La Asignación de Alta Dirección Pública actualmente vigente, se calcula como un porcentaje del salario monetario;<sup>11</sup> por lo tanto, para efectos de comparaciones con la situación actual es preferible trabajar con esta variable.

## **5.4 Salarios de Retención y de Atracción**

En esta sección se presenta los resultados obtenidos al estimar los salarios de retención y de atracción siguiendo los métodos descritos en la Sección 4.4.

### **5.4.1 Salario de Retención**

El salario de retención se definió como la suma entre el salario monetario percibido, sin considerar las asignaciones actualmente existentes, y el monto adicional que demandarían los directivos públicos para cambiarse al sector privado.

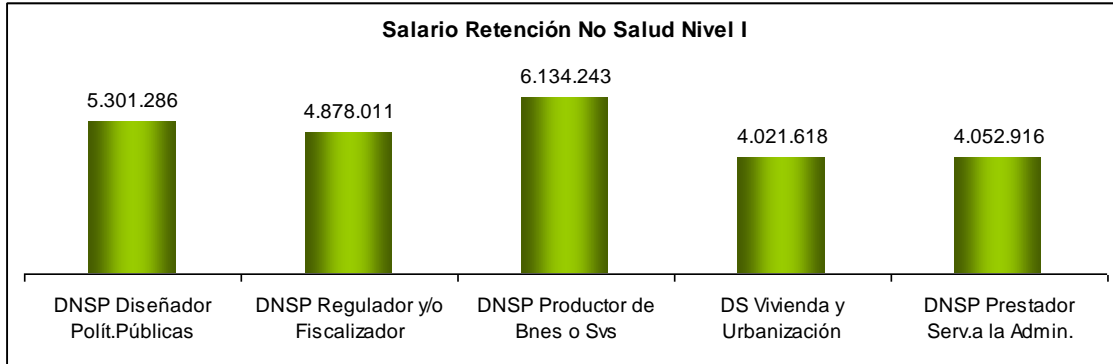
#### **Sectores No Salud nivel 1**

Para los cargos de primer nivel de los sectores no salud, se advierten salarios de retención de alta magnitud y, por lo tanto, amplios márgenes de tolerancia. El salario de retención más alto lo presenta el cargo "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad", y es superior a \$6.000.000, mientras que el menor corresponde al cargo "Director de Servicio de Vivienda y Urbanización", y llega a \$4.021.618. Al respecto, destaca que justamente este último cargo es el único que presenta una brecha monetaria favorable al sector público entre los directivos de primer nivel.

---

<sup>11</sup> Lo mismo ocurre con la Asignación de Dirección Superior en los casos que aún rige.

**Gráfico N° 5.1**  
**Salario de Retención Sector No Salud Nivel 1**

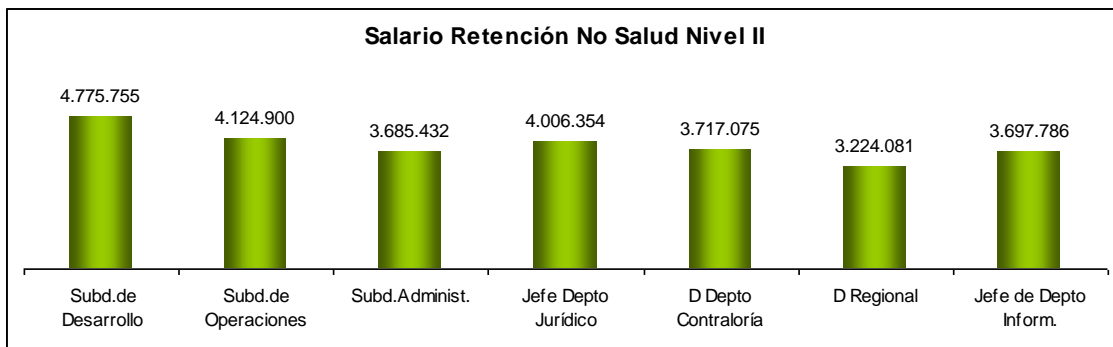


### Sectores No Salud Nivel 2

Para los cargos de segundo nivel jerárquico de los sectores no salud, por su parte, se observan menores salarios de retención, así como una menor variabilidad entre los mismos. En efecto, el cargo "Subdirector de Desarrollo" es el que registra el salario de retención más alto, esto es, \$4.775.755. El cargo "Director Regional", por su parte, muestra el menor salario de retención, que es \$3.224.081. En relación a este último cargo, destaca que sea este mismo el que registra la más alta brecha salarial desfavorable al sector público, entre este grupo de directivos.

Las diferencias de magnitud entre los salarios de retención de los cargos de los sectores no salud, se debe probablemente a que los cargos de segundo nivel, suelen ser más permeables entre el sector privado y el público, porque las funciones que desempeñan son de carácter más general.

**Gráfico N° 5.2**  
**Salario de Retención Sector No Salud Nivel 2**

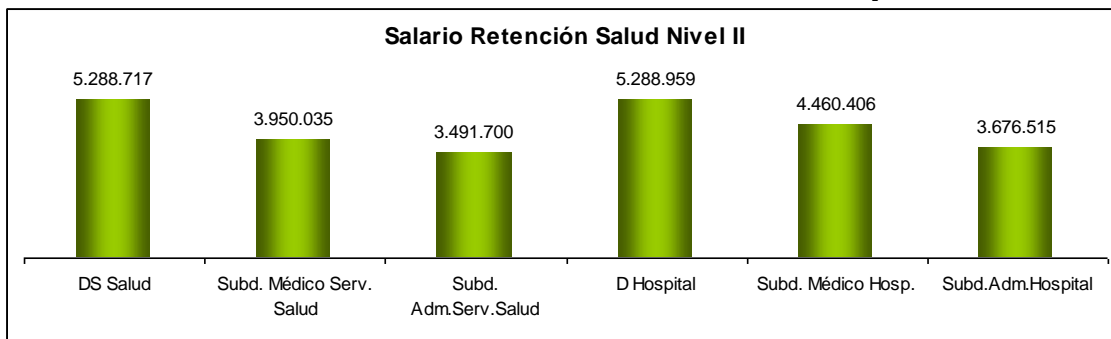


## Sector Salud

En el caso de los "Directores de Servicios de Salud", el salario de retención es también bastante elevado y alcanza a \$5.288.717, es decir el segundo dentro de los cargos de primer nivel.

Los directivos de segundo nivel del sector salud presentan salarios de retención en promedio más altos, que aquellos de los sectores no salud. Efectivamente, el salario de retención más alto lo registra el cargo "Director de Hospital", con un monto de \$5.288.959; mientras que el salario de retención más bajo se presenta en el cargo "Subdirector Administrativo de Servicio de Salud", con un valor de \$3.491.700. Al respecto, llama la atención que justamente son estos dos cargos los que presentan la más alta y más baja brecha salarial entre los directivos de segundo nivel del sector salud.

**Gráfico N° 5.3**  
**Salario de Retención Sectores Salud Nivel 1 y 2**



A partir de los resultados expuestos, se observa que los salarios de retención son bastante más altos que los salarios percibidos por los encuestados y, al mismo tiempo, que los márgenes de tolerancia son amplios. Los altos salarios de retención se pueden explicar, principalmente, por el alto monto adicional para emigrar al sector privado que declaran los directivos públicos. En tal sentido, si interpretamos el monto adicional para emigrar, como un reflejo del valor subjetivo o emocional que le otorgan los directivos públicos a sus cargos, es posible señalar que ellos valoran en alta medida los cargos que desempeñan.

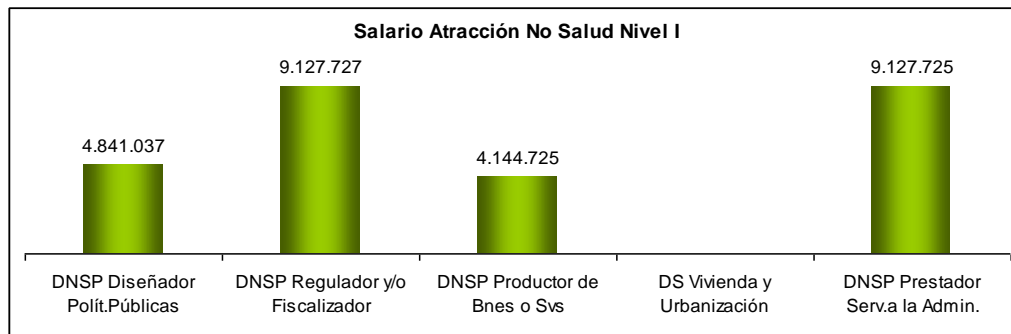
### 5.4.2 Salario de Atracción

El salario de atracción se define como la suma entre el salario percibido por los directivos privados y el monto adicional declarado por los encuestados para emigrar al sector público. Al respecto, hay una serie de cargos para los cuales no se cuenta con información sobre el salario de atracción, debido a que no se pudo encuestar a personas que ejercieran determinados cargos, entre los principales se encuentran los cargos de "Director de Servicio de Vivienda y Urbanización", "Subdirector Médico de Servicio de Salud", "Subdirector Administrativo de Hospital" y "Director de Atención Primaria".

## Sectores No Salud Nivel 1

Entre los directivos privados de primer nivel de los sectores no salud, los salarios de atracción son bastante variables, observándose el más alto en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador", con \$9.127.727. Por el contrario, el cargo "Director Nacional de Servicio Público Productor de de Servicios a la Comunidad" presenta el salario de atracción más bajo, cuyo valor es de \$4.841.037.

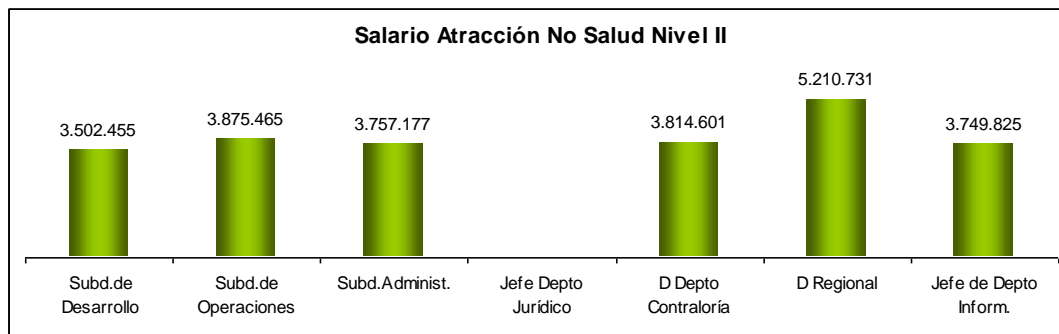
**Gráfico N° 5.4**  
**Salario de Atracción Sector No Salud Nivel 1**



## Sectores No Salud Nivel 2

Para los directivos de segundo nivel, en tanto, el salario de atracción más alto lo registra el cargo "Director Regional", con un valor de \$5.210.731, en contraste con el cargo "Subdirector de Desarrollo", que presenta el valor de \$3.502.455.

**Gráfico N° 5.5**  
**Salario de Atracción Sector No Salud Nivel 2**

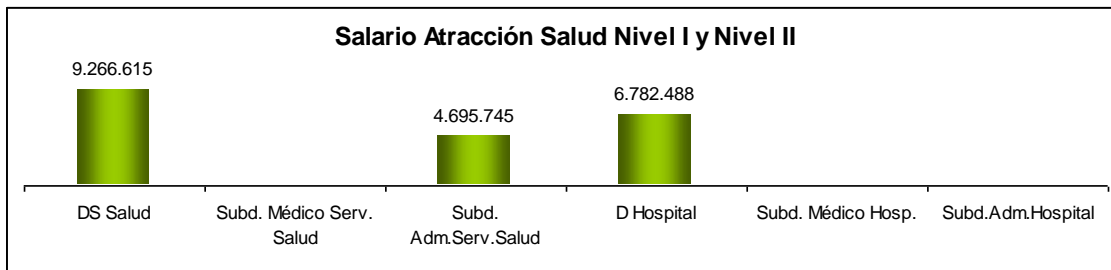


## Sector Salud

En el caso del sector salud, el "Director de Servicio de Salud" registra un salario de atracción igual \$9.266.615. Este es el salario de atracción más alto entre los directivos privados y, al mismo tiempo, es muy superior al salario de retención correspondiente al mismo cargo.

Entre los directivos de salud de segundo nivel jerárquico, en tanto, sólo dos salarios de atracción fueron posibles de calcular. El correspondiente al cargo "Subdirector Administrativo de Servicio de Salud", y el de "Director de Hospital". El de este último es bastante superior al primero y alcanza a \$6.782.488.

**Gráfico N° 5.6**  
**Salario de Atracción Sector Salud Nivel 1 y 2**



En términos generales, los salarios de atracción son más altos para los directivos de primer nivel en relación a los de segundo nivel. Al mismo tiempo, estos salarios son mayores a los salarios de retención, exceptuando los cargos de "Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas", "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad", "Subdirector de Desarrollo" y "Subdirector de Operaciones".

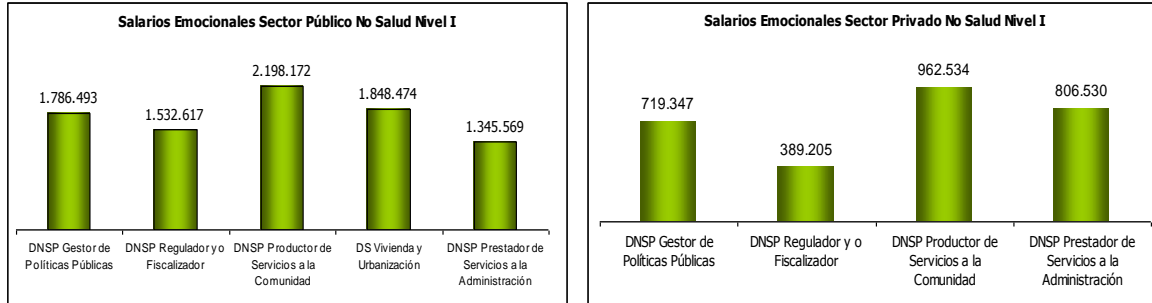
## 5.5 Salarios Emocionales

El "salario emocional" se entiende como la valoración que le otorgan los encuestados, a una serie de satisfactores emocionales que puede otorgar un trabajo, tales como la influencia, el prestigio, el compromiso con la institución, las redes de contacto, la visibilidad, la visión, el aprendizaje, y la realización personal.

Comparando la valoración que hacen los encuestados del sector público y del sector privado, se observa una nítida diferencia a favor de los directivos públicos. Es evidente que para éstos, el salario emocional constituye un componente particularmente relevante de su compensación, al punto que, muy probablemente, actúa como barrera al cambio hacia el sector privado.

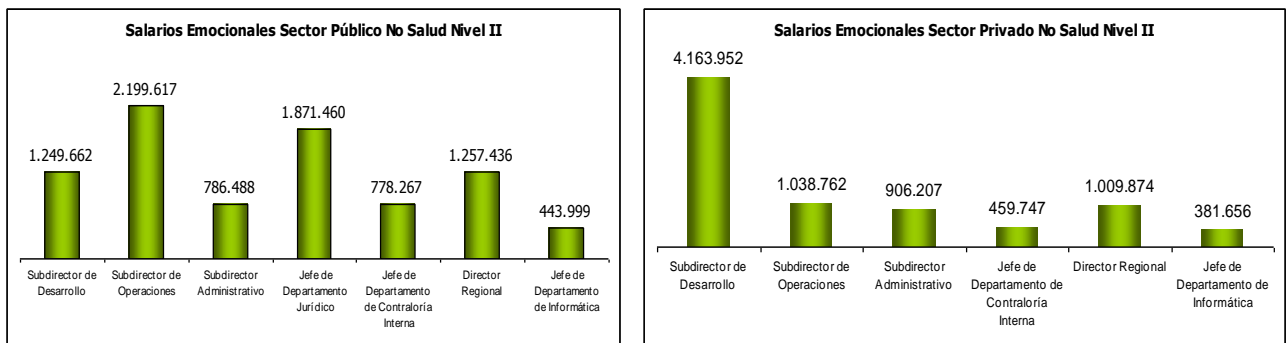
Por otra parte, también se aprecia que el salario emocional varía significativamente entre los cargos de primer nivel de los sectores no salud. El monto más alto, en el caso del sector público, se registra en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad", seguido por "Director de Servicio de Vivienda y Urbanización". En el sector privado, en tanto, el monto más alto se presenta en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración", seguido por "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad".

**Gráfico N° 5.7**  
**Salario Emocionales Sector No Salud Nivel 1**



En cuanto a los directivos de segundo nivel, se observa un perfil de valoración del salario emocional bastante diferente según el sector de pertenencia. En sector privado, el cargo "Subdirector de Desarrollo" muestra claramente la mayor valoración del salario emocional; en cambio, en el sector público son los cargos "Subdirector de Operaciones" y "Jefe de Departamento Jurídico" los que más valoran el salario emocional.

**Gráfico N° 5.8**  
**Salario Emocionales Sector No Salud Nivel 2**



Al consultar a los directivos de primer nivel, tanto de los sectores público y privado, sobre cuál es la importancia relativa de los componentes del salario emocional, resultaron los siguientes ordenamientos:

**Cuadro N° 5.19**  
**Salario Emocional Sector Privado y Público Nivel 1**

SECTOR PRIVADO NIVEL 1	RANKING	SECTOR PUBLICO NIVEL 1
	<b>2,0</b>	
	2,1	
	2,3	
	2,4	Influencia
	<b>2,5</b>	
Aprendizaje	2,6	
	2,8	
	2,9	
	<b>3,0</b>	
	3,1	
	3,3	
	3,4	Aprendizaje
Compromiso Inst.	<b>3,5</b>	Compromiso Institucional
Visión	3,6	
	3,8	Visión
Realización personal	3,9	
	<b>4,0</b>	
Relaciones	4,1	
	4,3	
	4,4	Relaciones
	<b>4,5</b>	
	4,6	
Influencia	4,8	Realización Pers
Prestigio	4,9	
Visibilidad	<b>5,0</b>	
	5,1	Prestigio
	5,3	
	5,4	
	<b>5,5</b>	
	5,6	
	5,8	Visibilidad
	5,9	
	<b>6,0</b>	

De estos ordenamientos puede inferirse que el concepto salario emocional tiene una estructura valórica diferente en los sectores público y privado. El factor claramente más apreciado en el sector público, y a bastante distancia de los otros, es la influencia (poder) que puede lograrse al trabajar en este sector.

En cambio, para el sector privado aparece el aprendizaje como el factor más valorado, aunque sin una distancia tan grande como la de la influencia para el sector público. En todo caso, el factor aprendizaje es posicionado de manera similar en ambos sectores.

Estas diferencias y similitudes se confirman al momento de ponerle valores monetarios a los factores, siendo precisamente el factor influencia el que marca la mayor diferencia entre el sector público y el privado, como se aprecia en el siguiente cuadro:



**Cuadro Nº 5.20**  
**Valor en \$ asignado a cada factor del Sueldo emocional**

FACTORES EMOCIONALES	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO	% (PRIV/PUB)
Visibilidad	348.800	275.719	79,0%
Aprendizaje	610.400	390.481	64,0%
Relaciones	428.600	270.000	63,0%
Visión	525.000	309.052	58,9%
Realización Personal	549.000	295.005	53,7%
Compromiso Institucional	632.600	330.024	52,2%
Prestigio	371.000	160.000	43,1%
Influencia	694.200	258.100	37,2%
<b>Total</b>	<b>4.159.600</b>	<b>2.288.381</b>	<b>55,0%</b>

Dado que aquello que más compensa a quienes están en el sector público, no es compartido por quienes están en el sector privado, el contenido del componente emocional del salario de retención es diferente del correspondiente al salario de atracción. En este sentido, es interesante observar cuál es la proporción que los directivos implícitamente le asignan al salario emocional, dentro del salario esperado si emigraran a cargos similares en el otro sector. Los resultados son los siguientes:

**Cuadro Nº 5.21**  
**% que representa el Salario Emocional del Salario Atracción/Retención**

CARGOS	PRIVADOS		PUBLICOS	
	Salario Emocional	Salario de Atracción	Salario Emocional	Salario de Retención
DNSP Diseñador Políticas Públicas	719.347	4.841.037	1.786.493	5.301.286
DNSP Regulador y/o Fiscalizador	389.205	9.127.727	1.532.617	4.878.011
DNSP Productor de Bienes o Servicios	962.534	4.144.725	2.198.172	6.134.243
DS Vivienda y Urbanización			1.848.474	4.021.618
DNSP Prestador Servicios a la Administración	806.530	9.127.725	1.345.569	4.052.916
DS Salud	446.187	9.266.615	1.662.465	5.288.717
<b>SALARIOS PROMEDIO</b>	<b>664.761</b>	<b>7.301.566</b>	<b>1.728.965</b>	<b>4.946.132</b>
<b>% SALARIO EMOCIONAL/SALARIO DE ATRACCION</b>	<b>9,1%</b>			
<b>% SALARIO EMOCIONAL/SALARIO DE RETENCION</b>			<b>35,0%</b>	
Subdirector de Desarrollo	4.163.952	3.502.455	1.249.662	4.775.755
Subdirector de Operaciones	1.038.762	3.875.465	2.199.617	4.124.900
Subdirector Administrativo	906.207	3.757.177	786.488	3.685.432
Jefe Departamento Jurídico			1.871.460	4.006.354
D Departamento Contraloría	459.747	3.814.601	778.267	3.717.075
D Regional	1.009.874	5.210.731	1.257.436	3.224.081
Subdirector Médico Servicio Salud	-		2.726.682	3.950.035
Subdirector Administrativo Servicio Salud	2.213.154	4.695.745	1.421.988	3.491.700
D Hospital	2.421.061	6.782.488	3.258.389	5.288.959
Subdirector Médico Hospital	-		2.805.026	4.460.406
Subdirector Administrativo Hospital	1.629.402		1.153.584	3.676.515
Director Atención Primaria	-		2.133.982	
Jefe de Departamento de Informática	381.656	3.749.825	443.999	3.697.786
<b>SALARIOS PROMEDIO</b>	<b>1.580.424</b>	<b>4.423.561</b>	<b>1.698.968</b>	<b>4.008.250</b>
<b>% SALARIO EMOCIONAL/SALARIO DE ATRACCION</b>	<b>35,7%</b>			
<b>% SALARIO EMOCIONAL/SALARIO DE RETENCION</b>			<b>42,4%</b>	

Otro aspecto relevante del análisis del salario emocional, es verificar si, al momento de declarar el monto adicional de emigración, los directivos cubren la totalidad del valor monetario que asignan al salario emocional. Los resultados son los siguientes:

**Cuadro Nº 5.22**  
**% que representa el Salario Emocional del Monto Adicional**

CARGOS	PRIVADOS		PUBLICOS	
	Salario Emocional	Monto Adicional (líquido)	Salario Emocional	Monto Adicional (líquido)
DNSP Diseñador Políticas Públicas	719.347	841.534	1.786.493	2.625.000
DNSP Regulador y/o Fiscalizador	389.205	1.000.000	1.532.617	1.540.512
DNSP Productor de Bienes o Servicios	962.534	476.190	2.198.172	3.136.364
DS Vivienda y Urbanización			1.848.474	1.600.000
DNSP Prestador Servicios a la Administración	806.530	125.000	1.345.569	1.195.431
DS Salud	446.187	1.166.667	1.662.465	2.322.727
<b>VALORES PROMEDIO</b>	<b>664.761</b>	<b>721.878</b>	<b>1.728.965</b>	<b>2.070.006</b>
<b>% SALARIO EMOCIONAL/MONTO ADICIONAL</b>	<b>92,0%</b>		<b>84,0%</b>	
Subdirector de Desarrollo	4.163.952	981.789	1.249.662	2.046.389
Subdirector de Operaciones	1.038.762	530.435	2.199.617	1.510.148
Subdirector Administrativo	906.207	700.000	786.488	1.271.493
Jefe Departamente Jurídico			1.871.460	1.352.955
D Departamento Contraloría	459.747	785.714	778.267	1.520.730
D Regional	1.009.874	607.774	1.257.436	1.324.185
Subdirector Médico Servicio Salud	-		2.726.682	1.786.667
Subdirector Administrativo Servicio Salud	2.213.154	683.333	1.421.988	1.391.654
D Hospital	2.421.061	942.857	3.258.389	2.972.840
Subdirector Médico Hospital	-		2.805.026	2.307.692
Subdirector Administrativo Hospital	1.629.402		1.153.584	1.683.333
Jefe de Departamento de Informática	381.656	750.000	443.999	883.333
<b>VALORES PROMEDIO</b>	<b>1.580.424</b>	<b>747.738</b>	<b>1.662.717</b>	<b>1.670.952</b>
<b>% SALARIO EMOCIONAL/MONTO ADICIONAL</b>	<b>211,4%</b>		<b>100%</b>	

De esta manera, la valorización del salario emocional es considerablemente distinta entre un sector y otro, ya que claramente para los directivos públicos es más alto que para los directivos privados. Por lo demás, la valoración relativa de factores del salario emocional, es distinta para los directivos de primer nivel en un sector u otro, priorizándose la influencia en el público y el aprendizaje en el privado. No obstante, en ambos, la visibilidad es el factor menos valorado.

## 5.6 Identificación con el Cargo

En relación a la disposición a permanecer o emigrar del cargo que se ejerce en determinado sector, se observan notables diferencias de opinión entre los distintos cargos que conforman los directivos de primer nivel del sector público. Mientras en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador" el 75% está dispuesto a emigrar al sector privado, sólo lo está un 14% en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración".

En el sector privado, por su parte, la situación es más radical. Sólo dos de los cinco cargos directivos registran porcentajes de disposición a emigrar al sector público. Estos son el cargo "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad" y el de "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración". Para el resto de los cargos, ningún encuestado señaló estar dispuesto a cambiarse al sector público si le ofrecieran desempeñar un cargo similar y con mayores ingresos.

En relación a las razones que señalan los directivos públicos de primer nivel para no emigrar al sector privado, las más relevantes son la realización personal, el prestigio y la influencia. En el sector privado, en tanto, el principal motivo para no emigrar es el ingreso.

En el caso los "Directores de Servicios de Salud", la mayoría de los encuestados no está dispuesto a emigrar al sector público, esto el 82%. Esto mismo sucede entre los directivos del sector privado, aunque en términos más radicales, ya que no existen directivos dispuestos a emigrar al sector público.

Las razones que señalan los directivos públicos de primer nivel del sector salud para no emigrar, son principalmente, la realización personal, el compromiso con la institución y la influencia. Las razones del sector privado, en tanto, obedecen a los factores ingresos, aprendizaje y realización personal.

**Cuadro 5.23**  
**Disposición al Cambio (I)**

% (respuestas afirmativas a la pregunta ¿Si le ofrecieran trabajar en el sector público/privado ejerciendo un cargo similar al suyo se cambiaría de empleo?)			
NIVEL	NOMBRE CARGO GENERICO	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
I	DNSP Diseñador Políticas Públicas	25,0	0,0
	DNSP Regulador y/o Fiscalizador	75,0	0,0
	DNSP Productor de Bienes o Servicios	14,0	40,0
	DS Vivienda y Urbanización	33,0	nd
	DNSP Prestador Servicios a la Administración	14,0	25,0
	DS Salud	18,2	0,0

Entre los directivos de segundo nivel de los sectores no salud, destaca que el 100% de los "Jefes de Departamento de Informática" estén dispuestos a emigrar al sector privado. Para el resto de los cargos, con excepción del "Jefe de Departamento Jurídico", la tendencia es que más de la mitad de los encuestados preferiría permanecer en sus cargos.

En el sector privado, la mayoría de los cargos analizados presenta porcentajes que muestran una preferencia a permanecer en el cargo, antes que emigrar al sector público. Lo anterior, exceptuando los cargos de "Subdirector de Operaciones" y "Director Regional", en los cuales se observa un 50% de disposición a emigrar.

En consecuencia, en general los directivos de ambos sectores están dispuestos a permanecer en sus cargos antes que emigrar; no obstante esta disposición es más notoria en el sector privado.

Para los directivos públicos que deciden emigrar la principal razón para realizar ese cambio es el ingreso, aunque también se menciona el aprendizaje y la realización personal. En el caso privado, en tanto, los motivos más importantes son las relaciones, el ingreso y la influencia. Por su parte, para quienes deciden no emigrar al sector privado, el principal motivo es la influencia; en cambio, para los directivos privados, las razones para no emigrar son variadas y entre ellas se encuentran el ingreso, la influencia y el aprendizaje.

Entre los directivos de segundo nivel del área salud, por su parte, todos los cargos directivos públicos presentan un porcentaje significativo de disposición a emigrar, siendo los "Subdirectores Administrativos de Hospital" y "Subdirectores Administrativos de Servicios de Salud" los que registran los porcentajes más altos; 57% y 56%, respectivamente.

En el sector privado, por su parte, sólo se observan datos para 3 cargos: "Subdirector Administrativo de Servicio de Salud", "Director de Hospital" y "Subdirector Administrativo de Hospital", lo que presentan las siguientes disposiciones e emigrar: 67%, 33% y 50%, en el mismo orden.

En cuanto a los motivos para emigrar o no emigrar, la principal razón para cambiarse que presentan todos los directivos públicos es el ingreso, aunque también mencionan motivos como la realización personal y el compromiso institucional. Entre los directivos privados, por su parte, las razones que señalan para emigrar son el aprendizaje y la influencia.

**Cuadro 5.24**  
**Disposición al Cambio (II)**

% respuestas afirmativas a la pregunta ¿Si le ofrecieran trabajar en el sector público/privado ejerciendo un cargo similar al suyo se cambiaría de empleo?			
NIVEL	NOMBRE CARGO GENERICO	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
II	Subdirector de Desarrollo	42,0	0,0
	Subdirector de Operaciones	41,0	60,0
	Subdirector Administrativo	27,0	0,0
	Jefe Departamento Jurídico	50,0	nd
	D. Departamento Contraloría	27,0	0,0
	D. Regional	40,0	50,0
	Subdirector Médico Servicio Salud	56,0	nd
	Subdirector Administrativo Servicio Salud	50,0	66,7
	D. Hospital	47,0	33,3
	Subdirector Médico Hospital	40,0	nd
	Subdirector Administrativo Hospital	57,0	50,0
	Director Atención Primaria	0,0	nd
	Jefe de Departamento de Informática	100,0	25,0

En tal sentido, en general los directivos del sector público presentan mayor disposición a cambiar de sector en relación a los directivos del sector privado. Situación que se hace más notoria entre los directivos de segundo nivel del área salud. No obstante lo anterior, se aprecia una importante preferencia de los directivos de uno y otro sector por permanecer en sus actuales cargos. En cuanto a las razones que señalan para no emigrar, la más importante entre los directivos públicos es la influencia, y para los del sector privado son los ingresos.

## 5.7 Satisfacción con el Cargo y el Ingreso

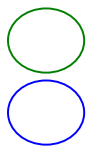
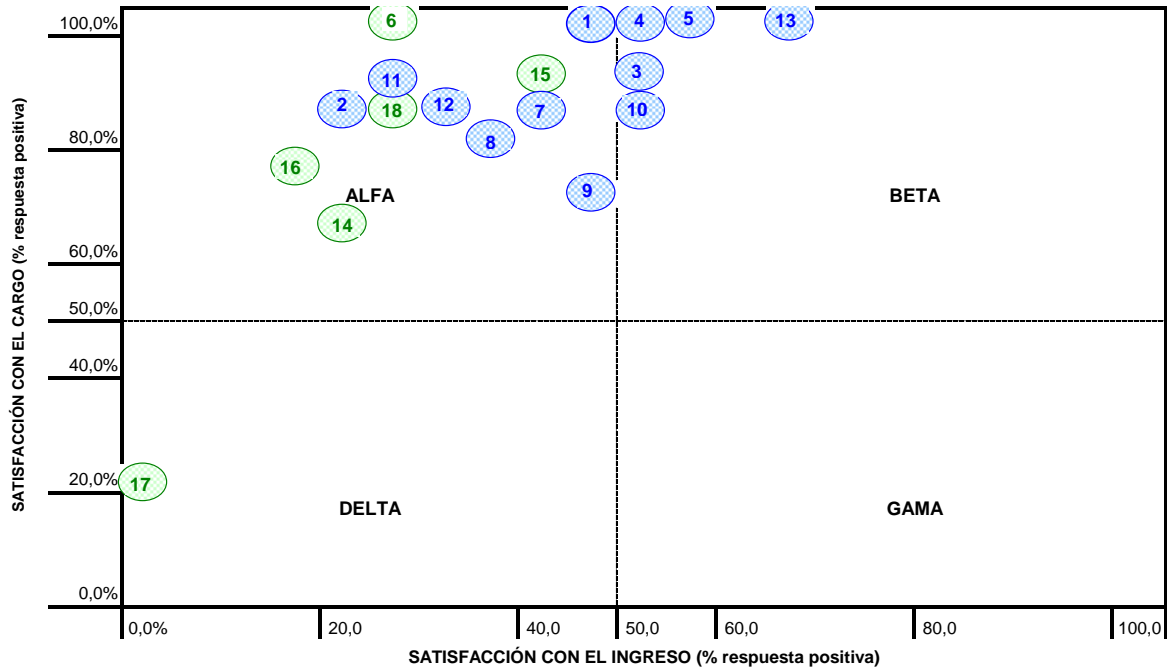
En relación a la satisfacción con el cargo y los ingresos, se generaron cuatro categorías o tipologías para clasificar a los directivos. Estas son Alfa, Beta, Gama y Delta. La primera se refiere a aquellos directivos que están satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos; la segunda, a aquellos que están satisfechos tanto con el cargo como con el ingreso; la tercera, a aquellos que no están satisfechos con el cargo, pero lo están con los ingresos, y, finalmente, la cuarta categoría, que se refiere a directivos que están insatisfechos con ambas variables.

Las categorías en cuestión se construyeron en base a dos preguntas, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el cargo? y ¿se encuentra satisfecho con sus ingresos? Las personas clasificadas como satisfechas con su cargo fueron todas aquellas que respondieron muy alto nivel de satisfacción y alto nivel de satisfacción, mientras que se clasificaron como individuos satisfechos con sus ingresos a aquellos que respondieron sí a la segunda pregunta.

La mayoría de los cargos del sector público pertenece a la categoría Alfa, esto es, personas que están satisfechas con su cargo, pero no con sus ingresos. Lo anterior, exceptuando los cargos Director Productor de Bienes o Servicios (3), Director Vivienda y Urbanización (4), Director Prestador Servicios a la Administración (5) y Jefe de Departamento de Informática (13), quienes integran la clasificación Beta, es decir, que están satisfechos tanto con su cargo como con sus ingresos. El Jefe de Departamento Jurídico (10), por su parte, se encuentra entre las categorías Alfa y Beta.

Destaca el cargo Subdirector Médico de Hospital (17), quien pertenece a la categoría Delta, esto es, personas que están insatisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.

Gráfico N° 5.9: Sector Público

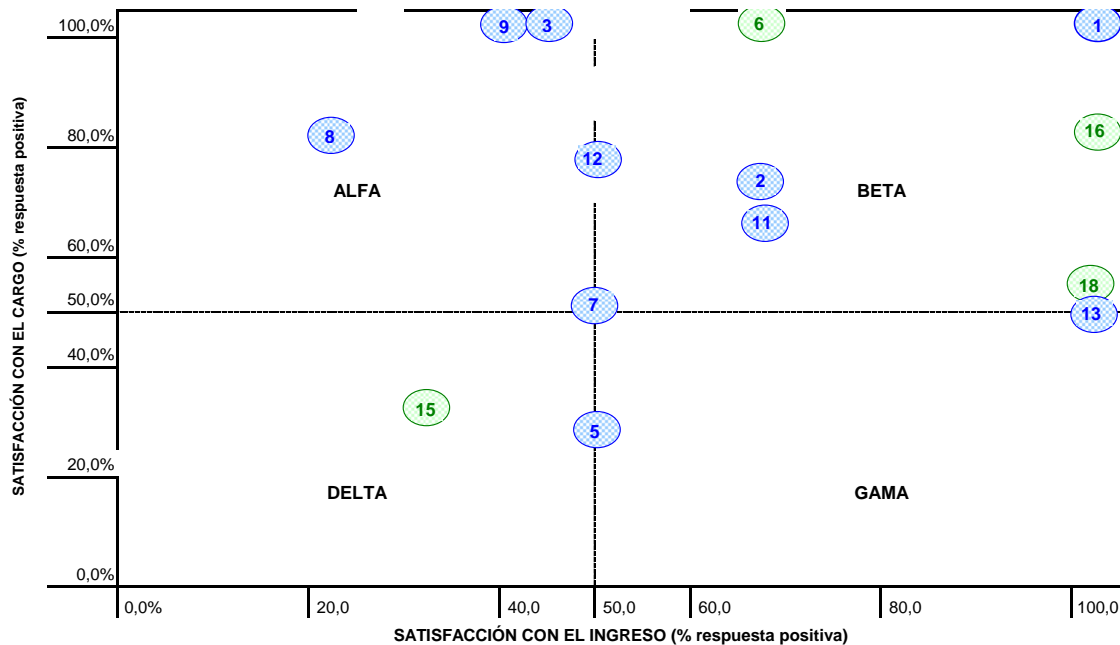


Cargos Sector Salud  
Cargos Sectores No Salud

1. DNSP Diseñador Políticas Públicas
2. DNSP Regulador y/o Fiscalizador
3. DNSP Productor de Bienes o Servicios
4. DS Vivienda y Urbanización
5. DNSP Prestador Servicios a la Administración
6. Director Servicio Salud
7. Subdirector de Desarrollo
8. Subdirector de Operaciones
9. Subdirector Administrativo
10. Jefe Departamento Jurídico
11. D Departamento Contraloría
12. D Regional
13. Jefe de Departamento de Informática
14. Subdirector Médico Servicio Salud
15. Subdirector Administrativo Servicio Salud
16. D Hospital
17. Subdirector Médico Hospital
18. Subdirector Administrativo Hospital

En relación al sector privado, en tanto, gran parte de los cargos se encuentran en la tipología Beta, es decir, personas satisfechas tanto con el cargo como con los ingresos. Al respecto, destacan los cargos DNSP Gestor de Políticas Públicas (1), el Jefe Departamento de Informática (13), el Director de Hospital (16) y el Subdirector Administrativo de Hospital (18), quienes se encuentran 100% satisfechos con sus ingresos. En la categoría Alfa, por su parte, se posicionan tres cargos; el DNSP productor de bienes y servicios (3), Subdirector de Operaciones (8) y Subdirector Administrativo (9). Los cargos DNSP Prestador Servicios a la Administración (5), Subdirector de Desarrollo (7) y Director Regional (12), en tanto, no se ubican con certeza en una de estas categorías ya que están o medianamente satisfechos con su cargo y/o medianamente satisfechos con sus ingresos. El Subdirector Administrativo de Servicio de Salud se ubica en la categoría Delta, esto es, personas insatisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos. En la categoría Gama, por último, no se encuentra ningún cargo del sector privado.

**Gráfico N° 5.10: Sector Privado**



## 5.8 Asignación de Alta Dirección Pública

Los resultados relacionados con la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP), se obtuvieron a partir de la metodología descrita en la Sección 4.5. En consecuencia, en primer lugar se estimaron dos asignaciones, una para retener a los directivos públicos en ejercicio y otra para atraer directivos desde el sector privado; luego se aplicaron dos reglas para establecer propuestas de asignación; y finalmente se calcularon los costos de las asignaciones propuestas. El detalle de los valores obtenidos se presenta a continuación.

### 5.8.1 Asignaciones Estimadas

#### Asignación para Retener

La asignación para retener a los directivos públicos, se obtuvo como la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario de retención, para cada cargo genérico y tipo de institución. Los resultados se muestran en el Cuadro N° 5.25, donde también se registra el porcentaje de asignación actualmente percibida, para evaluar el grado de riesgo de no retener directivos en el sector público.

La situación de riesgo se presenta en la última columna en colores, donde verde, amarillo y rojo representan los estados de riesgo bajo, moderado y crítico, respectivamente; el significado de estas situaciones de riesgo se explica en detalle en la Sección 3.5, pero en síntesis corresponden a una probabilidad baja, media o alta, de emigrar desde el sector público.

Como puede observarse, en general no es necesario pagar mayores asignaciones que las actuales. Los casos en rojo y amarillo, que corresponden a una situación de riesgo crítico y moderado, son sólo 13 de un total de 50, es decir el 26%. Sin embargo, este guarismo es diferente según el nivel jerárquico del cargo; ya que en el Nivel 1 alcanza al 41%, en tanto que en el Nivel 2 estos casos corresponden apenas al 18%.

Según el modelo, el 74% de los cargos estaría percibiendo una asignación superior a la que sería necesaria para evitar la emigración al sector privado. Más aún, existen 30 casos, es decir el 60% del total, en los cuales la asignación para retener resulta negativa, lo que sugiere un nivel de remuneración más elevado, que el necesario para que los directivos permanezcan en el sector público.

Los cargos del Nivel 1 en situación de mayor riesgo para retener, son los de "Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas" en instituciones tipo X e Y; y los cargos de "Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador" y "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración", en instituciones tipo X.

En el Nivel 2 se advierten diferencias importantes entre los cargos del Sector Salud y los cargos de los Sectores No Salud. En general el Sector Salud presenta mayores asignaciones para retener, y destacan los cargos de "Subdirector Médico de Servicio de Salud" y "Director de Hospital", en instituciones tipo X e Y. En cambio, en los Sectores No salud sólo se observa un caso en situación de riesgo crítico, que corresponde al cargo de "Director Regional" en instituciones tipo X.



**Cuadro N° 5.25**  
**Asignación Para Retener y Situación de Riesgo**

CCG	Tipo	Salario Monetario Público S/Asig.	Salario Monetario Privado	Salario de Retención	Asignaciones			
					ADP para retener		Actual	Situación
					\$	%		
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	1.926.647	7.791.696	5.301.286	2.490.410	129%	30%	
	Y	2.292.592	7.059.417	5.301.286	1.758.131	77%	30%	
	Z	2.037.198	4.990.551	5.301.286	-310.735	-15%	37%	
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.698.888	7.559.342	4.878.011	2.681.331	72%	15%	
	Y	4.105.021	6.264.854	4.878.011	1.386.843	34%	6%	
	Z	2.695.241	4.937.284	4.878.011	59.273	2%	25%	
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	2.550.193	6.273.639	6.134.243	139.396	5%	46%	
	Y	2.041.353	4.862.935	6.134.243	-1.271.308	-62%	59%	
	Z	1.984.890	4.224.297	6.134.243	-1.909.946	-96%	53%	
D. S. Vivienda y Urbanización	X	1.926.647	3.868.003	4.021.618	-153.616	-8%	76%	
	Y	1.833.296	3.009.857	4.021.618	-1.011.761	-55%	70%	
	Z	na	2.484.042	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	3.180.261	7.042.433	4.052.916	2.989.517	94%	40%	
	Y	3.006.692	5.200.201	4.052.916	1.147.285	38%	15%	
	Z	2.347.838	4.126.630	4.052.916	73.714	3%	34%	
D.S.de Salud	X	2.014.423	6.778.453	5.288.717	1.489.736	74%	65%	
	Y	2.014.423	5.460.508	5.288.717	171.791	9%	49%	
	Z	2.014.423	4.714.419	5.288.717	-574.297	-29%	46%	
Subdirector de Desarrollo	X	2.585.214	3.556.412	4.775.755	-1.219.344	-47%	21%	
	Y	1.857.493	3.041.341	4.775.755	-1.734.414	-93%	30%	
	Z	2.131.472	2.589.319	4.775.755	-2.186.436	-103%	na	
Subdirector de Operaciones	X	2.331.578	3.539.143	4.124.900	-585.757	-25%	33%	
	Y	2.250.106	2.793.417	4.124.900	-1.331.483	-59%	21%	
	Z	1.964.685	2.378.867	4.124.900	-1.746.033	-89%	0%	
Subdirector Administrativo	X	2.330.863	3.271.600	3.685.432	-413.832	-18%	45%	
	Y	1.892.984	2.811.555	3.685.432	-873.877	-46%	24%	
	Z	1.735.508	2.246.704	3.685.432	-1.438.728	-83%	0%	
Jefe de Depto Jurídico	X	2.658.760	4.102.734	4.006.354	96.380	4%	13%	
	Y	2.446.538	4.002.472	4.006.354	-3.882	0%	11%	
	Z	1.914.360	3.262.316	4.006.354	-744.038	-39%	25%	
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	2.003.713	3.729.542	3.717.075	12.467	1%	20%	
	Y	1.727.879	2.997.910	3.717.075	-719.165	-42%	25%	
	Z	1.744.120	2.490.412	3.717.075	-1.226.663	-70%	0%	
Director Regional	X	1.712.654	3.868.003	3.224.081	643.921	38%	19%	
	Y	1.478.755	3.009.857	3.224.081	-214.224	-14%	16%	
	Z	1.281.378	2.484.042	3.224.081	-740.040	-58%	10%	
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.619.030	7.037.500	3.950.035	3.087.465	191%	48%	
	Y	1.730.791	6.400.000	3.950.035	2.449.965	142%	45%	
	Z	1.619.785	4.441.032	3.950.035	490.997	30%	43%	
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	3.112.333	3.491.700	-379.367	-23%	45%	
	Y	1.812.347	2.812.554	3.491.700	-679.146	-37%	0%	
	Z	1.812.347	2.457.088	3.491.700	-1.034.613	-57%	0%	
Director de Hospital	X	1.543.189	7.037.500	5.288.959	1.748.541	113%	47%	
	Y	1.470.670	6.400.000	5.288.959	1.111.041	76%	37%	
	Z	1.335.557	4.441.032	5.288.959	-847.927	-63%	30%	
Subdirector Médico de Hospital	X	1.562.558	3.493.300	4.460.406	-967.106	-62%	41%	
	Y	1.419.858	2.385.307	4.460.406	-2.075.099	-146%	44%	
	Z	na	1.673.299	na	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	1.497.782	2.622.435	3.676.515	-1.054.080	-70%	38%	
	Y	1.200.179	2.224.217	3.676.515	-1.452.298	-121%	0%	
	Z	na	1.919.779	na	na	na	na	na
Director de Atención Primaria	X	1.689.713	3.105.505	nd	nd	nd	0%	nd
	Y	1.548.269	2.773.530	nd	nd	nd	0%	nd
	Z	1.548.269	2.404.588	nd	nd	nd	0%	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	2.490.330	3.267.494	3.697.786	-430.292	-17%	18%	
	Y	1.603.436	2.668.341	3.697.786	-1.029.445	-64%	0%	
	Z	na	2.343.946	na	na	na	na	na

## Asignación para Atraer

La asignación para atraer directivos del sector privado hacia el sector público, se calculó como la diferencia entre el salario de atracción y el salario monetario del sector público, para cada cargo genérico y tipo de institución. En el Cuadro N° 5.26 se muestran los resultados obtenidos; además se presenta el porcentaje de asignación actualmente percibida, y en la última columna se señala el grado de riesgo de no atraer directivos hacia el sector público. Los colores tienen el mismo significado que en el caso de la asignación para retener.

Puede observarse claramente que en todos los cargos para los cuales se obtuvo información, se está ante una situación de riesgo crítico para atraer directivos desde el sector privado, salvo en el de "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad" en empresas tipos X e Y. Este hecho se debe a que, en general los salarios de atracción son muy elevados, lo que sugiere una alta aversión de los directivos del sector privado a emigrar hacia el sector público. Sin embargo, debe advertirse que no fue posible calcular el salario de atracción de varios cargos genéricos, dadas las dificultades que se enfrentaron en la aplicación de los instrumentos de recolección de información primaria.

En el Nivel 1 se observa que la mayor asignación estimada, se encuentra en el cargo homólogo al de "Director de Servicio de Salud" y es igual a 360%, para todos los tipos de empresas.

En el Nivel 2 la situación es distinta, según se trate de cargos del Sector Salud o de los Sectores No Salud. En el Sector Salud todos los cargos para los cuales se obtuvo información, presentan asignaciones más elevadas que aquellas de los cargos de los Sectores No Salud. En estos últimos, los cargos que resultaron con más altas asignaciones son los de "Director Regional" en todos los tipos de empresas, "Jefe de Departamento de Informática" en empresas tipo Y, "Jefe de Departamento de Contraloría Interna" en empresas tipos Y y Z, y "Subdirector Administrativo" en empresas tipo Z.

**Cuadro N° 5.26**  
**Asignación Para Atraer y Situación de Riesgo**

CCG	Tipo	Salario Monetario Público S/Asig.	Salario de Atracción	Asignaciones			
				ADP para atraer		Actual	Situación
				\$	%		
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	1.926.647	4.841.037	2.914.390	151%	30%	
	Y	2.292.592	4.841.037	2.548.445	111%	30%	
	Z	2.037.198	4.841.037	2.803.839	138%	37%	
D.N.S.P. Regulator y o Fiscalizador	X	3.698.888	9.127.727	5.428.839	147%	15%	
	Y	4.105.021	9.127.727	5.022.707	122%	6%	
	Z	2.695.241	9.127.727	6.432.487	239%	25%	
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	2.550.193	4.144.725	1.594.533	63%	46%	
	Y	2.041.353	4.144.725	2.103.373	103%	59%	
	Z	1.984.890	4.144.725	2.159.836	109%	53%	
D. S. Vivienda y Urbanización	X	1.926.647	nd	nd	nd	76%	nd
	Y	1.833.296	nd	nd	nd	70%	nd
	Z	na	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	3.180.261	9.127.725	5.947.464	187%	40%	
	Y	3.006.692	9.127.725	6.121.034	204%	15%	
	Z	2.347.838	9.127.725	6.779.888	289%	34%	
D.S.de Salud	X	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	65%	
	Y	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	49%	
	Z	2.014.423	9.266.615	7.252.192	360%	46%	
Subdirector de Desarrollo	X	2.585.214	3.502.455	917.241	35%	21%	
	Y	1.857.493	3.502.455	1.644.963	89%	30%	
	Z	2.131.472	3.502.455	1.370.983	64%	na	
Subdirector de Operaciones	X	2.331.578	3.875.465	1.543.887	66%	33%	
	Y	2.250.106	3.875.465	1.625.360	72%	21%	
	Z	1.964.685	3.875.465	1.910.780	97%	0%	
Subdirector Administrativo	X	2.330.863	3.757.177	1.426.314	61%	45%	
	Y	1.892.984	3.757.177	1.864.194	98%	24%	
	Z	1.735.508	3.757.177	2.021.670	116%	0%	
Jefe de Depto Jurídico	X	2.658.760	nd	nd	nd	13%	nd
	Y	2.446.538	nd	nd	nd	11%	nd
	Z	1.914.360	nd	nd	nd	25%	nd
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	2.003.713	3.814.601	1.810.889	90%	20%	
	Y	1.727.879	3.814.601	2.086.723	121%	25%	
	Z	1.744.120	3.814.601	2.070.482	119%	0%	
Director Regional	X	1.712.654	5.210.731	3.498.078	204%	19%	
	Y	1.478.755	5.210.731	3.731.977	252%	16%	
	Z	1.281.378	5.210.731	3.929.354	307%	10%	
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.619.030	nd	nd	nd	48%	nd
	Y	1.730.791	nd	nd	nd	45%	nd
	Z	1.619.785	nd	nd	nd	43%	nd
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	4.695.745	3.064.633	188%	45%	
	Y	1.812.347	4.695.745	2.883.399	159%	0%	
	Z	1.812.347	4.695.745	2.883.399	159%	0%	
Director de Hospital	X	1.543.189	6.782.488	5.239.299	340%	47%	
	Y	1.470.670	6.782.488	5.311.819	361%	37%	
	Z	1.335.557	6.782.488	5.446.931	408%	30%	
Subdirector Médico de Hospital	X	1.562.558	nd	nd	nd	41%	nd
	Y	1.419.858	nd	nd	nd	44%	nd
	Z	na	nd	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	1.497.782	nd	nd	nd	38%	nd
	Y	1.200.179	nd	nd	nd	0%	nd
	Z	na	na	na	-	na	na
Director de Atención Primaria	X	1.689.713	nd	nd	nd	0%	nd
	Y	1.548.269	nd	nd	nd	0%	nd
	Z	1.548.269	nd	nd	nd	0%	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	2.490.330	3.749.825	1.259.496	51%	18%	
	Y	1.603.436	3.749.825	2.146.389	134%	0%	
	Z	na	na	na	na	na	na

## 5.8.2 Propuestas de Asignación

En la Sección 4.5 se explica detalladamente, la metodología desarrollada para establecer la Asignación de Alta Dirección pública (AADP); allí se exponen dos procedimientos alternativos, los cuales son llamados "regla discrecional" y "regla fija" respectivamente, aludiendo a lo que en la literatura económica se conoce con esos nombres. A continuación se presentan las propuestas que resultaron de la aplicación de ambas reglas.

### Regla Discrecional

La regla discrecional consiste en establecer el porcentaje de AADP, escogiendo uno de los dos valores obtenidos en el cálculo de la asignación para retener y la asignación para atraer, dependiendo de cuál sea el objetivo prioritario para la autoridad. Dado que estos valores representan los extremos de un intervalo, también se podría elegir discrecionalmente un valor próximo a alguno de los valores extremos.

Dados los resultados obtenidos en este estudio, la elaboración de esta primera propuesta de AADP se efectuó aplicando los siguientes ajustes:

En los casos en que la asignación para retener resultó negativa, se propuso una AADP de 0%.

En los casos en que no fue posible estimar la asignación para atraer, se utilizó la brecha salarial monetaria expresada en porcentaje, como variable representativa.

Los resultados de la aplicación de esta regla se muestran el Cuadro N° 5.27.

### Regla Fija

La regla fija consiste en establecer el porcentaje de AADP, como el promedio de las asignaciones para retener y atraer. En la Sección 4.5 se demostró que este porcentaje corresponde al promedio entre la brecha monetaria (la diferencia entre el salario monetario del sector privado y el salario monetario del sector público) y la diferencia entre el salario de atracción y el salario de retención.

En el Cuadro N° 5.28, se presentan los resultados obtenidos al aplicar esta regla.

**Cuadro Nº 5.27**  
**Asignaciones Propuestas Según la Regla Discrecional**

CCG	Tipo	Asignaciones		
		Propuesta		Actual
		Para Retener	Para Atraer	
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	129%	151%	30%
	Y	77%	111%	30%
	Z	0%	138%	37%
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	72%	147%	15%
	Y	34%	122%	6%
	Z	2%	239%	25%
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5%	63%	46%
	Y	0%	103%	59%
	Z	0%	109%	53%
D. S. Vivienda y Urbanización	X	0%	101%	76%
	Y	0%	64%	70%
	Z	na	-	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	94%	187%	40%
	Y	38%	204%	15%
	Z	3%	289%	34%
D.S.de Salud	X	74%	360%	65%
	Y	9%	360%	49%
	Z	0%	360%	46%
Subdirector de Desarrollo	X	0%	35%	21%
	Y	0%	89%	30%
	Z	0%	64%	na
Subdirector de Operaciones	X	0%	66%	33%
	Y	0%	72%	21%
	Z	0%	97%	0%
Subdirector Administrativo	X	0%	61%	45%
	Y	0%	98%	24%
	Z	0%	116%	0%
Jefe de Depto Jurídico	X	4%	54%	13%
	Y	0%	64%	11%
	Z	0%	70%	25%
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1%	90%	20%
	Y	0%	121%	25%
	Z	0%	119%	0%
Director Regional	X	38%	204%	19%
	Y	0%	252%	16%
	Z	0%	307%	10%
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	191%	335%	48%
	Y	142%	270%	45%
	Z	30%	174%	43%
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	0%	188%	45%
	Y	0%	159%	0%
	Z	0%	159%	0%
Director de Hospital	X	113%	340%	47%
	Y	76%	361%	37%
	Z	0%	408%	30%
Subdirector Médico de Hospital	X	0%	124%	41%
	Y	0%	68%	44%
	Z	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	0%	75%	38%
	Y	0%	85%	0%
	Z	na	-	na
Director de Atención Primaria	X	nd	84%	0%
	Y	nd	79%	0%
	Z	nd	55%	0%
Jefe de Departamento de Informática	X	0%	51%	18%
	Y	0%	134%	0%
	Z	na	-	na

**Cuadro N° 5.28**  
**Asignaciones Propuestas Según la Regla Fija**

CCG	Tipo	Brechas (%)		Asignación	
		Monetarias	Sa - Sr	ADP*	ADP actual
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	304%	-24%	140%	30%
	Y	208%	-20%	94%	30%
	Z	145%	-23%	61%	37%
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	104%	115%	110%	15%
	Y	53%	104%	78%	6%
	Z	83%	158%	120%	25%
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	146%	-78%	34%	46%
	Y	138%	-97%	20%	59%
	Z	113%	-100%	6%	53%
D. S. Vivienda y Urbanización	X	101%		50%	76%
	Y	64%		32%	70%
	Z	na		na	-
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	121%	138%	130%	40%
	Y	73%	146%	109%	15%
	Z	76%	187%	131%	34%
D.S.de Salud	X	236%	197%	217%	65%
	Y	171%	197%	184%	49%
	Z	134%	197%	166%	46%
Subdirector de Desarrollo	X	38%	-49%	0%	8%
	Y	64%	-69%	0%	8%
	Z	21%	-60%	0%	0%
Subdirector de Operaciones	X	52%	-11%	21%	7%
	Y	24%	-11%	7%	6%
	Z	21%	-13%	0%	0%
Subdirector Administrativo	X	40%	3%	22%	6%
	Y	49%	4%	26%	9%
	Z	29%	4%	17%	0%
Jefe de Depto Jurídico	X	54%		27%	4%
	Y	64%		32%	2%
	Z	70%		35%	2%
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	86%	5%	45%	6%
	Y	74%	6%	40%	2%
	Z	43%	6%	24%	0%
Director Regional	X	126%	250%	188%	6%
	Y	104%	290%	197%	1%
	Z	94%	335%	214%	5%
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	335%		167%	11%
	Y	270%		135%	5%
	Z	174%		87%	11%
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	91%	74%	82%	10%
	Y	55%	66%	61%	0%
	Z	36%	66%	51%	0%
Director de Hospital	X	356%	97%	226%	13%
	Y	335%	102%	218%	4%
	Z	233%	112%	172%	2%
Subdirector Médico de Hospital	X	124%		62%	8%
	Y	68%		34%	7%
	Z	na		na	-
Subdirector Administrativo de Hospital	X	75%	59%	67%	12%
	Y	85%	74%	80%	19%
	Z	na	-	na	-
Director de Atención Primaria	X	84%		42%	0%
	Y	79%		40%	0%
	Z	55%		28%	0%
Jefe de Departamento de Informática	X	31%	2%	17%	12%
	Y	66%	3%	35%	0%
	Z	na	-	na	-

### 5.8.3 Costos de las Asignaciones Propuestas

Se estimaron los costos promedios y totales, que resultan de la aplicación de ambas reglas de determinación de la Asignación de Alta Dirección pública (AADP). Para ambos métodos se comparó la asignación propuesta con la asignación percibida actualmente, con el fin de estimar el impacto financiero para el sector público.

La metodología aplicada consistió en calcular el monto mensual promedio de cada asignación, para cada cargo genérico y tipo de institución; luego se multiplicaron estos valores por el número de cargos específicos correspondientes, con lo que se obtuvo el costo mensual total; además, los valores mensuales se multiplicaron por 12 para obtener los costos anuales. Los resultados se muestran en los Cuadros N° 5.29 y N° 5.30, donde todas las cifras se expresan en pesos de diciembre de 2005.

El costo total anual de las asignaciones para retener es de \$2.828.099.691, si se consideran sólo los casos en que se obtuvo un valor positivo y se otorga el valor cero a los casos en que resultaron negativas. En tanto que el costo total anual de las asignaciones para atraer alcanza la suma de \$27.184.160.506, si se utiliza la brecha monetaria en los casos en que no se obtuvo información.

Por lo tanto, si se aplicara la regla discrecional, el costo de la Asignación de Alta Dirección Pública estaría en el intervalo entre estos valores. En realidad, es posible que la aplicación de esta regla conduzca a un costo total cercano al promedio, tanto por el hecho de que en algunos cargos se podría aplicar la asignación para retener y en otros para atraer; como por el hecho de que estos valores corresponden a promedios, lo que indica que es posible encontrar directivos dispuestos a permanecer en el sector público o a emigrar desde el sector privado, por montos de asignaciones más próximos unos de otros.

Esto se puede visualizar de manera más clara, si se observa el costo total anual que resulta de la aplicación de la regla fija, el cual alcanza a \$15.037.389.699, que corresponde a la media de los dos valores anteriores, justamente debido a la manera como se definió esta regla.

En lo que se refiere al costo financiero anual actual en asignaciones, éste alcanza la suma de \$1.834.510.119. La gran diferencia con las asignaciones propuestas, se debe a que el costo actual sólo considera a los cargos del nivel 1 y una fracción pequeña de los cargos del nivel 2.

Esto último se puede apreciar más fácilmente si se observan las variaciones porcentuales. A modo de ejemplo, en el Cuadro N° 5.30 se muestra que el incremento de la asignación alcanza al 820%; sin embargo si este cálculo se efectúa separadamente por niveles jerárquicos, el incremento resulta ser de 224% y 1.843% para el primer y el segundo nivel, respectivamente.

**Cuadro N° 5.29**  
**Costo de las Asignaciones Según la Regla Discrecional**

CCG	Tipo	COSTOS REGLA DISCRECIONAL					
		Actuales		Para Retener		Para Atraer	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	577.994	6.935.930	2.490.410	29.884.916	2.914.390	34.972.684
	Y	687.778	8.253.331	1.758.131	21.097.568	2.548.445	30.581.344
	Z	2.236.835	26.842.024	0	0	8.411.517	100.938.203
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.263.038	39.156.456	16.087.987	193.055.839	32.573.037	390.876.440
	Y	963.324	11.559.883	5.547.373	66.568.473	20.090.827	241.089.928
	Z	2.039.532	24.474.379	177.820	2.133.838	19.297.460	231.569.517
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5.848.005	70.176.065	696.978	8.363.742	7.972.663	95.671.960
	Y	13.325.430	159.905.161	0	0	23.137.101	277.645.207
	Z	12.574.844	150.898.129	0	0	25.918.027	311.016.326
D. S. Vivienda y Urbanización	X	4.373.489	52.481.867	0	0	5.824.066	69.888.795
	Y	12.869.737	154.436.838	0	0	11.765.612	141.187.340
	Z	na	na	na	na	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	1.272.105	15.265.255	2.989.517	35.874.201	5.947.464	71.369.568
	Y	1.842.046	22.104.554	4.589.140	55.069.674	24.484.134	293.809.613
	Z	4.751.644	57.019.728	442.282	5.307.390	40.679.327	488.151.920
D.S.de Salud	X	11.784.377	141.412.520	13.407.627	160.891.525	65.269.728	783.236.741
	Y	9.870.674	118.448.094	1.546.123	18.553.475	65.269.728	783.236.741
	Z	8.359.857	100.318.284	0	0	72.521.920	870.263.045
Subdirector de Desarrollo	X	1.469.727	17.636.720	0	0	9.172.413	110.068.957
	Y	1.559.624	18.715.492	0	0	18.094.590	217.135.077
	Z	0	0	0	0	9.596.884	115.162.603
Subdirector de Operaciones	X	3.973.539	47.682.473	0	0	50.948.277	611.379.319
	Y	3.989.851	47.878.212	0	0	58.512.955	702.155.458
	Z	0	0	0	0	49.680.287	596.163.449
Subdirector Administrativo	X	2.536.333	30.435.993	0	0	31.378.910	376.546.920
	Y	3.252.154	39.025.844	0	0	37.283.872	447.406.462
	Z	0	0	0	0	38.411.723	460.940.678
Jefe de Depto Jurídico	X	620.013	7.440.159	867.424	10.409.091	12.995.767	155.949.207
	Y	597.628	7.171.541	0	0	23.339.017	280.068.207
	Z	446.946	5.363.348	0	0	17.523.426	210.281.107
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1.578.535	18.942.418	174.538	2.094.454	25.352.444	304.229.331
	Y	331.150	3.973.804	0	0	22.953.949	275.447.382
	Z	0	0	0	0	8.281.928	99.383.130
Director Regional	X	7.673.710	92.084.521	49.581.932	594.983.189	269.351.987	3.232.223.843
	Y	3.908.629	46.903.549	0	0	298.558.128	3.582.697.536
	Z	1.063.603	12.763.236	0	0	94.304.485	1.131.653.822
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.739.853	20.878.236	27.787.182	333.446.180	48.766.231	585.194.776
	Y	815.556	9.786.673	24.499.646	293.995.756	46.692.088	560.305.051
	Z	1.540.495	18.485.938	3.927.975	47.135.701	22.569.979	270.839.736
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	19.573.346	0	0	27.581.699	330.980.390
	Y	0	0	0	0	28.833.986	346.007.827
	Z	0	0	0	0	23.067.188	276.806.262
Director de Hospital	X	2.555.409	30.664.909	40.216.448	482.597.373	120.503.882	1.446.046.583
	Y	6.186.122	74.233.460	38.886.442	466.637.306	185.913.660	2.230.963.919
	Z	421.805	5.061.663	0	0	157.961.002	1.895.532.030
Subdirector Médico de Hospital	X	2.811.871	33.742.448	0	0	38.614.840	463.378.084
	Y	759.033	9.108.391	0	0	4.827.242	57.926.909
	Z	na	na	na	na	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	3.896.948	46.763.380	0	0	21.368.416	256.420.990
	Y	0	0	0	0	4.096.151	49.153.814
	Z	na	na	na	na	na	na
Director de Atención Primaria	X	0	0	nd	nd	7.078.960	84.947.523
	Y	0	0	nd	nd	7.351.568	88.218.813
	Z	0	0	nd	nd	2.568.956	30.827.468
Jefe de Departamento de Informática	X	875.489	10.505.871	0	0	5.037.983	60.455.800
	Y	0	0	0	0	2.146.389	25.756.672
	Z	na	na	na	na	na	na
<b>Totales</b>		<b>152.875.843</b>	<b>1.834.510.119</b>	<b>235.674.974</b>	<b>2.828.099.691</b>	<b>2.265.346.709</b>	<b>27.184.160.506</b>
<b>Costos Incrementales %</b>					<b>154%</b>		<b>1482%</b>



**Cuadro N° 5.30**  
**Costo de las Asignaciones Según la Regla Fija**

CCG	Tipo	COSTOS REGLA FIJA			
		Actuales		ADP*	
		Mensual	Anual	Mensual	Anuales
D.N.S.P. Gestor de Políticas Públicas	X	577.994	6.935.930	2.702.400	32.428.800
	Y	687.778	8.253.331	2.153.288	25.839.456
	Z	2.236.835	26.842.024	3.739.655	44.875.866
D.N.S.P. Regulador y o Fiscalizador	X	3.263.038	39.156.456	24.330.512	291.966.140
	Y	963.324	11.559.883	12.819.100	153.829.201
	Z	2.039.532	24.474.379	9.737.640	116.851.678
D.N.S.P. Productor de Servicios a la Comunidad	X	5.848.005	70.176.065	4.334.821	52.017.851
	Y	13.325.430	159.905.161	4.576.355	54.916.262
	Z	12.574.844	150.898.129	1.499.337	17.992.045
D. S. Vivienda y Urbanización	X	4.373.489	52.481.867	2.912.033	34.944.397
	Y	12.869.737	154.436.838	5.882.806	70.593.670
	Z		0	na	na
D.N.S.P. Prestador de Servicios a la Administración	X	1.272.105	15.265.255	4.121.311	49.455.737
	Y	1.842.046	22.104.554	13.147.921	157.775.052
	Z	4.751.644	57.019.728	18.477.731	221.732.767
D.S.de Salud	X	11.784.377	141.412.520	39.338.678	472.064.133
	Y	9.870.674	118.448.094	33.407.926	400.895.108
	Z	8.359.857	100.318.284	33.389.474	400.673.692
Subdirector de Desarrollo	X	1.469.727	17.636.720	-1.510.511	-18.126.135
	Y	1.559.624	18.715.492	-491.984	-5.903.805
	Z	0	0	-2.854.084	-34.249.002
Subdirector de Operaciones	X	3.973.539	47.682.473	15.809.140	189.709.681
	Y	3.989.851	47.878.212	5.289.779	63.477.342
	Z	0	0	2.141.715	25.700.584
Subdirector Administrativo	X	2.536.333	30.435.993	11.137.302	133.647.623
	Y	3.252.154	39.025.844	9.903.163	118.837.958
	Z	0	0	5.537.942	66.455.305
Jefe de Depto Jurídico	X	620.013	7.440.159	6.497.884	77.974.603
	Y	597.628	7.171.541	11.669.509	140.034.104
	Z	446.946	5.363.348	8.761.713	105.140.554
Jefe de Depto de Contraloría Interna	X	1.578.535	18.942.418	12.763.491	153.161.892
	Y	331.150	3.973.804	7.521.567	90.258.800
	Z	0	0	1.687.638	20.251.653
Director Regional	X	7.673.710	92.084.521	248.123.951	2.977.487.414
	Y	3.908.629	46.903.549	232.821.250	2.793.855.002
	Z	1.063.603	12.763.236	65.905.116	790.861.390
Subdirector Médico de Servicio de Salud	X	1.739.853	20.878.236	24.383.116	292.597.388
	Y	815.556	9.786.673	23.346.044	280.152.525
	Z	1.540.495	18.485.938	11.284.989	135.419.868
Subdirector Administrativo de Servicio de Salud	X	1.631.112	19.573.346	12.083.698	145.004.372
	Y	0	0	11.021.262	132.255.147
	Z	0	0	7.395.144	88.741.729
Director de Hospital	X	2.555.409	30.664.909	80.360.165	964.321.978
	Y	6.186.122	74.233.460	112.400.051	1.348.800.613
	Z	421.805	5.061.663	66.685.566	800.226.796
Subdirector Médico de Hospital	X	2.811.871	33.742.448	19.307.420	231.689.042
	Y	759.033	9.108.391	2.413.621	28.963.455
	Z	0	0	na	na
Subdirector Administrativo de Hospital	X	3.896.948	46.763.380	19.110.295	229.323.543
	Y	0	0	3.821.989	45.863.864
	Z	0	0	na	na
Director de Atención Primaria	X	0	0	nd	nd
	Y	0	0	nd	nd
	Z	0	0	nd	nd
Jefe de Departamento de Informática	X	875.489	10.505.871	1.658.408	19.900.895
	Y	0	0	558.472	6.701.667
	Z	na	na	na	na
<b>Totales</b>		152.875.843	1.834.510.119	1.253.115.808	15.037.389.699
<b>Costos Incrementales %</b>					820%

## 5.9 Resultados por Cargos Genéricos

A continuación se muestran los resultados finales del estudio en base a la unidad de análisis, esto es, el cargo genérico, con el objeto de hacer más clara, sintética y pertinente la entrega de resultados. En tal sentido, se expondrá la brecha salarial, el salario de retención/atracción, el salario emocional, la asignación de alta dirección pública, entre los aspectos más relevantes, para cada uno de los cargos genéricos determinados en este estudio.

Estos resultados integran el análisis de las entrevistas y encuestas a directivos públicos y privados, los distintos paneles de expertos realizados, y las bases de remuneraciones sistematizadas a partir de diferentes fuentes de información.

### 5.9.1 Director Nacional de Servicio Público Gestor de Política Públicas

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.31**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	7.791.696	2.504.641	5.287.055	67,9%
Y	7.059.417	2.980.370	4.079.047	57,8%
Z	4.990.551	2.782.810	2.207.741	44,2%

La brecha salarial de este cargo es positiva para el sector privado y oscila entre un 44 y un 68% aproximadamente, dependiendo del tipo de institución donde se desempeñe el directivo público. De esta manera, las personas que desempeñan este cargo en el sector privado perciben, como mínimo, un 44% más de lo que reciben sus homólogos del sector público.

#### Salario de Retención y Atracción

El salario de retención de este cargo, es decir, el salario considerado como el mínimo requerido para permanecer en el sector público es igual a 5.301.286 pesos. El salario de atracción, en tanto, es menor al de retención y equivale a 4.841.037.

#### Salario Emocional

El salario emocional del cargo Gestor de Políticas Públicas en el sector público es igual a 1.786.493 pesos. Al respecto, los factores emocionales que más importancia tienen para los directivos son la influencia, el compromiso con la institución y la visión. En el caso del sector privado, en tanto, el salario emocional es bastante más bajo que el de su contraparte y equivale a 719.347 pesos. En este caso, los aspectos emocionales más relevantes para los directivos del sector privado son el aprendizaje y las relaciones o redes y contactos.

## Identificación con el Cargo

Uno de cada cuatro gestores de política pública declara que se cambiaría al sector privado si le ofrecieran un empleo en dicho sector. Las principales razones que señalan para emigrar son la realización personal, el aprendizaje y los ingresos. Por el contrario, los motivos más importantes por los que no emigrarían al sector privado son el prestigio, la influencia y el compromiso institucional.

En relación a los directivos privados, por su parte, la totalidad señala que no sabe si emigraría al sector público si le ofrecieran un empleo, argumentando su opinión, básicamente, por los ingresos, el aprendizaje y la realización personal que encuentran en su sector laboral.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los directivos del sector público encuestados corresponden a la categoría Alfa, esto es, personas que están satisfechas con su cargo, pero sólo medianamente con sus ingresos. Mientras que los directivos del sector privado integran la tipología Beta, es decir, personas satisfechas tanto con el cargo como con su nivel de ingreso.

## Asignación Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.32

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	129%	151%	30,0%	En Riesgo	En Riesgo
Y	77%	111%	30,0%	En Riesgo	En Riesgo
Z	-15%	138%	37,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones de retención para directivos que ejercen este cargo en el área pública oscilan entre -15 y 129%, dependiendo del tipo de institución que se analice. La asignación para atraer directivos, en tanto, tiene menor rango de amplitud que la de retención, pero cifras superiores y que fluctúan entre 111 y 151%. Asimismo, tanto para retener como para atraer directivos, las instituciones de tipo X presentan los porcentajes de asignación más altos.

En relación a las asignaciones actuales de los directivos gestores de políticas públicas, en general, las asignaciones estimadas por las consultoras se alejan bastante. En tal sentido, se advierte riesgo tanto para retener a los directivos que hoy trabajan en el sector público, como para atraer personas del sector privado que ejercen cargos homólogos a este. Todo lo anterior, exceptuando a aquellos individuos que trabajan ejerciendo este cargo en instituciones tipo Z del área pública.

## 5.9.2 Director Nacional de Servicio Público Regulador y/o Fiscalizador

### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.33**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	7.559.342	4.242.728	3.316.614	43,9%
Y	6.264.854	4.345.851	1.919.002	30,6%
Z	4.937.284	3.375.085	1.562.199	31,6%

En el caso del director de servicios reguladores y/o fiscalizadores, la brecha es positiva para el sector privado y oscila entre 31 y 44%. De esta manera, una persona que se desempeña en un cargo homologable a éste en el sector privado percibe como mínimo un 30% más que su par del sector público y, como máximo, un 44% más. Al respecto, es importante señalar que este es el cargo que registra el más alto nivel de ingreso en el sector público.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención para los directores que ejercen este cargo es igual a 4.878.011, en tanto, el salario de atracción es considerablemente mayor y equivale a 9.127.727.

### Salario Emocional

El salario emocional total de este cargo en el sector público es igual 1.532.617 pesos. Al respecto, los factores emocionales más relevantes para los encuestados son la influencia, el aprendizaje y las relaciones o redes y contactos establecidos a través del trabajo. Al igual que en el cargo anterior, en el caso de los privados el salario emocional que declaran los ejecutivos es bastante menor; 389.205 pesos. Por su parte, los factores emocionales más importantes para estos encuestados son el compromiso o identificación con la institución, la visión y la visibilidad.

### Identificación con el Cargo

Gran parte de los encuestados del sector público señala que sí se cambiaría al sector privado; 75%, declarando, al mismo tiempo, que el principal motivo por el que emigrarían es el ingreso. En el caso de los encuestados del sector privado, por su parte, la totalidad de los directivos señala que no sabe o que no emigraría al sector público, declarando como motivos más relevantes la realización personal, el aprendizaje y la visión.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

El director de servicios reguladores y/o fiscalizadores es un ejecutivo de tipo Alfa, es decir, personas satisfechas con el cargo, pero no con su nivel de ingresos. Mientras que en el

caso privado, su homólogo se encuentra en la categoría Beta, esto es, individuos satisfechos tanto con su nivel de ingresos como con el cargo desempeñado en su lugar de trabajo.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.34**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	72%	147%	15,0%	En Riesgo	En Riesgo
Y	34%	122%	6,0%	En Riesgo	En Riesgo
Z	2%	239%	25,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener directivos que ejercen este cargo en el sector público oscilan entre 2 y 72%, dependiendo de la institución que se analice. Las asignaciones para atraer directivos del área privada, en tanto, son considerablemente más altas y fluctúan entre 122 y 239%.

En relación a las asignaciones que reciben actualmente los directores de servicios reguladores y/o fiscalizadores, las asignaciones estimadas son, en la mayoría de los casos, superiores. De esta manera, este cargo presenta riesgo para retener directivos públicos que laboran en instituciones tipo X e Y, y en el caso de querer atraer ejecutivos del área privada que se desempeñan en cargos homologables.

### 5.9.3 Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.35**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	6.273.639	3.719.794	2.553.845	40,7%
Y	4.862.935	3.252.755	1.610.179	33,1%
Z	4.224.297	3.032.793	1.191.503	28,2%

Para el cargo director de servicio público productor de servicios a la comunidad la brecha porcentual también es positiva para el sector privado y fluctúa entre 28 y 41%, dependiendo del tipo de institución que se analice. De esta manera, una persona que trabaja en el sector privado ejerciendo este cargo percibe, como mínimo, un 28% más que su homólogo público.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención es igual a 6.134.243, mientras que el salario de atracción es bastante menor y equivale a 4.144.725.

### Salario Emocional

El salario emocional para los encuestados que ejercen este cargo en el sector público equivale a 2.198.172 pesos. Por su parte, los aspectos emocionales más importantes para estas personas son la influencia, el compromiso institucional y la visión. Para los privados, una vez más, el salario emocional es bastante más bajo; 962.534, señalando los encuestados que los factores emocionales más importantes son el aprendizaje, el compromiso con la institución y la realización personal.

### Identificación con el Cargo

Gran parte de los encuestados del sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 86%, declarando, al mismo tiempo, que los principales motivos por los que no emigraría son la influencia, el compromiso institucional y el prestigio que otorga trabajar en su institución. En el caso de los encuestados del sector privado, por su parte, el 40% afirma que emigraría a trabajar al sector público, indicando como motivos más relevantes la influencia y la realización personal.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

El director de servicios productores de bienes y servicios se ubica en la categoría Beta, es decir, ejecutivos satisfechos tanto con su cargo como con sus ingresos. Situación que se relacionaría, en cierta medida, con su negativa a cambiar de sector laboral. Mientras que en el caso privado, su homólogo se encuentra en la categoría Alfa, esto es, individuos insatisfechos con sus ingresos, pero satisfechos con su cargo.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.36

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	5%	63%	46,0%	Sin Riesgo	Riesgo Moderado
Y	-62%	103%	59,0%	Sin Riesgo	Riesgo Moderado
Z	-96%	109%	53,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los directivos que ejercen este cargo en el sector público fluctúan entre -96 y 5%, dependiendo de la institución que se analice. Las asignaciones para atraer ejecutivos del área privada, por su parte, son bastante superiores y oscilan entre 63 y 109%.

En relación a las asignaciones que actualmente reciben los directores productores de servicios a la comunidad, todas las asignaciones estimadas para retener a los directivos son menores, mientras que todas aquellas estimadas para atraer ejecutivos son mayores. De esta manera, este cargo no presenta riesgo en el caso de querer retener a los actuales directivos, pero muestra riesgo moderado en el caso de querer atraer ejecutivos del área privada para trabajar en instituciones tipo X e Y, y riesgo crítico para laborar en instituciones tipo Z.

#### 5.9.4 Director Nacional de Servicio de Vivienda y Urbanización

##### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.37**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.868.003	3.384.477	483.526	12,5%
Y	3.009.857	3.120.269	-110.412	-3,7%
Z	2.484.042			

Las diferencias salariales para este cargo son bastante menores en comparación con el resto de cargos directivos de primer nivel jerárquico. En efecto, una persona que ejerce este cargo en el sector privado percibe, como máximo, un 12% más que su par público e incluso, recibe un 4% menos si trabaja en una institución tipo Y. De esta forma, este es el cargo con menor brecha salarial entre los directivos.

##### Salario Retención/Atracción

El salario de retención para los directores de vivienda y urbanismo es igual a 4.021.618. En relación al sector privado, por su parte, no existe información para este cargo, por cuanto no se encontraron encuestados que desempeñaran esta función.

##### Salario Emocional

El salario emocional para los directivos que desempeñan este cargo en el sector público equivale a 1.848.474 pesos. Al respecto, los factores emocionales más relevantes para estos encuestados son la visión, la influencia y la realización.

##### Identificación con el Cargo

Parte importante de las personas encuestadas del sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 66,7%, indicando que los principales motivos por los que no emigrarían son la realización, el compromiso y el aprendizaje. Por el contrario, el resto de los directivos declara que se cambiaría al sector privado, principalmente, por los ingresos.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

El director de servicios de vivienda y urbanismo se encuentra en la tipología Beta, es decir, ejecutivos satisfechos tanto con su cargo como con sus ingresos. Situación que se asociaría, en cierta medida, con su negativa a cambiar de sector laboral.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.38**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-8%	-	76,0%	Sin Riesgo	
Y	-55%	-	70,0%	Sin Riesgo	
Z	-	-	-		

Las asignaciones de alta dirección para retener a los directivos que ejercen este cargo en el sector público fluctúan entre -8 y -55%. En relación a las asignaciones que actualmente reciben los directores de servicios de vivienda y urbanismo, las asignaciones estimadas son más bajas y negativas, por lo que no se advierte riesgo en el caso de querer retener directivos del área pública.

### 5.9.5 Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.39**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	7.042.433	4.452.366	2.590.067	36,8%
Y	5.200.201	3.467.203	1.732.998	33,3%
Z	4.126.630	3.139.778	986.851	23,9%

En el caso de los directores de servicios prestadores de servicios a la administración, la brecha porcentual es positiva para el sector privado y oscila entre el 24 y 37%. En tal sentido, un individuo que ejerce este cargo en el sector privado puede llegar a percibir 37% más que su par que labora en el sector público y, como mínimo, un 24% más de ingresos.



### Salario Retención/Atracción

El salario de retención para estos directivos públicos es igual a 4.052.917. El salario de atracción, en tanto, es ampliamente superior y equivale a 9.127.725. En tal sentido, el costo de atraer directivos es mayor al de retenerlos.

### Salario Emocional

El salario emocional para los directivos que ejercen este cargo en el sector público es igual a 1.345.569 pesos. Al respecto, los factores emocionales más relevantes para estos individuos son la influencia, el prestigio y el compromiso con la institución. En el caso del sector privado, en tanto, el salario emocional equivale a 806.530 pesos y los principales factores emocionales para los encuestados son las relaciones y la visión.

### Identificación con el Cargo

La mayoría de las personas encuestadas del sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 85,7%, declarando que los principales motivos por los que no emigrarían son el prestigio, la influencia y el aprendizaje. Por el contrario, el resto de los directivos declara que sí se cambiaría, aduciendo como principal motivo los ingresos. En el caso del sector privado, en tanto, gran parte de las personas responde que no se cambiaría al sector público o que no sabe si se cambiaría; 75%. Las razones más importantes que argumentan esta opinión son el ingreso y el aprendizaje adquirido en su lugar de trabajo.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los directivos que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Beta, es decir, ejecutivos satisfechos tanto con su cargo como con sus ingresos, situación que se podría relacionar con su negativa a cambiar de sector laboral. Los ejecutivos del sector privado, en tanto, se posicionan entre la categoría Delta y Gama, ya que declaran estar insatisfechos con su cargo, y estar medianamente satisfechos con su ingreso.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.40**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	94%	187%	40,0%	En Riesgo	En Riesgo
Y	38%	204%	15,0%	En Riesgo	En Riesgo
Z	3%	289%	34,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener directores del área pública fluctúan entre 3 y 94%, dependiendo de la institución que se analice. En tanto, las asignaciones para atraer a ejecutivos del sector privado son bastante mayores y oscilan entre 187 y 289%.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben, las asignaciones estimadas son considerablemente mayores, exceptuando aquella para retener directivos de instituciones tipo Y y Z. De esta manera, se advierte riesgo en el caso de querer retener directivos que trabajen en instituciones tipo X e Y, y en el caso de atraer ejecutivos del área privada que ejerzan un cargo homólogo al analizado.

### 5.9.6 Director de Servicio de Salud

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.41**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	6.778.453	3.323.799	3.454.654	51,0%
Y	5.460.508	3.001.491	2.459.017	45,0%
Z	4.714.419	2.943.296	1.771.123	37,6%

En el caso del área salud, los directores de servicio de salud que trabajan en el sector público perciben, como mínimo, un 38% menos de ingresos que su par en el sector privado y, como máximo, un 51% menos. De esta manera, algunos directores de servicio de salud recibirían el doble de sus ingresos si se desempeñaran en el sector privado.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de estos directivos es igual a 5.288.717. El salario de atracción, en tanto, es considerablemente mayor y equivale a 9.266.615. De esta forma, para atraer directivos del área de la salud privada se tendría que triplicar el sueldo promedio que reciben estos directivos en el sector público.

#### Salario Emocional

El salario emocional para los directivos que ejercen este cargo en el sector público es igual a 1.662.465 pesos. Al respecto, los factores emocionales más relevantes para estos individuos son el aprendizaje, el compromiso con la institución y la influencia. En relación al sector privado, en tanto, este salario equivale a 446.187 pesos, y los factores emocionales más relevantes son el compromiso con la institución, el aprendizaje y las redes y contactos. De esta manera, una vez más el salario emocional privado es más bajo que el público.

## Identificación con el Cargo

La mayoría de las personas encuestadas del sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 81,8%, declarando que los principales motivos por los que no emigrarían son la realización, el compromiso con la institución y la influencia. El resto de los directivos, en tanto, declara que sí se cambiaría, indicando como principal motivo el compromiso o identidad con la institución. En el caso del sector privado, por su parte, la totalidad de las personas señala que no sabe o que no se cambiaría al sector público. Las razones más importantes que argumentan esta opinión son el ingreso, el aprendizaje y la realización personal que obtienen en su lugar de trabajo.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los directivos que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, ejecutivos satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos. Los ejecutivos del sector privado, en tanto, se posicionan en la categoría Beta, esto es, personas satisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos, lo cual podría explicar su nula disposición al cambio de trabajo.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.42

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	74%	360%	65,0%	Riesgo Modeado	En Riesgo
Y	9%	360%	49,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-29%	360%	46,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los directores de servicio de salud del sector público oscilan entre -29 y 74%, dependiendo de la institución que se analice, mientras que aquellas para atraer a ejecutivos del área privada son considerablemente superiores y equivalen a 360% para los tres tipos de instituciones.

En relación a las asignaciones que actualmente reciben los directores de servicio de salud públicos, las asignaciones de retención estimadas no se alejan en gran medida, mientras que, por el contrario, las asignaciones para atraer ejecutivos se alejan bastante. En tal sentido, el cargo no presenta riesgo en el caso de retener a los individuos que laboran en el sector público, pero sí se advierte riesgo en el caso de querer atraer personas del área privada para que ejerzan este cargo en el área pública.

## 5.9.7 Subdirector de Desarrollo

### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.43**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.556.412	2.806.964	749.447	21,1%
Y	3.041.341	2.021.011	1.020.330	33,5%
Z	2.589.319	2.131.472	457.847	17,7%

En el caso de los subdirectores de desarrollo la brecha es positiva para el sector privado y fluctúa entre un 18 y un 33% aproximadamente. De esta manera, una persona que trabaja ejerciendo este cargo en el sector público percibe, como mínimo, un 18% menos que su homólogo del sector privado.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención para los subdirectores de desarrollo que trabajan en el sector público es igual a 4.775.755. El salario de atracción, por su parte, es menor al de retención y equivale a 3.502.455 pesos.

### Salario Emocional

El salario emocional de los subdirectores de desarrollo que se desempeñan en el sector público es igual a 1.249.662 pesos. Para estos encuestados, los factores emocionales más importantes dentro de su trabajo son la influencia, la visión y el compromiso con la institución. En relación al sector privado, en tanto, sucede algo distinto a casos anteriores, debido a que el salario emocional de este cargo es bastante más alto que el de su contraparte pública; 4.163.952. Los factores emocionales más importantes son, por su parte, el compromiso o identificación con la institución y el aprendizaje adquirido.

### Identificación con el Cargo

Parte importante de las personas que desempeñan este cargo en el sector público señala que sí se cambiaría al sector privado; 41,7%, argumentando su opinión por los ingresos, la realización personal y el aprendizaje que pueden adquirir en el sector alternativo. El resto de los subdirectores, en tanto, declara que no emigraría, indicando como principal motivo la influencia que adquiere al trabajar en su institución. En el caso del sector privado, por su parte, la totalidad de las personas encuestadas señala que no sabe si se cambiaría al sector público. Las razones más importantes que avalan esta opinión son los ingresos, la realización personal y el compromiso que tienen con su lugar de trabajo.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, ejecutivos satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos. Los ejecutivos del sector privado, en tanto, no se posicionan de manera clara en una categoría, debido a que se encuentran medianamente satisfechos tanto con el cargo como con los ingresos.

### Asignación de Alta Dirección Pública

**Cuadro N° 5.44**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-47%	35%	21,0%	Sin Riesgo	Riesgo Modeado
Y	-93%	89%	30,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-103%	64%	na	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los subdirectores de desarrollo en el área pública oscilan entre -47 y -103%, mientras que aquellas para atraer ejecutivos del área privada son más altas y fluctúan entre 35 y 89%, dependiendo del tipo de institución que se observe.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben los que se desempeñan en el sector público, las asignaciones de retención estimadas son menores, en efecto, negativas, mientras que, por el contrario, las de atracción son bastante mayores. De esta manera, el cargo no presenta riesgo en el caso de retener subdirectores del sector público, pero sí esta en riesgo en caso de querer atraer ejecutivos del área privada, especialmente con relación a las instituciones tipo Z e Y.

### 5.9.8 Subdirector de Operaciones

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.45**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.539.143	2.495.689	1.043.454	29,5%
Y	2.793.417	2.395.853	397.564	14,2%
Z	2.378.867	1.964.685	414.182	17,4%

En el caso de los subdirectores de operaciones la brecha salarial también es positiva para el sector privado y oscila entre un 17 y un 29%, dependiendo de la institución que se analice. Por tanto, un individuo que trabaja como subdirector de operaciones en el área pública percibe, como mínimo, un 17% menos que su homólogo del sector privado.

### **Salario Retención/Atracción**

El salario de retención para aquellos subdirectores de operaciones que trabajan en el sector público es igual a 4.124.900 pesos. El salario de atracción, en tanto, es levemente menor al de retención y equivale a 3.875.465 pesos.

### **Salario Emocional**

El salario emocional de los subdirectores de operaciones que se desempeñan en el sector público es igual a 2.199.617 pesos. Para estos encuestados, los factores emocionales más importantes en términos personales son el aprendizaje, la influencia y el compromiso con la institución. En relación al sector privado, por su parte, el salario emocional es igual a 1.038.762, más bajo que su contraparte, y los factores emocionales más importantes son el aprendizaje, la realización personal y las relaciones.

### **Identificación con el Cargo**

Un 41% de los encuestados que desempeñan este cargo en el sector público señala que sí señala que sí se cambiaría al sector privado. Las razones que argumentan su disposición a emigrar son los ingresos, las redes y contactos y la visión que pueden adquirir en el sector privado. El resto de los subdirectores, en tanto, declara que no emigraría debido a la influencia, el compromiso y la realización personal que obtiene en su lugar de trabajo. En el caso del sector privado, por su parte, una parte importante de las personas encuestadas señala que se cambiaría al sector público; 60%. Las razones más importantes que avalan esta opinión son los ingresos, las relaciones, el prestigio y la influencia que obtendrían.

### **Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso**

Los subdirectores que ejercen este cargo tanto en el sector público como en el privado se encuentran en la tipología Alfa, es decir, ejecutivos que están satisfechos con su cargo, pero que no lo están con sus ingresos. En tal sentido, esto podría explicar en cierta medida que los subdirectores del sector privado argumenten que emigrarían al sector público debido al nivel de ingresos.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.46**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-25%	66%	33,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Y	-59%	72%	21,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-89%	97%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones de retención para los subdirectores que se desempeñan en el área pública fluctúan entre -25 y -89%, mientras que las asignaciones para atraer subdirectores del sector privado oscilan entre 66 y 97%.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben los funcionarios públicos, las asignaciones de retención estimadas son menores y negativas, por lo que la retención de las personas que se desempeñan en este cargo no estaría en riesgo. Por el contrario, las asignaciones de atracción son bastante mayores que las actuales, por lo que atraer efectivamente a personas del área privada para que ejerzan este cargo en el sector público estaría en riesgo.

### 5.9.9 Subdirector Administrativo

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.47**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.271.600	2.483.244	788.356	24,1%
Y	2.811.555	2.085.933	725.622	25,8%
Z	2.246.704	1.735.508	511.196	22,8%

En el caso de los subdirectores administrativos, la diferencia salarial también es positiva para el sector privado y fluctúa entre 23 y 26% aproximadamente. En tal sentido, más allá de la institución donde se desempeñe el funcionario público, su par privado percibe, en promedio, un 24% más de ingresos.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención para aquellas personas que trabajan como subdirectores administrativos en el sector público es igual a 3.685.432. El salario de atracción, por su parte, es levemente mayor al de retención y equivale a 3.757.177 pesos.

## Salario Emocional

El salario emocional de los subdirectores administrativos que se desempeñan en el sector público es igual a 786.488 pesos, bastante más bajo que el resto de los cargos analizados hasta el momento. Para estas personas, los factores emocionales más importantes dentro de su trabajo son la influencia, el compromiso con la institución y la visión. En el caso del sector privado, por su parte, el salario emocional equivale a 906.207 pesos, esto es, una cifra levemente mayor a la registrada por su contraparte pública. Para estos ejecutivos, los aspectos emocionales más valorados son la visión, el aprendizaje y la realización personal.

## Identificación con el Cargo

Parte importante de los subdirectores que desempeñan este cargo en el sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 73%, declarando como principales razones la influencia, el compromiso con la institución y la visión que poseen donde trabajan. Es decir, los mismos factores emocionales que señalan como más importantes. El resto de los subdirectores, en tanto, declara que emigraría al sector privado debido a los ingresos, realización personal y prestigio que podrían obtener. En el caso del sector privado, por su parte, la totalidad de las personas encuestadas que ejerce este cargo no sabe o no se cambiaría al sector público. Al respecto, las razones más importantes que avalan esta opinión son el aprendizaje, la realización personal y las relaciones que adquiere en su trabajo actual.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores que ejercen este cargo tanto en el sector público como en el privado se encuentran en la tipología Alfa, es decir, ejecutivos que están satisfechos con su cargo, pero que no lo están con sus ingresos.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.48

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-18%	61%	45,0%	Sin Riesgo	Riesgo Modeado
Y	-46%	98%	24,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-83%	116%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones de retención de subdirectores administrativos del área pública oscilan entre -18 y -83%, mientras que las asignaciones para atraer subgerentes del sector privado fluctúan entre 61 y 116%, dependiendo de la institución que se analice.



En relación a las asignaciones que actualmente perciben las personas que ejercen este cargo, las asignaciones de retención estimadas son menores y negativas, mientras que las de atracción son significativamente mayores. De esta forma, no existe riesgo en el caso de querer retener a los que laboran en el sector público, pero sí se advierte riesgo en el caso de querer atraer personas del área privada para que ejerzan este cargo en el sector público, especialmente con relación a las instituciones tipo Z e Y.

### 5.9.10 Jefe de Departamento Jurídico

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.49**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	4.102.734	2.763.145	1.339.589	32,7%
Y	4.002.472	2.496.467	1.506.005	37,6%
Z	3.262.316	1.951.897	1.310.419	40,2%

Para los jefes de departamento jurídico del sector público las brechas también son negativas, pero más altas que en el cargo anterior. En efecto, un individuo que ejerce este cargo en el área pública percibe, como mínimo, un 33% menos que su homólogo privado y, como máximo, un 40% menos.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los jefes de departamento jurídico que laboran en el área pública es igual a 4.006.354 pesos. En relación al sector privado, por su parte, no existe información para este cargo, por cuanto no se encontraron encuestados que desempeñaran esta función.

#### Salario Emocional

El salario emocional de los jefes de departamento jurídico que se desempeñan en el sector público es igual a 1.871.460 pesos. Para estas personas, los factores emocionales más importantes dentro de su trabajo son la visión, el aprendizaje y la influencia.

#### Identificación con el Cargo

Parte importante de los jefes de departamento que desempeñan este cargo en el sector público señala que se cambiaría al sector privado; 50%. Las razones que argumentan esta opción son, principalmente, los ingresos, el aprendizaje y la visibilidad. El resto de los subdirectores, en tanto, declara que no emigraría al sector privado debido al compromiso con la institución, la realización personal y el aprendizaje.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Beta, es decir, ejecutivos que están satisfechos con su cargo y con sus ingresos.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.50**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	4%		13,0%	Sin Riesgo	
Y	0%		11,0%	Sin Riesgo	
Z	-39%		25,0%	Sin Riesgo	

Las asignaciones para retener a los jefes de departamento jurídico del sector público fluctúan entre -39 y 4%. En relación a las asignaciones actuales que perciben los subdirectores públicos, en tanto, las asignaciones estimadas para retener no se alejan en gran medida, por lo que, una vez más, no existe riesgo en el caso de querer retener directivos públicos.

### 5.9.11 Director Departamento de Contraloría

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.51**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.729.542	2.134.854	1.594.688	42,8%
Y	2.997.910	1.768.062	1.229.848	41,0%
Z	2.490.412	1.744.120	746.292	30,0%

En el caso de los directores de departamento de contraloría, las brechas también son positivas para el sector privado y oscilan entre 30 y 43% aproximadamente, dependiendo de la institución que se analice. De esta forma, una persona que trabaja ejerciendo este cargo en el sector privado puede llegar a percibir 43% más de ingresos que su par del sector público.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los directores de departamento de contraloría que se desempeñan en el sector público es igual a 3.717.075. El salario de atracción, en tanto, es bastante similar al de retención y equivale a 3.814.601 pesos.

## Salario Emocional

El salario emocional de los directores de departamento de contraloría que se desempeñan en el sector público es igual a 778.267 pesos, cercano al de las personas que ejercían el cargo subdirector administrativo. Para estos encuestados, los factores emocionales más importantes dentro de su trabajo son la visión, las redes y contactos y el prestigio. En relación al sector privado, por su parte, este salario es igual a 459.747 pesos, prácticamente la mitad del de su contraparte pública. Al respecto, los factores emocionales más importantes para los directores privados son la visión, las relaciones y el prestigio.

## Identificación con el Cargo

Parte importante de estos directivos que se desempeñan en el sector público señala que no se cambiaría al sector privado; 73%. Las razones que argumentan para no emigrar son, básicamente, la realización personal y la visión que adquiere en la institución. El resto de los subdirectores, en tanto, declara que emigraría al sector privado debido al prestigio y los ingresos. En el caso del sector privado, en tanto, la totalidad de los encuestados señala que no sabe si emigraría al sector público, declarando como razones principales la realización personal, los ingresos y el prestigio que encuentran en su lugar de trabajo.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los directivos que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, personas satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos. Mientras que los directivos del sector privado que ejercen este cargo, se posicionan en la categoría Beta, es decir, personas satisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.

## Asignación de Alta Dirección Pública

Cuadro N° 5.52

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	1%	90%	20,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Y	-42%	121%	25,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-70%	119%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los directivos públicos fluctúan entre -70 y 1%, mientras que las asignaciones para atraer ejecutivos del sector privado son mayores y oscilan entre 90 y 121%.

En relación a las asignaciones actualmente percibidas por los directores de departamento de contraloría, las asignaciones de retención estimadas son menores, en tanto, las asignaciones de atracción son bastante mayores. De esta forma, no existe riesgo en el caso de querer retener directivos públicos, pero sí se advierte riesgo en el caso de querer atraer ejecutivos privados

### 5.9.12 Director Regional

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.53**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.868.003	1.830.317	2.037.686	52,7%
Y	3.009.857	1.498.232	1.511.625	50,2%
Z	2.484.042	1.348.819	1.135.223	45,7%

La brecha salarial entre los directores regionales del sector público y privado fluctúa entre 46 y 53%, y en todos los casos es positiva para el sector privado. En tal sentido, personas que ejercen este cargo en el área privada perciben hasta 53% más de ingresos que sus pares del sector público.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los directores regionales que trabajan en el sector público es igual a 3.224.081 pesos. El salario de atracción, por su parte, es considerablemente mayor al de retención y equivale a 5.210.731 pesos.

#### Salario Emocional

El salario emocional de los directores regionales que se desempeñan en el sector público es igual a 1.257.436 pesos. Para estos encuestados, los factores emocionales más importantes en términos personales son el compromiso con la institución, el aprendizaje y la influencia. En el caso del sector privado, por su parte, el salario emocional equivale a 1.009.874 pesos, y los aspectos emocionales más valorados son el aprendizaje, la visión y el compromiso institucional.

#### Identificación con el Cargo

Parte importante de los directores regionales que trabajan en el sector público señala que se cambiaría al sector privado; 40%. Las razones que declaran para emigrar son, fundamentalmente, los ingresos, la realización personal y el aprendizaje que podrían adquirir. El resto de los directores, en tanto, declara que no emigraría al sector privado

debido al ingreso, realización personal y compromiso con la institución. En el caso del sector privado, por su parte, un 50% de los encuestados que ejercen este cargo declara que sí emigrarían al sector público, debido, principalmente, a la influencia y a la realización personal.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los directores que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, personas satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos. Mientras que, los individuos que desempeñan este cargo en el sector privado se ubican entre las categorías Alfa y Beta debido a que declaran estar satisfechos con su cargo, pero estar medianamente satisfechos con sus ingresos.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.54

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	38%	204%	19,0%	Riesgo Modeado	En Riesgo
Y	-14%	252%	16,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-58%	307%	10,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los directivos del área pública fluctúan entre -58 y 38%, mientras que las asignaciones para atraer ejecutivos del sector privado son más altas y oscilan entre 204 y 307%.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben los directores regionales, las asignaciones de retención estimadas son menores o no se alejan en gran medida, en cambio, las asignaciones de atracción son considerablemente mayores. De esta manera, existe riesgo moderado en el caso de querer retener a los directivos que trabajan en instituciones tipo X, y en el caso de querer atraer ejecutivos del área privada para que ejerzan este cargo, existe riesgo crítico.

### 5.9.13 Jefe de Departamento de Informática

#### Brecha Salarial

Cuadro N° 5.55

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.267.494	2.813.932	453.562	13,9%
Y	2.668.341	1.603.436	1.064.905	39,9%
Z	2.343.946			

En el caso de los jefes de departamento de informática, la brecha salarial es positiva para el sector privado y su nivel depende de la institución que se analice. En efecto, una persona que trabaja en una institución tipo X del sector privado percibe un 20% más de ingresos que su par público, mientras que si labora en una institución tipo Y puede recibir hasta un 40% más.

### **Salario Retención/Atracción**

El salario de retención para los jefes de departamento de informática es igual a 3.697.786. El salario de atracción, en tanto, es levemente superior al de retención y equivale a 3.749.825 pesos.

### **Salario Emocional**

El salario emocional de los jefes de departamento de informática que trabajan en el sector público es igual a 443.999 pesos. Este es el salario emocional más bajo en relación a los cargos del sector público. No obstante lo anterior, para estos encuestados los factores emocionales más importantes en términos personales son la influencia, la visión y el aprendizaje. En relación al sector privado, por su parte, el salario emocional es igual a 381.656 y, al igual que en el sector público, este es el salario emocional más bajo en relación al resto de los cargos de su sector. En este caso, los factores emocionales más valorados son el aprendizaje, visión y el compromiso.

### **Identificación con el Cargo**

Destaca en este caso que la totalidad de los encuestados que desempeñan este cargo en el sector público afirma que se cambiaría al sector privado; 100%. Las razones que declaran para emigrar son, fundamentalmente, los ingresos, las relaciones o redes y contactos y el aprendizaje que podrían adquirir. En cuanto al sector privado, en tanto, uno de cada cuatro encuestados que ejerce este cargo declara que sí emigraría al sector público, debido, principalmente, a la influencia.

### **Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso**

Los jefes de informática que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Beta, es decir, personas satisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos. Los individuos del sector privado, por su parte, se ubican entre la categoría Beta y Gama, producto que la mitad de los encuestados está satisfecho con su cargo y la mitad restante no.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación de Cargo

**Cuadro N° 5.56**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-17%	51%	18,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Y	-64%	134%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	na	na	na	na	na

Las asignaciones de retención para los jefes de informática que trabajan en el sector público fluctúan entre -64 y -17%, mientras que las asignaciones para atraer ejecutivos del área privada oscilan entre 51 y 134%.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben los jefes de informática del sector público, las asignaciones de retención estimadas son menores y negativas, en cambio, las asignaciones de atracción propuestas son positivas y mayores en ambos tipos de instituciones. De esta forma, no se advierte riesgo si el objetivo es retener a directivos del sector público, mientras que sí existe riesgo en el caso de querer atraer ejecutivos del área privada.

### 5.9.14 Subdirector Médico de Servicio de Salud

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.57**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	7.037.500	1.812.347	5.225.153	74,2%
Y	6.400.000	1.812.347	4.587.653	71,7%
Z	4.441.032	1.812.347	2.628.685	59,2%

Los subdirectores médicos de servicio de salud que trabajan en el sector público perciben bastante menos ingresos que sus homólogos del sector privado. En efecto, una persona del área pública puede percibir entre un 59 y un 74% menos de ingresos que su contraparte privada, con lo que estamos ante una de las brechas salariales de mayor magnitud entre los cargos analizados.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los subdirectores médicos de servicio de salud del sector público es igual a 3.950.035. Para el salario de atracción, en tanto, no se registran datos debido a que no se encuestaron personas que ejercieran este cargo en el área privada.

### Salario Emocional

El salario emocional de los subdirectores médicos de servicio de salud que trabajan en el sector público es igual a 2.726.682 pesos. Al respecto, para estos encuestados los factores emocionales más importantes en términos personales son el compromiso institucional, el aprendizaje y la visión.

### Identificación con el Cargo

Poco más de la mitad de los encuestados del sector público que desempeñan este cargo afirma que se cambiaría al sector privado; 55,6%. Las razones que declaran para emigrar son, fundamentalmente, los ingresos, la realización personal y el aprendizaje que podrían adquirir.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores médicos que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, personas satisfechas con su cargo, pero no con sus ingresos.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.58

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	191%		48,0%	En Riesgo	
Y	142%		45,0%	En Riesgo	
Z	30%		43,0%	Sin Riesgo	

Las asignaciones para retener a los subdirectores que laboran en el área pública fluctúan entre 30 y 191% y, en relación a las asignaciones que actualmente reciben estos directivos, son superiores para aquellas personas que ejercen el cargo, excepto en instituciones tipo Z.

De esta manera, se advierte riesgo crítico para retener a los subdirectores médicos de servicio de salud que trabajen en instituciones tipo X e Y; pero no existe riesgo para aquellos que trabajan en instituciones tipo Z.



## 5.9.15 Subdirector Administrativo de Servicio de Salud

### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.59**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.112.333	1.812.347	1.299.986	41,8%
Y	2.812.554	1.812.347	1.000.207	35,6%
Z	2.457.088	1.812.347	644.741	26,2%

En el caso de los subdirectores administrativos de servicio de salud, la brecha salarial es positiva para el sector privado y fluctúa entre 26 y 42%. De tal forma, un individuo que trabaja en el área pública puede percibir hasta un 42% menos de ingresos que su homólogo del sector privado.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los subdirectores administrativos de salud del área pública es igual a 3.491.700 pesos. El salario para atraer a personas que ejercen este cargo en el sector público, en tanto, es mayor al de retención y equivale a 4.695.745 pesos.

### Salario Emocional

Los subdirectores administrativos de servicio de salud presentan un salario emocional igual a 1.421.988 pesos. Para estos subdirectores, los factores emocionales más importantes son el compromiso institucional, la influencia y el aprendizaje. En relación al sector privado, por su parte, destaca que el salario emocional sea bastante más alto que el de su contraparte pública; 2.213.154. En este caso, los factores emocionales más valorados son el aprendizaje y la realización personal.

### Identificación con el Cargo

Parte importante de los encuestados que ejercen este cargo en el sector público afirma que se cambiaría al sector privado; 50%. Las razones que declaran para emigrar son, fundamentalmente, los ingresos, el aprendizaje y la realización personal que podrían obtener en el otro sector. En cuanto al sector privado, en tanto, el 66,7% de los encuestados que ejerce este cargo declara que sí emigraría al sector público, debido, principalmente, al ingreso.

## Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores administrativos de salud que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, personas satisfechas con su cargo, pero no con sus ingresos. Mientras que los individuos del sector privado, por su parte, se ubican en la categoría Delta, esto es, personas insatisfechas tanto con su cargo y como con sus ingresos. Esto último podría explicar, en cierta medida, el alto porcentaje de personas que señala que emigraría de sector y, más aún, por los ingresos.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.60**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-23%	188%	45,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Y	-37%	159%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo
Z	-57%	159%	0,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener a los subdirectores administrativos del área salud que laboran en el sector público fluctúan entre -23 y -57%, mientras que las asignaciones para atraer a personas del área privada son más altas y oscilan entre 159 y 188%.

En relación a las asignaciones que actualmente reciben estos directivos públicos, las asignaciones de retención estimadas son inferiores y negativas, en tanto las de atracción son todas superiores. De esta forma, no existe riesgo para retener a los subdirectores administrativos de servicio de salud, pero sí se advierte riesgo en el caso de querer atraer directivos del área privada para que ejerzan este cargo en el sector público.

### 5.9.16 Director de Hospital

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.61**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	7.037.500	1.781.795	5.255.705	74,7%
Y	6.400.000	1.529.671	4.870.329	76,1%
Z	4.441.032	1.367.626	3.073.406	69,2%

Para los directores de hospital, la brecha salarial es positiva para el sector privado y oscila entre 70 y 76% aproximadamente, dependiendo del tipo de institución que se analice. En efecto, una persona que trabaja en el área pública en una institución tipo Y percibe un 76% menos de ingresos que su par del área privada.

### **Salario Retención/Atracción**

El salario de retención de los directores de hospitales del sector público es igual a 5.288.959 pesos. El salario de atracción, en tanto, es superior al de retención y equivale a 6.782.488 pesos.

### **Salario Emocional**

Los directores de hospital presentan un salario emocional igual a 3.258.389 pesos, esto es, el segundo salario más alto en relación al resto de cargos públicos. Para estos directivos, los factores emocionales más importantes son el compromiso institucional, el aprendizaje y la visión. En relación al sector privado, por su parte, el salario emocional es igual a 2.421.061 pesos, menor al de su contraparte pública, pero elevado en relación al resto de los cargos de su sector. En este caso, los factores emocionales más valorados son la realización personal, el aprendizaje y la visión.

### **Identificación con el Cargo**

Aproximadamente la mitad de los directores de hospital encuestados del sector público señala que emigraría al sector privado; 47%. Las razones que declaran para cambiarse son, fundamentalmente, los ingresos, el prestigio y las relaciones o redes y contactos que podrían obtener en el sector alternativo. El resto de los directivos, en tanto, declara que no emigraría debido, fundamentalmente, a la identificación o compromiso con la institución. En cuanto al sector privado, en tanto, el 33,3% de los encuestados que desempeña este cargo declara que sí emigraría al sector público, debido, principalmente, al aprendizaje y realización personal.

### **Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso**

Los subdirectores directivos de hospital que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, es decir, personas satisfechas con su cargo, pero no con sus ingresos. Mientras que los individuos del sector privado, por su parte, se ubican entre la categoría Beta, esto es, personas satisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.

## Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

**Cuadro N° 5.62**

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	113%	340%	47,0%	En Riesgo	En Riesgo
Y	76%	361%	37,0%	En Riesgo	En Riesgo
Z	-63%	408%	30,0%	Sin Riesgo	En Riesgo

Las asignaciones para retener directores de hospital del sector público fluctúan entre -63 y 113%, mientras que las asignaciones para atraer personas que ejercen este cargo en el área privada son considerablemente superiores y oscilan entre 340 y 408%.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben estos directivos, en tanto, las asignaciones de retención estimadas son mayores en el caso de las instituciones tipo X e Y, y menor en el caso de las de tipo Z. Las asignaciones de atracción estimadas, por su parte, son significativamente mayores a las actuales. Por tales razones, se advierte riesgo en retener a directores que trabajan en instituciones tipo X e Y, y en atraer a personas del sector privado para que ejerzan este cargo en el sector público, más allá de la institución que se analice.

### 5.9.17 Subdirector Médico de Hospital

#### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.63**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.493.300	1.700.281	1.793.019	51,3%
Y	2.385.307	1.526.729	858.577	36,0%
Z	1.673.299			

La brecha salarial para los subdirectores médicos de hospital es positiva para el sector privado y fluctúa entre 36 y 51%, dependiendo de la institución que se analice. En tal sentido, una persona que ejerce su cargo en el área pública puede percibir hasta 51% menos de ingresos que su par del área privada.

#### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los subdirectores médicos de hospital que trabajan en el sector público es igual a 4.460.406 pesos. En relación al sector privado, en tanto, no existe

información registrada debido a que no se encontraron encuestados que ejercieran este cargo.

### Salario Emocional

El salario emocional de los subdirectores médicos de hospital es igual a 2.805.026 pesos, esto es, el salario más alto en relación al resto de los cargos públicos. Para estos subdirectores, los factores emocionales más importantes son la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje.

### Identificación con el Cargo

El 60% de los encuestados que desempeña este cargo en el sector público señala que no emigraría al sector privado. Los motivos que declaran para no cambiarse son, principalmente, la realización personal, el compromiso con la institución y la visión. El resto de los directivos, en tanto, declara que emigraría debido, fundamentalmente, a los ingresos y la influencia.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores médicos de hospital que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Delta, es decir, personas insatisfechas tanto con su cargo como con sus ingresos.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.64

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-62%	-	41,0%	Sin Riesgo	
Y	-146%	-	44,0%	Sin Riesgo	
Z	na	-	na	na	

Las asignaciones estimadas para retener a los subdirectores médicos de salud que trabajan en el área pública oscilan entre -62 y -146% y, en relación a las asignaciones que actualmente perciben estos directivos, son inferiores y negativas. Por tales motivos, no se advierte riesgo en retener a los subdirectores médicos que hoy en día ejercen su cargo en el área pública.

## 5.9.18 Subdirector Administrativo de Hospital

### Brecha Salarial

**Cuadro N° 5.65**

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	2.622.435	1.698.976	923.459	35,2%
Y	2.224.217	1.477.143	747.073	33,6%
Z	1.919.779			0,0%

En el caso de los subdirectores administrativos de hospital, la brecha también es positiva para el sector privado y prácticamente es la misma para instituciones de tipo X e Y. En efecto, un individuo que ejerce su cargo en el sector público percibe hasta un 35% menos que su homólogo privado y, como mínimo, un 34% aproximadamente.

### Salario Retención/Atracción

El salario de retención de los subdirectores administrativos de hospital que trabajan en el sector público es igual a 3.676.515. En relación al sector privado, no se obtuvo información al respecto.

### Salario Emocional

El salario emocional de los subdirectores administrativos de hospital del sector público es igual a 1.153.584 pesos, y los factores emocionales más valorados son el compromiso institucional, el aprendizaje y la visión. En el caso del sector privado, destaca que el salario sea igual a 1.629.402 pesos, cifra levemente más alta que la de su contraparte pública. Al respecto, los aspectos emocionales más relevantes para los ejecutivos privados son la visión y realización personal.

### Identificación con el Cargo

Aproximadamente el 60% de los encuestados que desempeña este cargo en el sector público declara que emigraría al sector privado. Los motivos que indican para cambiarse son, principalmente, los ingresos y la visión. El resto de los directivos, en tanto, señala que no emigraría debido, fundamentalmente, a la realización personal, el compromiso institucional y el aprendizaje. En cuanto al sector privado, por su parte, la mitad de los encuestados declara que emigraría al sector público, señalando que la principal razón para emigrar es la influencia.

### Tipo de Directivo: Satisfacción con el Cargo e Ingreso

Los subdirectores administrativos de hospital que ejercen este cargo en el sector público se encuentran en la tipología Alfa, esto es, individuos satisfechos con su cargo, pero no con sus ingresos. En cambio, los subdirectores del sector privado se ubican en la categoría Beta, es decir, personas satisfechas tanto con el sector público como con el privado.

### Asignación de Alta Dirección Pública y Situación del Cargo

Cuadro N° 5.66

TIPO INSTITUCIÓN	ASIGNACIÓN ESTIMADA (%)		ASIGNACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DEL CARGO	
	Para Retener	Para Atraer		Público	Privado
X	-70%	-	38,0%	Sin Riesgo	
Y	-121%	-	0,0%	Sin Riesgo	
Z	na	-	na	na	

Las asignaciones de retención para este cargo fluctúan entre -70 y -121%, mientras que no fue posible estimar la asignación para atraer, por falta de datos.

En relación a las asignaciones que actualmente perciben los subdirectores administrativos de hospital, las asignaciones de retención estimadas son menores y negativas, por lo tanto, no existe riesgo en el caso de querer retener a los actuales subdirectores.

### 5.9.19 Director de Atención Primaria

#### Brecha Salarial

Cuadro N° 5.67

Tipo Institución	Remuneración Promedio Sector Privado (P)	Remuneración Promedio Sector Público	Brecha Absoluta (P)	Brecha Porcentual (P)
X	3.105.505	1.689.713	1.415.792	45,6%
Y	2.773.530	1.548.269	1.225.261	44,2%
Z	2.404.588	1.548.269	856.319	35,6%

Para los directores de atención primaria, la brecha también es positiva para el sector privado y oscila entre 36 y 46% dependiendo de la institución que se analice. De esta forma, un individuo que ejerce este cargo en el sector público percibe hasta 46% menos de ingresos que su contraparte privada.

El salario emocional estimado para los directores de atención primaria es de 2.133.982 pesos, aunque esta cifra tiene menor validez que las anteriores, dado el pequeño número

de observaciones. Para el resto de los temas analizados no existe información registrada debido a que no se encontraron encuestados que ejercieran este cargo en el área privada.



## 6. Resumen y Conclusiones

El presente estudio sobre remuneraciones y otras compensaciones asociadas a los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública y sus homólogos del sector privado, dio como resultado abundante y valiosa información, que puede ser utilizada para respaldar decisiones de política, así como para orientar investigaciones futuras sobre diversos aspectos específicos relacionados con el tema.

En este capítulo se presenta un resumen de los resultados obtenidos y se exponen las principales conclusiones que de ellos surgen.

### 6.1 Resumen de Resultados

Con el fin de establecer un ranking de los cargos específicos del Sistema de Alta Dirección Pública, éstos se clasificaron en cargos genéricos, de acuerdo a las funciones productivas de las instituciones y de los procesos en que se desempeñan al interior de éstas. Adicionalmente, los cargos genéricos se ordenaron de acuerdo a la criticidad de la institución en que se ejercen y al costo de oportunidad de desempeñar cada cargo.

Asimismo, se elaboró una metodología de observación de las brechas existentes entre los cargos del sector público y sus homólogos del sector privado, esta metodología permitió analizar las principales diferencias en cuanto a salarios monetarios, beneficios no monetarios, salarios de atracción y de retención, salarios emocionales, identificación con el cargo, y satisfacción con el cargo y el ingreso.

Además, se elaboró una metodología que permitió determinar los porcentajes de asignaciones necesarias para retener y atraer directivos, y evaluar la situación de riesgo de que tales objetivos no se puedan cumplir. Finalmente, se desarrollaron dos propuestas alternativas de Asignación de Alta Dirección Pública y se estimaron los costos financieros de cada una de ellas.

En el Capítulo 5 se expone el detalle de los resultados obtenidos en todos estos ámbitos, y en lo que sigue, se presenta una breve síntesis de ellos.

La primera observación que cabe mencionar, es que las brechas monetarias, incluyendo la actual Asignación de Dirección Superior y/o la Asignación de Alta Dirección Pública, varía entre -4% y 318% a favor del sector privado; no obstante estas brechas son distintas según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, y en todo caso exhiben una amplia dispersión.

Sin embargo, si se incorporan los beneficios no monetarios, las diferencias salariales, llamadas brechas globales en este estudio, disminuyen de manera apreciable, ya que fluctúan entre -17% y 274%, siempre a favor del sector privado. En general, estas diferencias de órdenes de magnitud reflejan distintas políticas de incentivos entre ambos sectores, ya que en el sector privado los salarios monetarios responden más

estrechamente a las diferencias jerárquicas. En cambio, en el sector público los beneficios no monetarios constituyen una vía alternativa para generar compensaciones diferenciales.

En cuanto al salario de retención, que señala el punto a partir del cual un directivo público está dispuesto a cambiarse hacia el sector privado, se observa que en general, éste es bastante más alto que los salarios actualmente percibidos, y fluctúa entre \$6.134.243 en el cargo "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad" y \$3.224.081 en el cargo "Director Regional".

Por su parte, el salario de atracción, que corresponde a la compensación que requieren los directivos del sector privado, para cambiarse al sector público, es bastante elevado en la mayoría de los cargos, y varía entre \$9.266.615 en el cargo homólogo a "Director de Servicio de Salud" y \$3.502.455 en el cargo "Subdirector de Desarrollo". En términos generales, estos salarios son más altos para los directivos de primer nivel en relación a los de segundo nivel; además, los salarios de atracción son mayores que los salarios de retención.

En lo que se refiere a las estimaciones del salario emocional, cabe destacar por una parte, que éste es más elevado en el sector público, y por otra parte, que la valorización de los componentes del salario emocional es muy distinta entre un sector y otro. En efecto, el salario emocional en el sector público varía entre \$3.258.389 en el cargo "Director de Hospital" y \$443.999 en el cargo "Jefe de Departamento de Informática", en tanto que en el sector privado fluctúa entre \$4.163.952 en el cargo "Subdirector de Desarrollo" y \$381.656 también en el cargo "Jefe de Departamento de Informática".

En relación a la valoración relativa de los factores del salario emocional, se observa que en el sector público se asigna gran peso a la influencia, mientras que en el privado ocurre lo mismo con el aprendizaje.

Si se observa el salario emocional promedio por sectores y niveles jerárquicos, resulta que en el nivel 1 del sector público se encuentra el valor más alto, \$1.728.965, mientras que el más bajo se presenta en el nivel 1 del sector privado y alcanza a sólo \$664.761.

Por otra parte, los directivos del sector público presentan mayor disposición a emigrar que los directivos del sector privado. No obstante, se aprecia una importante preferencia de los directivos de uno y otro sector, por permanecer en sus actuales cargos. En cuanto a las razones para no emigrar, la más importante entre los directivos públicos es la influencia, y para los del sector privado, los ingresos.

Sobre este tema, cabe señalar que entre los directivos del sector privado, existe una diferencia en la disposición a emigrar al sector público, la cual es sistemáticamente más alta en aquellos del segundo nivel jerárquico. Es probable que el bajo componente emocional observado en los cargos del nivel 1 del sector privado, explique su baja tendencia a la movilidad.

En cuanto a la estimación de asignaciones para retener y para atraer directivos, éstas son significativamente diferentes. En efecto, las primeras varían entre 191% en el cargo "Subdirector Médico de Servicio de Salud" en instituciones de alta criticidad, y -146% en el cargo "Subdirector Médico de Hospital" en instituciones de criticidad media. Por su parte, la asignación para atraer fluctúa entre 408% en el cargo "Director de Hospital" en instituciones de baja criticidad, y 35% en el cargo "Subdirector de Desarrollo" en instituciones de alta criticidad.

En ambos casos, existe una gran dispersión, no obstante se aprecia claramente que en la mayoría de los cargos, no es difícil retener a los actuales directivos y en cambio resulta bastante arduo atraer directivos desde el sector privado.

En el Nivel 2 se advierten diferencias importantes entre los cargos del Sector Salud y los cargos de los Sectores No Salud. En general el Sector Salud presenta mayores asignaciones para retener, y destacan los cargos de "Subdirector Médico de Servicio de Salud" y "Director de Hospital", en instituciones de alta y mediana criticidad. En cambio, en los Sectores No Salud, no se observan cargos en situación de riesgo crítico.

Del total de los casos observados, el 26% se encuentra en una situación de riesgo moderado o crítico de emigración, el 14% presenta asignaciones actuales razonables, que en caso de no existir o ser menores, podrían provocar una salida de directivos hacia el sector privado, y para el 60% restante, se obtienen asignaciones negativas.

Los cargos del Nivel 1 en situación de mayor riesgo para retener, son los de "Director Nacional de Servicio Público Gestor de Políticas Públicas" en instituciones de alta y mediana criticidad; y los cargos de "Director Nacional de Servicio Público Regulador y o Fiscalizador" y "Director Nacional de Servicio Público Prestador de Servicios a la Administración", en instituciones de alta criticidad.

La situación para atraer es diametralmente distinta como ya se ha señalado, en efecto, casi todos los cargos se encuentran en una situación crítica para atraer, con excepción de los homólogos a "Director Nacional de Servicio Público Productor de Servicios a la Comunidad" en instituciones de alta y mediana criticidad; y "Subdirector de Desarrollo" y "Subdirector Administrativo" en instituciones de alta criticidad. En todos estos casos, el riesgo es moderado.

Para la elaboración de propuestas de Asignación de Alta Dirección Pública se consideraron dos alternativas, la primera consiste en establecer, para cada cargo genérico, un intervalo en el cual los extremos corresponden a la asignación necesaria para retener y en el otro extremo la asignación necesaria para atraer. Esta regla, llamada discrecional, proporcionó asignaciones para retener que fluctúan entre 191% en el cargo de "Subdirector Médico de Servicio de Salud" en instituciones de alta criticidad y 0% en varios casos; en cuanto a las asignaciones para atraer, se mantuvieron como valores límites los señalados como asignaciones estimadas, esto es 408% y 35%.

La segunda alternativa tiende conciliar los objetivos de atraer y retener directivos, y consiste en establecer la Asignación de Alta Dirección Pública, como el promedio entre la asignación para atraer y la asignación para retener. En este caso la asignación se ubicó entre 227% en el cargo "Director de Hospital" en instituciones de alta criticidad, y -19% en el cargo "Subdirector de Desarrollo" en instituciones de baja criticidad.

Se calculó el costo de llevar a cabo cada una de las alternativas propuestas, y se comparó este resultado con el costo financiero que actualmente soporta el Fisco, tanto en la Asignación de Dirección Superior<sup>12</sup>, como en la Asignación de Alta Dirección Pública.

El costo total anual de las asignaciones para retener es de \$2.828.099.691, si se consideran sólo los casos en que se obtuvo un valor positivo y se otorga el valor cero a los casos en que resultaron negativas. En tanto que el costo total anual de las asignaciones para atraer alcanza la suma de \$27.184.160.506, si se utiliza la brecha monetaria en los casos en que no se obtuvo información.

Por lo tanto, si se aplicara la regla discrecional, el costo de la Asignación de Alta Dirección Pública estaría en el intervalo entre estos valores. En realidad, es posible que la aplicación de esta regla conduzca a un costo total cercano al promedio, tanto por el hecho de que en algunos cargos se podría aplicar la asignación para retener y en otros para atraer; como por el hecho de que estos valores corresponden a promedios, lo que indica que es posible encontrar directivos dispuestos a permanecer en el sector público o a emigrar desde el sector privado, por montos de asignaciones más próximos unos de otros.

Esto se puede visualizar de manera más clara, si se observa el costo total anual que resulta de la aplicación de la regla fija, el cual alcanza a \$15.037.389.699, que corresponde a la media de los dos valores anteriores, justamente debido a la manera como se definió esta regla.

En lo que se refiere al costo financiero anual actual en asignaciones, éste alcanza la suma de \$1.834.510.119. La gran diferencia con las asignaciones propuestas, se debe a que el costo actual sólo considera a los cargos del nivel 1 y una fracción pequeña de los cargos del nivel 2.

## 6.2 Conclusiones

El problema principal que intenta resolver este estudio, es determinar cuál es el salario razonable, que permite retener y atraer a altos directivos, de un estándar de calidad determinada.

Para resolver este problema, se ha considerado que, tanto en el sector público como en el sector privado, además de las compensaciones salariales, se deben valorar los factores emocionales de satisfacción, asociados al desempeño de un determinado cargo.

---

<sup>12</sup> Obviamente, se consideró sólo la fracción que corresponde a directivos del nivel 1, de las instituciones adscritas al Sistema de Alta Dirección Pública.

Además, debe considerarse el costo esperado de desarrollar el cargo en el otro sector.

Matemáticamente, este problema puede ser conceptualizado en términos de la ecuación presentada en la Sección 4.5:

$$(Spr - Spu) + (Epr - Epu) = (Cpu - Cpr)$$

Aquí se muestra que la suma de la brecha monetaria más la diferencia de los salarios emocionales, es igual a la diferencia de los "costos de emigración". Estos costos constituyen una barrera entre ambos mercados y corresponden a la percepción del costo esperado de desarrollar el cargo en el otro sector.

Respecto de las brechas monetarias, se ha señalado que son claramente favorables al sector privado; y son más acentuadas en los cargos del primer nivel. Sin embargo, estas brechas se suavizan al incorporar los beneficios no monetarios, lo que sugiere la relevancia que puede tener una investigación más profunda sobre las diferencias de este tipo de compensaciones materiales, así como sobre las posibilidades de desarrollar un sistema de incentivos que las contemple de manera sistemática y coherente.

En relación a las diferencias de salarios emocionales, la ventaja en favor del sector público refleja la presencia de satisfactores subjetivos de mayor peso, probablemente asociados a las condiciones de trabajo y al entorno social. Estos factores podrían potenciarse consistentemente, como un medio para atraer nuevos postulantes al sector público.

No obstante si se aspira a atraer directivos desde el sector privado, es evidente que el componente material, y específicamente salarios monetarios, juega un rol fundamental, esto es especialmente importante en los cargos del segundo nivel jerárquico, dado que allí se observa mayor disposición a emigrar hacia el sector público.

Por lo tanto, hay espacios razonables para atraer postulantes desde el sector privado, lo que puede inducir una mayor competencia por cargos de segundo nivel e incrementar la productividad de quienes ejercen actualmente dichos cargos. A mediano plazo, ello abre a su vez la posibilidad de incrementar la competencia por cargos de primer nivel.

Los costos de emigración no fueron investigados en este estudio, pero pueden llegar a tener gran relevancia, ya que probablemente constituyen barreras potentes que atentan contra la fluidez de ambos mercados laborales. En varios sentidos, los resultados del estudio sugieren la existencia de diferencias culturales, que se expresan en distintas preferencias de los directivos públicos y privados, poder versus ingresos, y contribuyen a segmentar los mercados. Esto último es particularmente notorio en el área de la salud.

Es decir, las brechas salariales, la información asimétrica y la imperfecta movilidad entre sectores, expresan la presencia de barreras culturales. Desde esa perspectiva, si se intentara superar las diferencias sólo mediante asignaciones monetarias, podría incurrirse en costos financieros excesivos.

## 7. Anexos