

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

Versión extendida-Febrero 2015

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



ÍNDICE

PARTE 1: METODOLOGIA	3
PARTE 2: RESULTADOS Y ANALISIS.....	5
1. Primer Nivel Jerárquico	5
Pregunta 1: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro?..	7
Pregunta 2: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro, considerando solo el costo de selección ADP en procesos de búsqueda?	7
Pregunta 3: ¿Existe alguna diferencia significativa por zona?	7
Pregunta 4: ¿Existe alguna diferencia en relación al cálculo del costo en la búsqueda?	8
2. Segundo Nivel Jerárquico.....	11
Pregunta 1: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro? 13	
Pregunta 2: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro, considerando solo el costo de selección ADP en procesos de búsqueda?	14
Pregunta 3: ¿Existe alguna diferencia significativa por zona?	15
Pregunta 4: ¿Existe alguna diferencia en relación al cálculo del costo en la búsqueda?	16
Pregunta 5: ¿Qué ocurre con los casos declarados desiertos?.....	16
PARTE 3: CONCLUSIONES.....	20

Esta minuta presenta un análisis breve que compara los costos de los procesos de selección de los altos directivos públicos, en adelante ADP, 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.¹

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

La metodología utilizada para esta minuta consiste en la obtención de la información de los precios por parte de las consultoras de selección y evaluación en los procesos de búsqueda de directivos del sector privado en cargos similares a los de primer y segundo nivel de los altos directivos públicos. Adicionalmente, se consolidó la información de costos de los procesos de selección de los ADP de primer y segundo nivel para los concursos cerrados en los años 2013 y 2014.

Para el caso de la obtención de datos del sector privado, del listado de empresas con las que trabaja actualmente el servicio se eligieron diez, teniendo en consideración que fueran empresas calificadas técnicamente y con trayectoria, además de una alta reputación en el mercado. Esto permite tener una mayor certeza que estas empresas hagan procesos de cargos similares en el mercado privado o que entreguen un buen servicio. Adicional a lo anterior, se buscaron empresas en que el factor definido en el convenio marco fuera heterogéneo, lo que permite dar una cierta diversidad a los resultados y reducir el sesgo hacia empresas que concentren sus precios a la baja o a la alta.

Se realizó una entrevista telefónica donde se les preguntó lo siguiente:

1. Valor de servicio de reclutamiento y selección en empresas grandes o medianas en el sector privado de cargos de similar responsabilidad a los de Alta Dirección Pública.
2. Sectores con los que trabajaban.
3. Variables que consideran para definir el precio.
4. Tipo de servicio que entregan (Búsqueda o evaluación).
5. Condiciones de pago.
6. Ejemplo de precios por búsqueda de cargos realizados en el año 2014 por nivel de cargo.

La mayoría de las empresas tenían ejemplos comparables con casos de ADPs de segundo nivel, mientras que sólo la mitad de ellas tenía ejemplos de cargos de primer nivel.

Para el caso de los datos del sector público los antecedentes que se presentan a continuación corresponden a las contrataciones efectuadas por concepto de consultoras de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos disponibles (CM ID 2239-21-LP11). Adicionalmente, para el

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

cálculo del costo total, se agrega el servicio de publicación de avisos en medios nacionales y regionales (CM 2239-10022-LP08 Servicio de avisaje en medios), de los concursos de Alta Dirección Pública Cerrados, esto es, aquellos que han terminado con envío de nómina o una declaración de desierto por parte del Consejo de ADP o el Comité de Selección, durante el período comprendido entre el 01 de enero 2013 a 30 septiembre 2014.

Cabe señalar que para efectos de presentar la información, se consideraron sólo los cargos adscritos, es decir, aquellos cargos pertenecientes a servicios públicos del Gobierno Central y que se seleccionan a través del sistema de Alta Dirección Pública.

PARTE 2: RESULTADOS Y ANALISIS

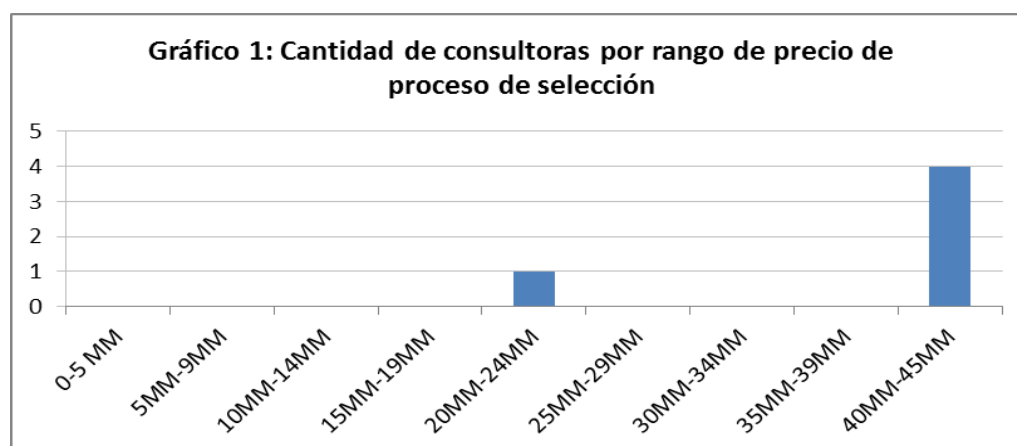
Para la presentación de los resultados y análisis se hizo la distinción por nivel jerárquico. Esto dado que cada nivel tiene una diferencia notoria en los costos y precios de procesos de selección, además de que cada uno tiene sus particularidades que se especifican a continuación.

1. Primer Nivel Jerárquico

Sector privado

En el sector privado, las empresas de tamaños mediano y grande realizan el reclutamiento y selección de sus altos directivos en su gran mayoría a través de “head hunters”, y no a través de empresas de evaluación (las consultoras les proveen ambos servicios). Esto último es muy particular del Sistema de Alta Dirección Pública. Es por esta razón que en este caso se toma la muestra de empresas privadas a través de “head hunters” o búsqueda.

Se tiene un total de cinco empresas consultoras (que representan el 55% de los procesos de reclutamiento y selección de ADP Nivel I Adscritos en los años 2013-2014) que compartieron los valores que cobran en caso de búsqueda:



Es decir, se tiene que cuatro de cinco empresas cobran cerca de \$40 MM por proceso, mientras solo una cobra menos que dicho monto. Siendo entonces la mediana en este caso de \$40 MM por proceso.

Tabla 1: Información estadística de los datos

Min	21.000.000
Max	44.000.000
Promedio	37.800.000
Desviación estándar	9.602.083
Mediana	40.000.000
N	5

Sector público

Para el caso de los ADP de I Nivel adscritos en los procesos del 2013-2014, no existen procesos declarados desiertos en los que posteriormente se realice el concurso respectivo; por lo que no fue posible analizar en detalle este aspecto.

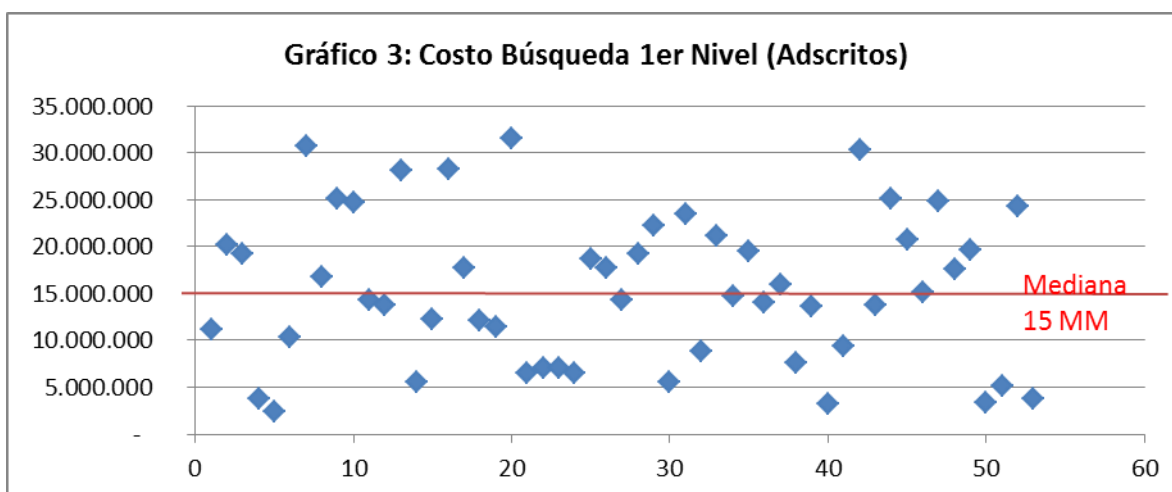
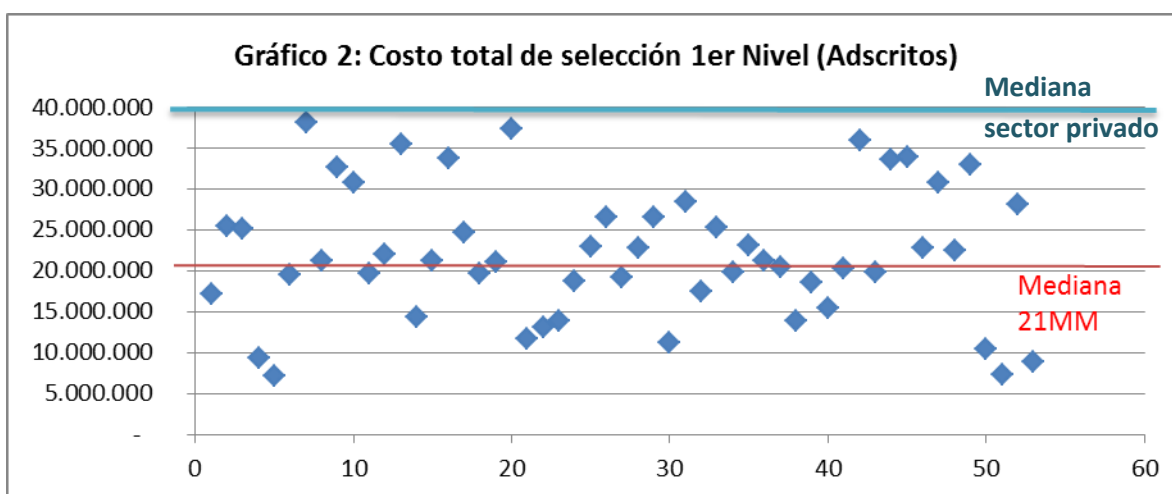


Tabla 2: Información estadística de los datos

	Costo total por evaluación	Costo total por búsqueda	Costos totales consultoras	Costo total
Min	1.408.671	2.418.000	6.264.536	7.051.512
Max	11.802.187	31.629.400	37.502.013	38.093.707
Promedio	5.714.147	15.476.783	21.190.930	22.106.266
Desviación Estándar	2.446.440	8.017.368	8.054.162	8.060.599
Mediana	5.258.654	14.755.200	19.922.780	21.188.424
N	53	53	53	53

Pregunta 1: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro?

Para este caso, y considerando las cinco empresas de selección consultadas, la mediana del precio cobrado (\$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 (\$21 MM) de primer nivel. Cabe notar que ninguno de los procesos de selección de primer nivel supera la mediana del privado.

Pregunta 2: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro, considerando solo el costo de selección ADP en procesos de búsqueda?

Dado que las empresas se les preguntó por búsqueda (Head hunting), corresponde comparar este valor con el del costo del sector público. Como es de esperarse, comparando el precio del sector privado (\$40 MM) con los de búsqueda del sector público, la diferencia es aún mayor (\$15 MM).

Pregunta 3: ¿Existe alguna diferencia significativa por zona?

El sector privado en general no tiene diferencias de precio para búsqueda de ejecutivos en zonas distintas. Sólo una de las consultoras entrevistadas manifestó que cobra un monto diferencial adicional por este concepto.

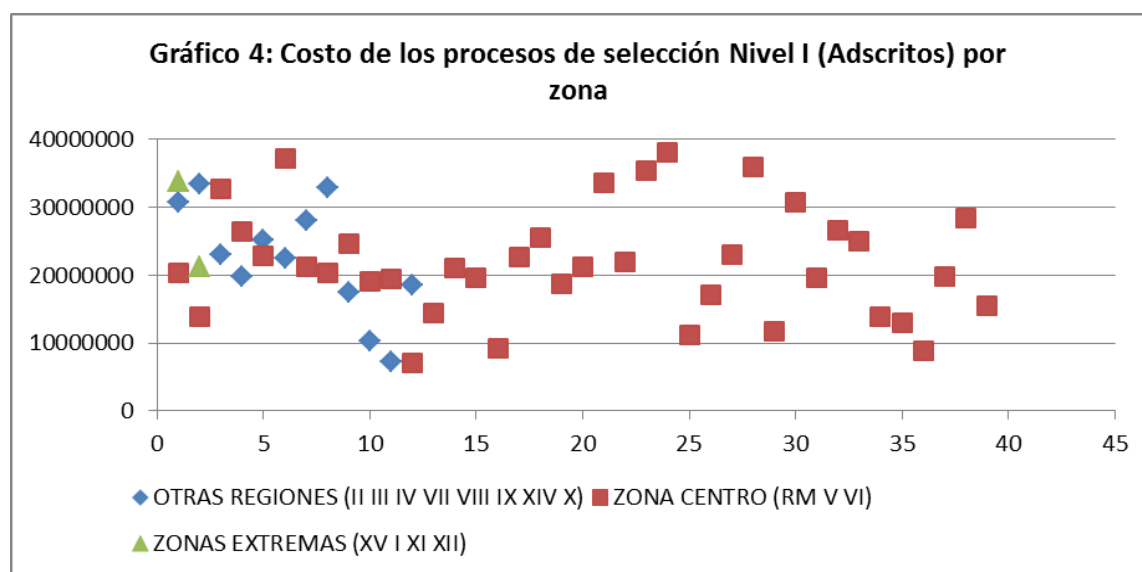


Tabla 3: Información estadística de los datos

	OTRAS REGIONES (II III IV VII VIII IX XIV X)	ZONA CENTRO (RM V VI)	ZONAS EXTREMAS (XV I XI XII)
Min	7.308.251	7.051.512	21.188.424
Max	33.512.858	38.093.707	33.840.561
Promedio	22.450.374	21.723.042	27.514.493
Desviación Estándar	8.328.004	8.062.278	8.946.412
Mediana	22.755.615	21.114.413	27.514.493
N	12	39	2

Se observa que existe una diferencia significativa de los costos totales para el caso de zona extrema. Sin embargo, para este análisis solo se cuenta con dos casos, muy diferentes entre sí, por lo que no se recomienda extraer conclusiones a partir de esto.

Pregunta 4: ¿Existe alguna diferencia en relación al cálculo del costo en la búsqueda?

La tabla a continuación refleja las variables consideradas para el cálculo del costo/precio para seleccionar un directivo según el sector.

Tabla 4: Factores considerados para el cálculo por sector

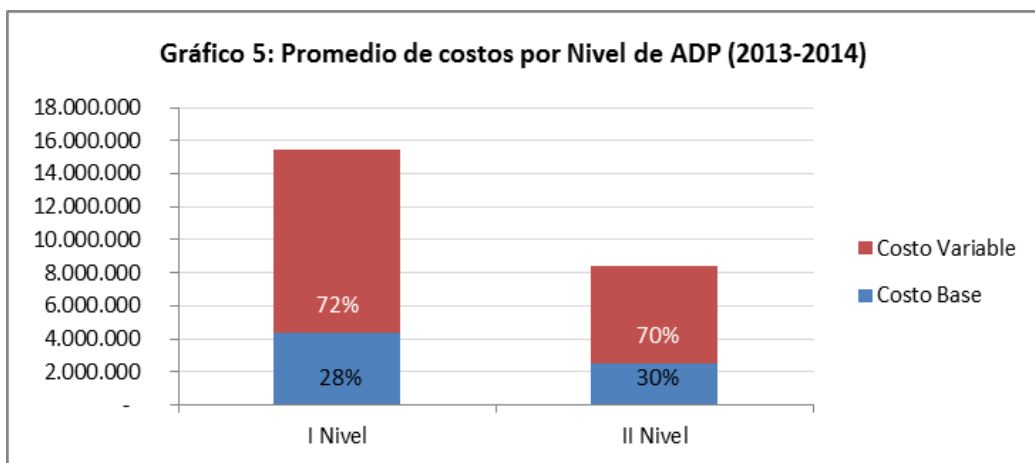
Sector privado	Sector público
<ul style="list-style-type: none"> • Renta bruta (factor más relevante) • Bonos • Tamaño de la empresa del cliente • Tiempo de relación con el cliente • Zona en que se desempeñará el cargo • Costos operacionales • IVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Renta líquida del 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

Para este caso es relevante notar que en la mayoría de los casos del sector privado se paga el 100% del contrato por candidato nombrado, a diferencia del sector público en donde se paga el 100% en una etapa anterior: por candidato puesto en nómina. Asimismo para el caso del sector privado se considera la renta bruta y no la líquida.

En el caso del sector público es relevante analizar también el peso de cada una de las variables consideradas en la fórmula de cálculo del costo de búsqueda. Respecto del desglose de cada uno de los factores que influyen en la definición del costo de selección (sólo búsqueda) de los ADPs, se tienen dos tipos de costos asociados:

1. Costo base, el cual se cobra a todo evento. Este costo corresponde al producto entre el factor de la consultora; la renta líquida del cargo en proceso de selección; y una constante (0,2).
2. Costo variable, el cual sólo se cobra si existe al menos un candidato de la consultora dentro de la nómina final. Este costo corresponde al 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).

Para el caso de los procesos de búsqueda de directivos de primer y segundo nivel adscritos en el período 2013-2014 se tiene que el costo variable promedio representa cerca de 2,5 veces el costo base.



El detalle estadístico se presenta a continuación:

Tabla 5: Información estadística de los datos – I Nivel

	Costo Base	Costo Variable	Total
Min	1.502.460	-	2.418.000
Max	7.588.100	26.323.200	31.629.400
Promedio	4.378.484	11.098.299	15.476.783
Desviación Estándar	1.274.297	7.473.915	8.017.368
Mediana	4.424.640	11.066.400	14.755.200
N	53	53	53

Tabla 6: Información estadística de los datos – II Nivel

	Costo Base	Costo Variable	Total
Min	676.480	-	759.080
Max	5.400.000	24.601.920	28.702.240
Promedio	2.535.630	5.881.760	8.417.390
Desviación Estándar	991.735	5.749.865	6.412.162
Mediana	2.414.880	4.435.080	6.602.000
N	139	139	139

De las tablas se concluye que el costo total tiene una alta desviación estándar, debiéndose a las variables de la fórmula: ponderador ofertado, renta líquida del cargo y número de candidatos puestos en nómina. Esta desviación se manifiesta mayormente en el costo variable.

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. En resumen, la tabla 7 muestra el detalle según candidatos puestos en nómina.

Tabla 7: 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

Sector privado

Se tiene un total de ocho empresas consultoras que compartieron los valores que cobran en caso de búsqueda, y son los siguientes:

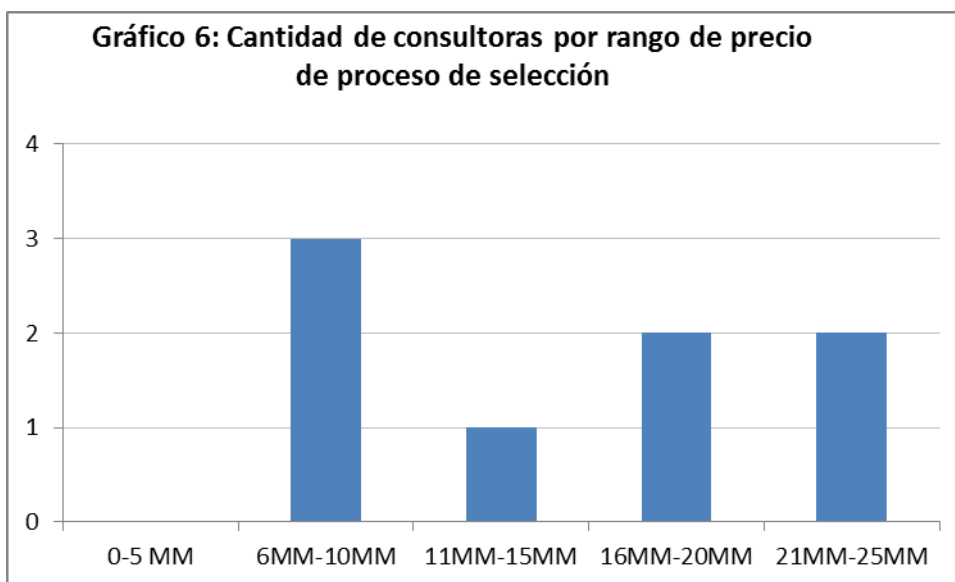


Tabla 8: Información estadística de los datos

Min	8.500.000
Max	25.000.000
Promedio	16.062.500
Mediana	15.500.000
N	8

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.

Sector público

Para el caso de los ADP de II Nivel adscritos en los procesos del 2013-2014 existe una variación importante de los resultados (Gráfico 7).

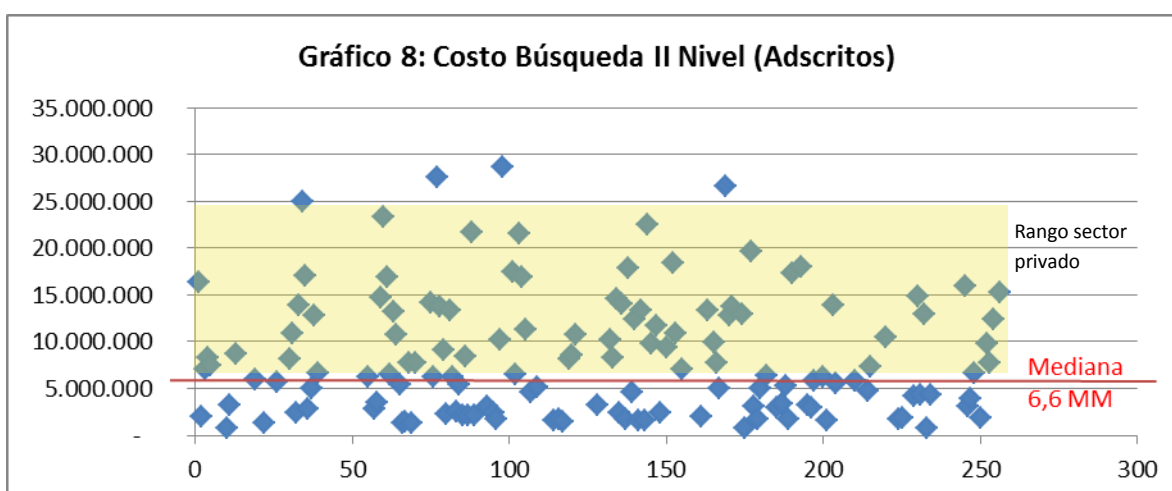
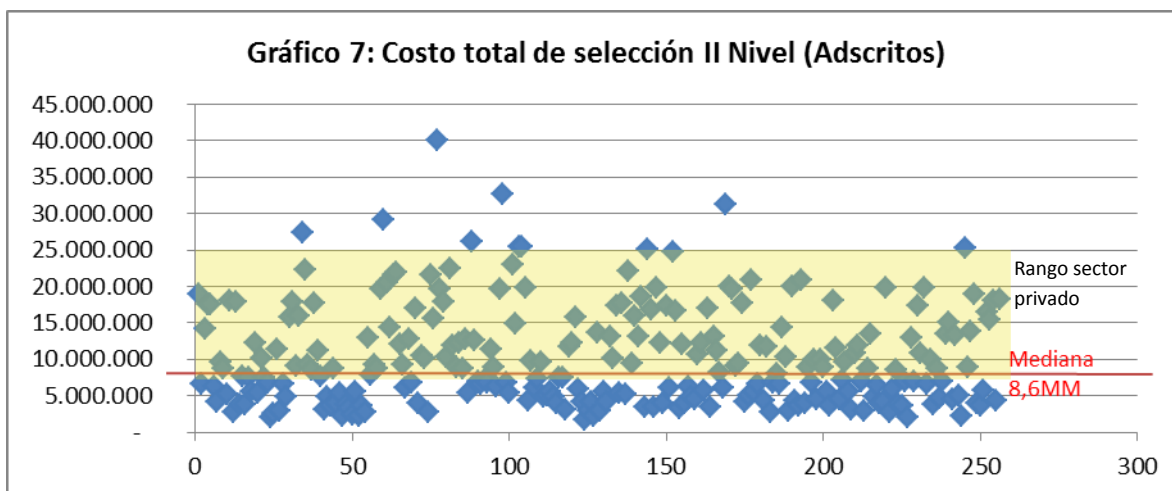


Tabla 9: Información estadística de los datos

	Costo total por evaluación	Costo total por búsqueda	Costos totales consultoras	Costo total
Min	8.256	759.080	759.552	1.659.445
Max	14.297.563	28.702.240	39.183.253	40.001.062
Promedio	4.769.569	8.417.390	9.339.948	10.250.588
Desviación Estándar	2.787.098	6.412.162	6.810.734	6.791.155
Mediana	4.354.432	6.602.000	7.410.141	8.688.153
N	256	139	256	256

Pregunta 1: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro?

Para este caso, y considerando las ocho empresas de selección consultadas, la mediana del precio cobrado (\$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 (\$8,7 MM) de segundo nivel.

Sin embargo, considerando el rango de precios de las empresas consultadas en el sector privado, se tienen casos de selección de ADP en que se escapan de estos rangos. Es decir, como máximo las empresas consultoras cobran 25MM por los procesos de altos directivos de segundo nivel en el sector privado. Sin embargo, para el caso del sector público se tienen diez casos en que se supera este valor (en costos totales), y cuatro casos donde se superan incluso los costos de búsqueda.

Asimismo, cabe notar que el 46% de la muestra (costo total) de altos directivos públicos se encuentran dentro del rango de precios del sector privado, mientras que el 37% para el caso de los directivos del sector público donde se realizó búsqueda. Los casos restantes (un 60% para sólo búsqueda) se encuentra por bajo el precio mínimo cobrado por las consultoras en el sector privado.

La tabla siguiente muestra el detalle de los casos que superan el precio máximo cobrado por las consultoras para cargos de este tipo en el sector privado. En este detalle se puede observar que el costo está principalmente concentrado en el proceso de búsqueda. Lo anterior se debe a que para todos los casos hay al menos dos candidatos en nómina por proceso. Adicional a lo anterior, cabe notar que los cargos de Subdirector Nacional del Instituto Antártico Chileno y el Jefe División Jurídica de la Tesorería General de la República fueron declarados desiertos por la autoridad.

Tabla 10: Detalle de casos que superan el rango máximo de precio de consultoras en el sector privado (25 MM)

	Cargo	Servicio	Ministerio	Costo total evaluación	Costo total búsqueda	Costo total
1	Director/a Regional Arica y Parinacota	Superintendencia de Educación	Educación	11.619.633	27.563.620	40.001.062
2	Subdirector de Recursos Humanos	Servicio Nacional de Aduanas	Hacienda	3.408.861	28.702.240	32.686.731
3	Subdirector Nacional	Instituto Antártico Chileno	Relaciones Exteriores	3.382.052	26.611.640	31.173.789
4	Jefe División de Evaluación de Desempeño	Agencia de la Calidad de la Educación	Educación	5.437.403	23.304.600	29.078.563
5	Director Regional Aysén	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	Economía, Fomento y Turismo	1.278.897	25.043.200	27.307.611

Cargo	Servicio	Ministerio	Costo total evaluación	Costo total búsqueda	Costo total
6 Director/a Regional Tarapacá	Superintendencia de Educación	Educación	3.662.077	21.657.130	26.151.475
7 Jefe División Jurídica	Tesorería General de la República	Hacienda	3.131.984	21.600.000	25.501.622
8 Jefe División Jurídica	Unidad de Análisis Financiero	Hacienda	8.088.921	16.965.120	25.415.833
9 Subdirector de Servicios al Cliente	Instituto de Previsión Social	Trabajo y Previsión Social	8.870.253	15.942.400	25.245.731
10 Director/a Regional Valparaíso	Servicio de Evaluación Ambiental	Medio Ambiente	1.077.712	22.533.980	25.084.565

Pregunta 2: ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos es más caro, considerando solo el costo de selección ADP en procesos de búsqueda?

Dado que las empresas se les preguntó por el servicio de búsqueda (Head hunting), corresponde comparar este valor con el del costo del sector público. Comparando el precio del sector privado (\$15,5 MM) con los de búsqueda del sector público, la diferencia es aún mayor (\$6,6 MM).

Asimismo como ocurre en el caso anterior, se tiene un total de cuatro casos en que se supera el costo del precio del sector privado (se sale del rango).

Pregunta 3: ¿Existe alguna diferencia significativa por zona?

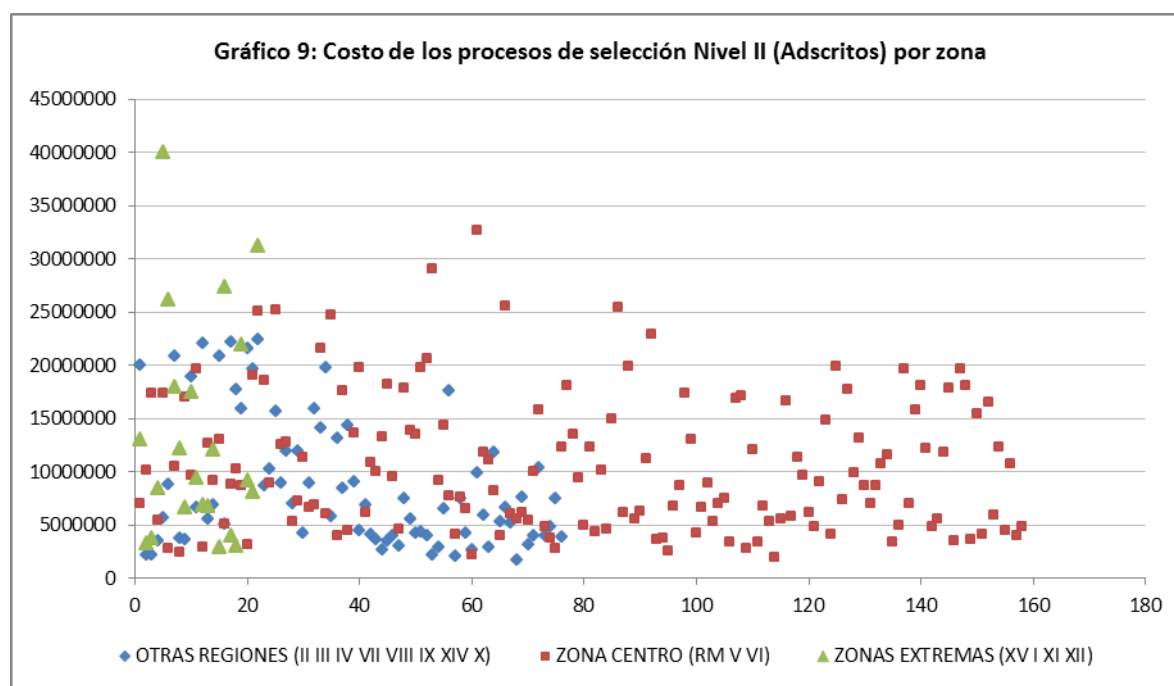


Tabla 11: Información estadística de los datos

	OTRAS REGIONES (II III IV VII VIII IX XIV X)	ZONA CENTRO (RM V VI)	ZONAS EXTREMAS (XV I XI XII)
Min	1.659.445	1.986.626	2.902.180
Max	22.415.733	32.686.731	40.001.062
Promedio	8.711.651	10.572.791	13.252.910
Desviación Estándar	6.142.120	6.344.805	10.272.811
Mediana	6.619.146	9.170.317	9.301.091
N	76	158	22

Se observa que existe una diferencia significativa de los costos totales para el caso de zona extrema, teniendo un rango de datos superior a las otras zonas. Sin embargo, en relación a la mediana se tiene que los valores para las zonas centro y extremas son bastante similares, y para las otras regiones los valores son significativamente menores.

Para el caso de las zonas extremas se tienen dos cargos que escapan notoriamente de la mediana y que por ende distorsionan los datos. Estos casos son los de:

- Director/a Regional Arica y Parinacota de la Superintendencia de Educación, que tuvo un costo de evaluación de \$11.619.633 (más del doble de la mediana de los costos de evaluación para II nivel jerárquico, ver Tabla 9), y para la búsqueda un costo de \$27.563.620 lo que corresponde a más de cuatro veces la mediana en estos casos (Tabla 9). En el caso de evaluación existe un número mayor de postulantes que entran al proceso

de evaluación (en relación a las medianas), además de que el ponderador ofertado de la consultora es de 4,6 (siendo 3 la mediana). Para el caso de la búsqueda el ponderador de la consultora es 5,9 (siendo 4 la mediana), y la cantidad de candidatos puestos en nómina es de 4 (el más alto), siendo 1 el más común.

- Subdirector Nacional del Instituto Antártico Chileno, que tuvo un costo de evaluación de \$3.382.052, cercano a la mediana de estos cargos de nivel jerárquico. Sin embargo, tuvo un costo de evaluación de \$26.611.640, al igual que el caso anterior cuadruplica la mediana. Para el caso de la búsqueda el ponderador de la consultora es 6,2 (siendo 4 la mediana), y la cantidad de candidatos puestos en nómina es de 3 triplicando la mediana. Adicionalmente fue declarado desierto por la autoridad, quedando vacante.

Pregunta 4: ¿Existe alguna diferencia en relación al cálculo del costo en la búsqueda?

Corresponde al mismo caso que para nivel I (Página 8). Cabe notar que un 54% de los casos se utilizó el servicio de búsqueda, además del servicio de evaluación.

Pregunta 5: ¿Qué ocurre con los casos declarados desiertos?

En esa oportunidad se considera el cargo como la unidad de análisis (y no cada proceso de selección), es decir el proceso completo desde que el cargo está vacante hasta que se nombra a un directivo. En este caso entonces se considera como una unidad de análisis todos los procesos de selección con resultado desierto hasta llegar al proceso en que termina con el nombramiento de un directivo.

Teniendo en cuenta el periodo del estudio (2013-2014) se tiene un total de ocho² casos para directivos de nivel II, en que luego de un proceso de selección, se reabrió el proceso (con un código nuevo), y luego se seleccionó al directivo.

En este caso, al comparar la mediana (\$8,7MM) de los costos de selección de un directivo de la tabla 9 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.

² Jefe Departamento de Alimentación Escolar de la JUNAEB; Jefe División Función Investigación y Aplicaciones de la Comisión Chilena de Energía Nuclear; Fiscal de la Superintendencia del Medio Ambiente; Jefe División Función Gestión e Innovación de la Superintendencia del Medio Ambiente; Director Hospital de Curanilahue del Servicio de Salud Arauco; Director Atención Primaria del Servicio de Salud Aysén; Director Hospital de Quellón del Servicio de Salud Chiloé; Director Hospital de Talca del Servicio de Salud Maule.

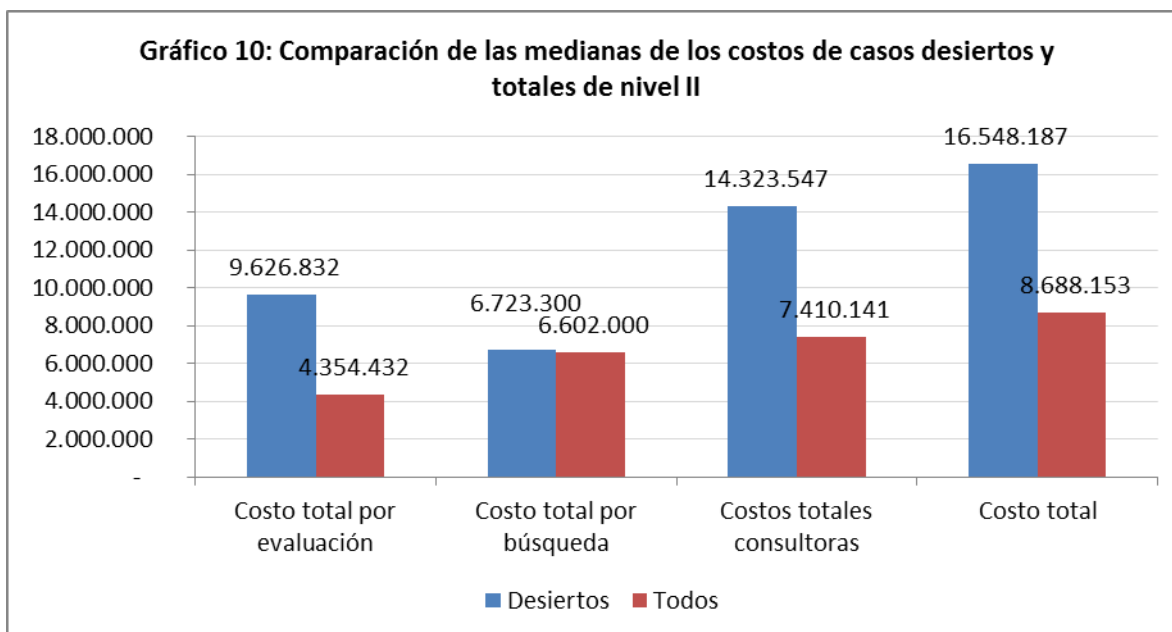


Tabla 12: Información estadística de los datos

	Costo total por evaluación	Costo total por búsqueda	Costos totales consultoras	Costo total
Min	5.778.703	2.794.360	11.305.740	14.841.921
Max	16.890.481	14.076.400	30.966.881	32.102.988
Promedio	10.389.429	6.966.173	17.355.602	19.572.914
Desviación Estándar	3.445.859	3.919.091	6.573.886	6.157.629
Mediana	9.626.832	6.723.300	14.323.547	16.548.187
N	8	8	8	8

En este caso se tiene que la mediana de los costos totales de los casos desiertos duplica a la mediana del total de los casos. 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. Sin embargo, esta duplicidad se refleja en los costos de evaluación más que en los costos de búsqueda (donde la mediana es prácticamente la misma).

Si analizamos lo que ocurre por cada proceso dentro de los casos desiertos separando el primer proceso (desierto) del segundo proceso (donde se nombra al directivo del cargo), se tiene lo siguiente:

Tabla 13: Primer proceso

	Costo total por evaluación	Costo total por búsqueda	Costos totales consultoras	Costo total
Min	2.923.283	1.308.160	3.273.832	3.985.710
Max	10.123.012	11.726.000	19.482.682	19.811.241
Promedio	5.835.213	4.447.833	9.171.088	10.215.351
Desviación Estándar	2.407.641	3.756.550	5.245.124	5.036.772
Mediana	5.451.285	3.134.720	7.729.743	8.994.780
N	8	6	8	8

Tabla 14: Segundo proceso

	Costo total por evaluación	Costo total por búsqueda	Costos totales consultoras	Costo total
Min	2.855.420	1.486.200	3.009.472	4.372.023
Max	9.133.798	9.403.680	16.686.931	17.376.189
Promedio	4.554.216	4.148.911	8.184.514	9.357.563
Desviación Estándar	2.351.133	2.865.599	4.277.548	4.146.663
Mediana	3.464.592	3.000.960	7.195.220	9.001.490
N	8	7	8	8

Las tablas anteriores muestran 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. En este sentido, del total de postulantes de los ocho procesos que pasaron de la etapa de admisibilidad a la primera evaluación se redujo en 53 (de 896 a 843), lo que es uno de los factores de mayor costo en las evaluaciones de los primeros procesos.

Al revisar caso por caso se tiene que cinco de los ocho son más caros en el primer intento. Para los tres casos remanentes en que el segundo proceso es más caro, se debe principalmente a que no se contaba con un proceso de búsqueda (dos de los tres) o bien la búsqueda fue más cara en el segundo proceso.

Respecto a la declaración desierto de los cargos específicos se puede concluir que:

- 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. Este es el caso del Jefe División Función Investigación y Aplicaciones de la Comisión Chilena de Energía Nuclear; Fiscal de la Superintendencia del Medio Ambiente; Jefe División Función Gestión e Innovación de la Superintendencia del

Medio Ambiente, entre otros. Una posible opción para estos casos es realiza una gestión de candidatos tal que permita un acercamiento proactivo a los nichos donde se encuentran los potenciales candidatos.

- 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). Los cargos referidos en este caso son: Director Hospital de Curanilahue del Servicio de Salud Arauco; Director Atención Primaria del Servicio de Salud Aysén; Director Hospital de Quellón del Servicio de Salud Chiloé; Director Hospital de Talca del Servicio de Salud Maule.

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.