

Costos de los procesos de selección de directivos sector público vs privado

Versión resumida - Mayo 2015

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



ÍNDICE

PARTE 1: METODOLOGIA	3
PARTE 2: RESULTADOS Y ANALISIS.....	4
1. Primer Nivel Jerárquico	4
2. Segundo Nivel Jerárquico.....	6
PARTE 3: CONCLUSIONES.....	8

Esta minuta presenta un análisis breve que compara los costos de los procesos de selección de los altos directivos públicos, en adelante ADP, adscritos al sistema de primer y segundo nivel jerárquico entre los años 2013-2014 (sólo concursos cerrados); con los valores de búsqueda de directivos de cargos similares en el sector privado (10 empresas consultoras).¹

En resumen se tiene que -respecto de la comparación de costos de selección público y privado- para el caso de los directivos de primer y segundo nivel, la mediana del precio cobrado en el sector privado prácticamente duplica la mediana del costo total que se ha tenido entre los años 2013-2014 para la selección de altos directivos públicos. De hecho, la mitad de los casos de procesos de selección de altos directivos de segundo nivel, están por debajo del rango del sector privado (costaron menos que \$8,5MM en total). Mientras que el 46% de la muestra de altos directivos públicos de segundo nivel se encuentran dentro del rango de precios del sector privado (costaron entre \$8,5MM y \$25MM en total). Sin embargo, cabe notar que existen diez casos de selección de ADP en que los costos de selección son mayores que los encontrados en el sector privado.

La minuta consta de tres partes: (1) Metodología que se utilizó para realizar el levantamiento de la información; (2) Resultados y análisis de los costos y precios del sector privado y público; (3) Principales conclusiones.

PARTE 1: METODOLOGIA

El esquema a continuación resume la metodología de esta minuta:

SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none"> Precios de selección y evaluación en los procesos de <u>búsqueda</u> de directivos del sector privado en cargos similares a los de primer y segundo nivel de los altos directivos públicos 10 consultoras: calificadas técnicamente y con trayectoria, además de una alta reputación en el mercado; factor definido en el convenio marco fuera heterogéneo 	<ul style="list-style-type: none"> Información consolidada de costos de los procesos de selección de los ADP de primer y segundo nivel adscritos al sistema para los concursos cerrados en los años 2013 hasta septiembre del 2014.

¹ Preparada por: Dinka Villarroel (SADP), Lorena Arce (DGDI), Magdalena Rojas (DJAI)

PARTE 2: RESULTADOS Y ANALISIS

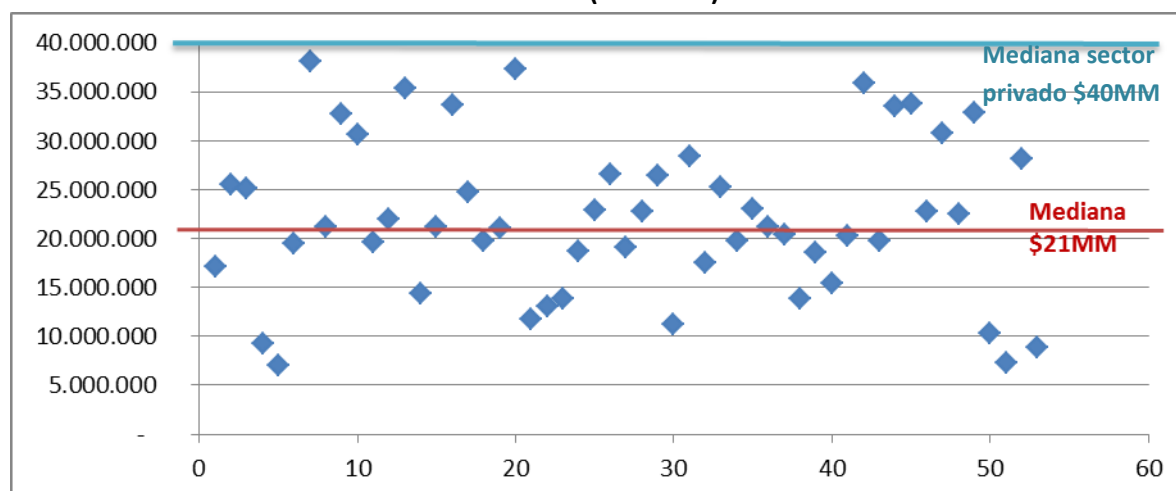
Para la presentación de los resultados y análisis se hizo la distinción por nivel jerárquico. Esto dado que cada nivel tiene una diferencia notoria en los costos y precios de procesos de selección, además de que cada uno tiene sus particularidades que se especifican a continuación.

1. Primer Nivel Jerárquico

Del sector privado, se tiene un total de cinco empresas consultoras que seleccionan vía head hunting directivos similares a los del primer nivel jerárquico; cuatro de las cuales cobran cerca de \$40 MM por proceso, mientras solo una cobra menos que dicho monto.

Para el sector público - ADP de I Nivel adscritos en los procesos del 2013-2014- se tuvo un total de 53 procesos de selección, con una mediana de costo total de \$21MM y de costo de búsqueda (head hunting) de \$15MM.

Gráfico 1: Costo total de selección Primer Nivel (Adscritos)



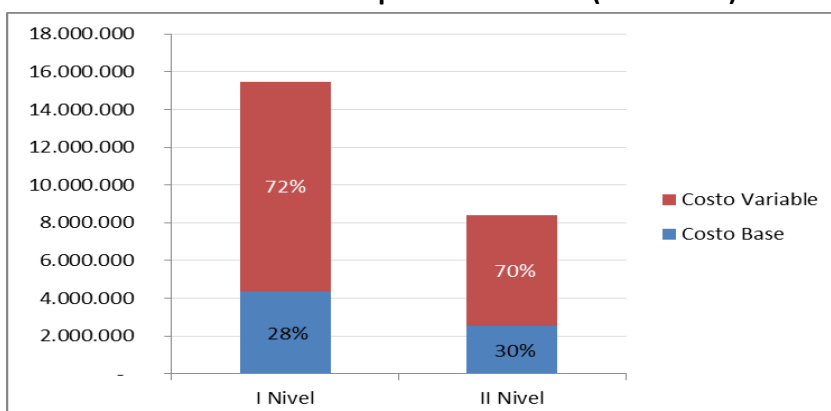
En resumen,

- La mediana del precio cobrado por las consultoras en el sector privado supera en casi el doble a la mediana del costo total que se ha tenido entre los años 2013-2014 para la selección de altos directivos (\$21 MM) de primer nivel. Comparando sólo head hunting, la diferencia es aún mayor (\$15 MM).
- En general, la definición del precio de las consultoras en el sector privado depende principalmente de la renta bruta del cargo a seleccionar (además de los bonos). Además, en el sector privado se suele pagar el 100% del contrato por candidato nombrado, versus en el sector público en donde se paga el 100% en una etapa anterior: por candidato puesto en nómina.

Tabla 1: Factores considerados para el cálculo por sector

Sector privado	Sector público
<ul style="list-style-type: none"> • Renta bruta (factor más relevante) • Bonos • Tamaño de la empresa del cliente • Tiempo de relación con el cliente • Zona en que se desempeñará el cargo • Costos operacionales • IVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Renta líquida del cargo. • Ponderador ofertado. Dependerá del nivel de precios del oferente en el mercado y de la zona geográfica en la que se desarrollará el respectivo proceso de selección. • Número de candidato/as entregados por proceso de búsqueda que integren la nómina final. • IVA

- Dentro de la fórmula de cálculo del costo de búsqueda de ADPs se tienen dos costos principales: **costo base** - producto entre el factor de la consultora; la renta líquida del cargo en proceso de selección; y una constante (0,2)-; y **costo variable** - producto entre el factor de la consultora, la renta líquida del cargo en proceso de selección; la cantidad de candidatos en nómina final; y una constante (0,3)-. Éste último explica la mayor variabilidad del costo total en los procesos de búsqueda.

Gráfico 2: Promedio de costos por Nivel de ADP (2013-2014)

- Adicionalmente se tiene que los ponderadores ofertados de las empresas consultoras consideradas dentro del periodo de análisis varían de 1,2 a 7,4. Con esto, el pago que se les realizó varió de 0,24 a 10,36 veces la renta líquida de los directivos, dependiendo de la cantidad de candidatos puestos en nómina.

Tabla 2: Costo de proceso de selección expresado en cantidad de veces por la renta líquida del cargo directivo en concurso según número de candidatos puestos en nómina.

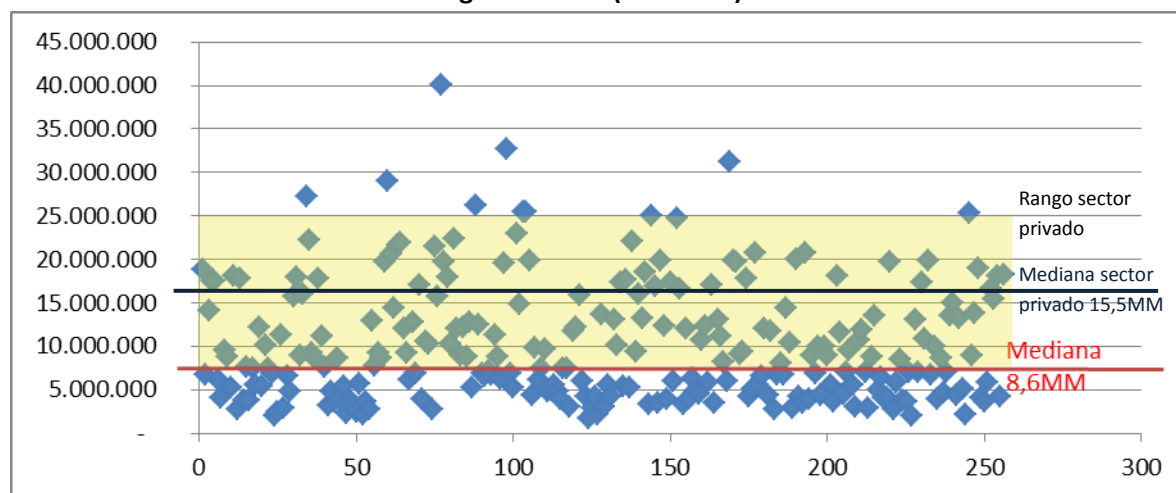
Número de candidatos puestos en nómina	0	1	2	3	4
Ponderador ofertado mínimo: 1,2	0,24	0,6	0,96	1,32	1,68
Ponderador ofertado máximo: 7,4	1,48	3,7	5,92	8,14	10,36

2. Segundo Nivel Jerárquico

Del sector privado, se tiene un total de ocho empresas consultoras que seleccionan vía head hunting directivos similares a los de segundo nivel jerárquico. A diferencia del caso de procesos de selección de directivos de primer nivel; el sector privado presenta una mayor variabilidad de los precios de los procesos de selección (por búsqueda). La mediana en este caso de 15,5MM y el rango de precios va de 8,5MM a 25MM.

Para el sector público - ADP de II Nivel adscritos en los procesos del 2013-2014- se tuvo un total de 256 procesos de selección (159 de los cuales contaron con búsqueda), con una mediana de costo total de \$8,6MM y de costo de búsqueda (head hunting) de \$6,6MM.

Gráfico 3: Costo total de selección Segundo Nivel (Adscritos)



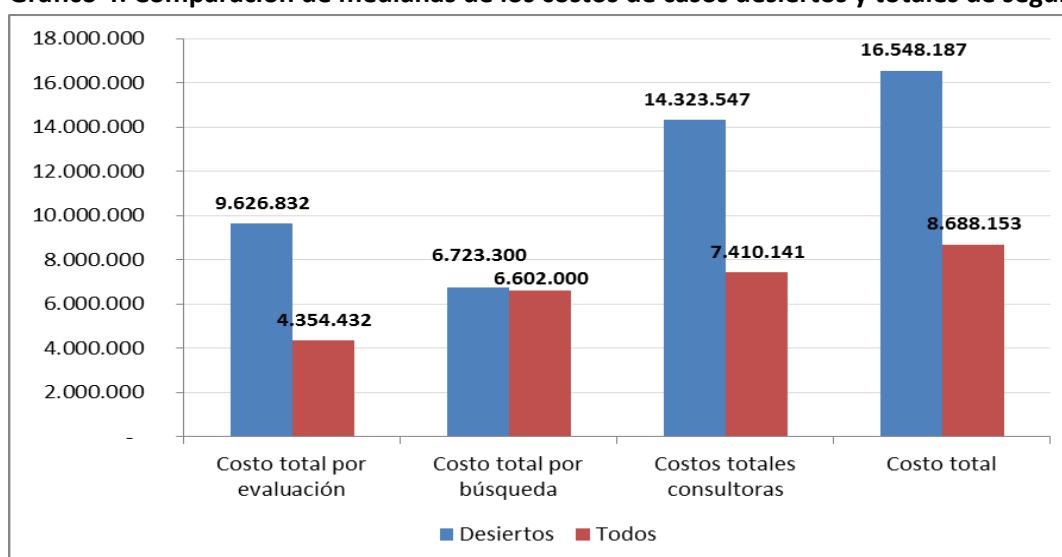
En resumen,

- Para el caso de los directivos de segundo nivel, la mediana del precio cobrado en el sector privado (\$15,5 MM) supera en prácticamente al doble de la mediana del costo total que se ha tenido entre los años 2013-2014 para la selección de altos directivos públicos (\$8,7 MM) de segundo nivel. Al igual que el caso anterior, al considerar sólo los costos de búsqueda de ADP la diferencia se acentúa (mediana de \$6,6 MM).
- De hecho, la mitad de los casos de procesos de selección de altos directivos de segundo nivel, están por debajo del rango del sector privado (costaron menos que \$8,5MM en total). Mientras que el 46% de la muestra de altos directivos públicos de segundo nivel se encuentran dentro del rango de precios del sector privado (costaron entre \$8,5MM y \$25MM en total). Sin embargo, cabe notar que existen diez casos² (4%) de selección de ADP en que los costos de selección son mayores que los encontrados en el sector privado.

² Entre los que se encuentran: Director/a Regional Arica y Parinacota de la Superintendencia de Educación; Subdirector de Recursos Humanos del Servicio Nacional de Aduanas; Subdirector Nacional del Instituto Antártico Chileno; Jefe División de Evaluación de Desempeño de la Agencia de la Calidad de la Educación; Director Regional Aysén del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura; Director/a Regional Tarapacá de la Superintendencia de Educación; Jefe División Jurídica de la Tesorería General de la República; Jefe División Jurídica de la Unidad de Análisis Financiero del Ministerio

- En general, no existe una diferenciación por zona en la definición del precio de selección de directivos del sector privado. Cabe notar que para los ADP de segundo nivel se observa que existe una diferencia significativa de los costos totales para el caso de zona extrema (varía de \$3MM a \$40MM), mientras que para las otras zonas –zona centro y otras regiones- el rango varía de \$1,7MM a \$33MM.
- **Casos declarados desiertos.** Dada la cantidad de procesos de selección de ADP de primer nivel no se alcanzó a tener ningún caso en que un proceso se haya declarado desierto para luego tener el proceso nuevamente y nombrar al directivo. Esto sí ocurrió en ocho procesos de selección de directivos de segundo nivel. Al comparar la mediana (\$8,7MM) de los costos de selección de un directivo de segundo nivel con los casos donde hay declarados desiertos (\$16,5MM), se tiene que es prácticamente el doble el costo total. Este costo se explica principalmente por un incremento en la mediana de los costos por evaluación y los de publicación, más que los costos por búsqueda. Esto era de esperarse dado que los procesos que incluyen casos desiertos al menos consideran un proceso completo de selección adicional a los restantes casos.

Gráfico 4: Comparación de medianas de los costos de casos desiertos y totales de segundo nivel



Además dentro de los ocho casos estudiados existe un grupo importante de cargos que tienen una especificidad técnica tal que es un desafío importante encontrar a un postulante que cumpla con los requisitos técnicos necesarios para el cargo. Adicionalmente, existe otro grupo importante que reúne a los directivos del área de salud que ejercen su cargo en regiones (específicamente en las zonas extremas y otras regiones).

PARTE 3: CONCLUSIONES

Considerando el alcance y las condiciones específicas de este estudio:

- Casos de procesos de selección de ADP 2013-2014 adscritos al sistema.
- Universo acotado de consultoras para el sector privado.

Esta minuta permite concluir en forma preliminar, lo siguiente:

1. **Comparación de costos de selección público y privado.** Para el caso de los directivos de primer nivel, la mediana del precio cobrado en el sector privado (\$40 MM) supera en casi el doble a la mediana del costo total que se ha tenido entre los años 2013-2014 para la selección de altos directivos públicos (\$21 MM) de primer nivel. Esta diferencia se acentúa al comparar este valor con el costo de búsqueda del sector público (mediana de \$15 MM).
2. Para el caso de los directivos de segundo nivel, la mediana del precio cobrado en el sector privado (\$15,5 MM) supera en prácticamente al doble de la mediana del costo total que se ha tenido entre los años 2013-2014 para la selección de altos directivos públicos (\$8,7 MM) de segundo nivel. Al igual que el caso anterior, al considerar sólo los costos de búsqueda de ADP la diferencia se acentúa (mediana de \$6,6 MM). De hecho, la mitad de los casos de procesos de selección de altos directivos de segundo nivel, están por debajo del rango del sector privado (costaron menos que \$8,5MM en total). Mientras que el 46% de la muestra de altos directivos públicos de segundo nivel se encuentran dentro del rango de precios del sector privado (costaron entre \$8,5MM y \$25MM en total). Sin embargo, cabe notar que existen diez casos de selección de ADP en que los costos de selección son mayores que los encontrados en el sector privado.
3. **Diferenciación por zona.** En general, no existe una diferenciación por zona en la definición del precio de selección de directivos del sector privado. Cabe notar que para los ADP de segundo nivel se observa que existe una diferencia significativa de los costos totales para el caso de zona extrema (varía de \$3MM a \$40MM), mientras que para las otras zonas el rango varía de \$1,7MM a \$33MM.
4. **Variables consideradas para el cálculo del costo.** En general, la definición del precio de las consultoras en el sector privado depende principalmente de la renta bruta del cargo a seleccionar (además de los bonos). Además, en el sector privado se suele pagar el 100% del contrato por candidato nombrado, versus en el sector público en donde se paga el 100% en una etapa anterior: por candidato puesto en nómina.
5. Dentro de la fórmula de cálculo del costo de búsqueda de ADPs se tienen dos costos principales: costo base y variable. Éste último explica la mayor variabilidad del costo total en los procesos de búsqueda. Adicionalmente se tiene que los ponderadores ofertados de las empresas consultoras consideradas dentro del periodo de análisis varían de 1,2 a 7,4.

Con esto, el pago que se les realizó varió de 0,24 a 10,36 veces la renta líquida de los directivos, dependiendo de la cantidad de candidatos puestos en nómina.

6. **Casos declarados desiertos.** Dada la cantidad de procesos de selección de ADP de primer nivel no se alcanzó a tener ningún caso en que un proceso se haya declarado desierto para luego tener el proceso nuevamente y nombrar al directivo. Esto sí ocurrió en ocho procesos de selección de directivos de segundo nivel. Al comparar la mediana (\$8,7MM) de los costos de selección de un directivo de segundo nivel con los casos donde hay declarados desiertos (\$16,5MM), se tiene que es prácticamente el doble el costo total. Este costo se explica principalmente por un incremento en la mediana de los costos por evaluación y los de publicación, más que los costos por búsqueda. Esto era de esperarse dado que los procesos que incluyen casos desiertos al menos consideran un proceso completo de selección adicional a los restantes casos.
7. Desglosando por proceso (el primero del segundo) se concluye que los costos totales de cada proceso eran prácticamente iguales para el caso del costo total y del costo de búsqueda. Sin embargo, existe una diferencia significativa en los costos de evaluación de ambos procesos. Esto puede deberse a que al tener un cargo ya declarado desierto, para el proceso siguiente puede existir autoselección, es decir, que postulantes que participaron en el primer proceso, se autoexcluyen de participar en el segundo, lo que puede reducir el número de postulantes.
8. Además dentro de los ocho casos estudiados existe un grupo importante de cargos que tienen una especificidad técnica tal que es un desafío importante encontrar a un postulante que cumpla con los requisitos técnicos necesarios para el cargo. Adicionalmente, existe otro grupo importante que reúne a los directivos del área de salud que ejercen su cargo en regiones (específicamente en las zonas extremas y otras regiones).
9. Se sugiere considerar las conclusiones surgidas a partir de la presente minuta a las definiciones técnicas del nuevo convenio marco de búsqueda y evaluación de ADP.