

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

La gestión de la compensación en el estado peruano: Análisis de las compensaciones de los directivos de las áreas de apoyo de diez organismos públicos.

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Pública, presentada por:

TORRES CHAVARRIA, Isaura Margarita

20043210

Asesorada por: Mgtr. Giofianni Diglio Peirano Torriani

Lima, mayo de 2016

La tesis

La gestión de la compensación en el estado peruano: Análisis de las compensaciones de los directivos de las áreas de apoyo de diez organismos públicos

Ha sido aprobada.

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Giofianni Diglio Peirano Torriani

[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Cinthya Arguedas Gourzang

[Tercer Jurado]

A Dios y a mis amados maestros, amigos y hermanos en Cristo Alfredo Peña y Paloma de Peña por ir guiándome permanentemente en el camino de la excelencia que es el amor. A mis padres Eugenio y Nancy, mamita Isa, y a toda mi familia por la formación que me han brindado y por apoyarme incondicionalmente siempre. A mis entrañables amigos Lucia Granados, Cindy Cabrera, Julio Tisza y Nicanor Vela por el aliento constante en todo este proceso. A Mayen Ugarte, quien a través de su pasión supo transmitirme el amor por el servicio público y quien además me ha acompañado incondicionalmente en este último peldaño. A Orson Rocha mi compañero en esta travesía y a su bella familia. A todos, mis más sinceros agradecimientos y profundo afecto.



Mis sinceros agradecimientos para: Teresa Müller por su apoyo permanente en todo este proceso, Daniel McBride que en su momento acepto gustoso asesorarnos y brindarnos su ayuda. Giofianni Peirano por enseñarnos valiosas lecciones de vida y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma nos han brindado su ayuda y apoyo en la realizacion de la presente investigacion.



TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	5
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1: SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Objetivos de la investigación.....	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificación.....	20
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	21
2.1 Elección de la metodología de investigación: Estudio de caso.....	21
2.2 Diseño del Estudio de Caso.....	22
2.2.1. Las preguntas del estudio.....	22
2.2.2. Las Hipótesis.....	22
2.2.3. La Unidad de Análisis.....	23
2.2.4. La lógica vinculante entre los Datos y las hipótesis.....	24
2.2.5. El criterio para interpretar los resultados.....	24
2.2.6. Tipo de diseño de Estudio de Caso.....	24
2.3 Conducción del estudio de Caso: Preparación de la Recolección de Datos.....	26
2.3.1. Selección de la Muestra.....	27
2.3.2. Acceso a los Organismos públicos seleccionados:.....	31
2.3.3. Preguntas sobre el caso.....	32
2.4 Conducción del estudio de Caso: Recolección de la Evidencia.....	32

2.5	Análisis del estudio de Caso.....	33
2.6	Elaboración del Reporte del Estudio de Caso	35
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO		36
3.1	El servicio civil y su gestión	36
3.1.1.	Los recursos humanos en el sector público: El Servicio Civil	36
3.1.2.	Modelos de Servicio Civil.....	36
3.1.3.	La gestión de los recursos humanos en el sector público	37
3.2	La gestión de la compensación en el sector público.....	39
3.2.1	Modelo para evaluar el subsistema de la Gestión de la Compensación	40
3.2.2	Modelos de estructura de las compensaciones totales.....	41
3.3	Las remuneraciones en el sector público.....	45
3.3.1.	Política remunerativa.....	46
3.3.2.	La estructura remunerativa.....	46
3.3.3.	La composición remunerativa	48
3.4	Los directivos en el sector público	49
3.4.1.	Modelos de Función Directiva Pública	50
3.4.2.	Principales funciones de un directivo público.....	50
3.4.3.	Los directivos públicos de apoyo	51
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL		54
4.1	El Servicio Civil en el Perú.....	54
4.1.1.	Antecedentes	54
4.1.2.	La Actual Reforma del Servicio Civil.....	56
4.2	Los principales regímenes laborales vigentes en el Perú.	58
4.2.1.	La Carrera Administrativa en el Perú.....	60
4.2.2.	El Régimen Laboral de la Actividad Privada	61
4.2.3.	El Cuerpo de Gerentes Públicos.....	61
4.2.4.	El Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.....	62
4.2.5.	La Ley Marco del Empleo Público.....	62

4.3	El segmento directivo peruano	64
4.3.1.	Los directivos de los órganos de Apoyo	64
4.3.2.	Los directivos de los órganos de apoyo según régimen laboral	65
CAPÍTULO 5: CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPENSACIONES TOTALES DE LOS DIRECTIVOS DE APOYO ESTUDIADOS.....		68
5.1	Las compensaciones de los directivos en el Estado Peruano	68
5.1.1.	Las compensaciones totales de los directivos de apoyo según cada régimen laboral estudiado.....	68
5.2	Principales características de las Entidades donde trabajan los directivos estudiados.	71
5.2.1	Sobre sus funciones.....	71
5.2.2	Sobre su ejecución presupuestal.....	75
5.3	Propuesta de clasificación de las compensaciones totales de los directivos estudiados	75
5.3.1	Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el DL 276.....	77
5.3.2	Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el DL 728.....	79
5.3.3	Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el D.L. 1024.....	81
5.3.4	Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el D.L. 1057.....	82
CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN EL GRUPO DE DIRECTIVOS ESTUDIADOS.....		85
6.1	Punto Crítico N° 1: La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.	85
6.1.1	Evaluación del Punto Crítico N° 1	90
6.2	Punto crítico 2: Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.....	91
6.2.1	Evaluación del Punto Crítico N° 2	92

6.3	Punto crítico N° 3: Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.....	93
6.3.1	Evaluación del Punto Crítico N° 3	95
6.4	Punto crítico N° 4: Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.....	96
6.4.1	Evaluación del Punto Crítico N° 4	97
6.5	Evaluación Final.....	98
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		100
7.1	Conclusiones	100
7.2	Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS.....		103
ANEXO A: Información de contacto de los directivos de la muestra		108
ANEXO B: Consentimientos informados de los directivos entrevistados.....		109
ANEXO C: Guía de preguntas para comprobar la hipótesis n° 1		115
ANEXO D: Guía de preguntas para comprobar la hipótesis n° 2		116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Consistencia de la Investigación.....	25
Tabla 2: Clasificación de las Entidades según el Régimen Laboral contratado de sus directivos y el nivel de ingresos de los mismos	32
Tabla 3: Preguntas sobre el caso de Investigación.....	33
Tabla 4: Estructura de las Compensaciones propuestas por Longo	42
Tabla 5: Estructura de las compensaciones propuesta por Mukherjee.....	43
Tabla 6: Elementos de las Compensaciones Totales según Armstrong	45
Tabla 7: Clasificación de las compensaciones según Longo	48
Tabla 8: Salario Base como porcentaje del Total en países desarrollados	49
Tabla 9: Responsabilidades básicas de los Gerentes públicos y sus distorsiones	51
Tabla 10: Características de las Compensaciones en los directivos por régimen laboral: Decreto Legislativo 276 y Decreto Legislativo 728.	66
Tabla 11: Características de las Compensaciones de los directivos por régimen laboral D.L. 1057 y D.L. 1024	67
Tabla 12: Cuadro de características específicas en materia de compensaciones según los Decretos Legislativos 276 y 728	69
Tabla 13: Cuadro de características específicas en materia de compensaciones según los Decretos Legislativos 1057 y 1024	70
Tabla 14: Características principales de las entidades con directivos 276.....	71
Tabla 15: Características principales de las entidades con directivos 728.....	72
Tabla 16: Características principales de las entidades con directivos 1024.....	73
Tabla 17: Características principales de las entidades con directivos 1057.....	74
Tabla 18: Clasificación de las Compensaciones totales del trabajador.....	77
Tabla 19: Compensaciones Totales del jefe de Administración del INEI.....	78
Tabla 20: Compensaciones Totales del jefe de Administración de la Biblioteca Nacional del Perú	78

Tabla 21: Compensaciones Totales del jefe de Administración de SERVIR	79
Tabla 22: Compensaciones Totales del jefe de Administración de PROINVERSIÓN	80
Tabla 23: Compensaciones Totales del jefe de Administración del SENAMHI	80
Tabla 24: Compensaciones Totales del jefe de Administración del IGP	81
Tabla 25: Compensaciones Totales del jefe de Administración de PROMPERU	82
Tabla 26: Compensaciones Totales del jefe de Administración de la APCI.....	83
Tabla 27: Compensaciones Totales del jefe de Administración del SUCAMEC	83
Tabla 28: Compensaciones Totales del jefe de Administración del CONADIS	84
Tabla 29: Composición remunerativa de los dos directivos contratados bajo el Decreto Legislativo 276.....	89
Tabla 30: Puntaje obtenido del punto crítico N°1	91
Tabla 31: Puntaje obtenido del punto crítico N°2	93
Tabla 32: Puntaje obtenido del punto crítico N°3	95
Tabla 33: Puntaje obtenido del punto crítico N°4	98
Tabla A1: Información de Contacto de los Directivos de la Muestra	108
Tabla D1: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 1	116
Tabla D2: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 2	117
Tabla D3: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 3	117
Tabla D4: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 4	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de distribución de los cargos directivos en el Sector Público	18
Figura 2: Porcentaje de Distribución de directivos públicos según grupo ocupacional	18
Figura 3: Metodología para la conducción de Estudio de Casos de Robert Yin	21
Figura 4: Tipos de diseño de estudio de caso	26
Figura 5: Remuneración total anual de los jefes de Administración contratados en el D.L.276	29
Figura 6: Remuneración total anual de los Jefes de Administración contratados en el D.L.1057	29
Figura 7: Remuneración total de los Jefes de Administración contratados en el D.L. 728.....	30
Figura 8: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos según Longo	38
Figura 9: Estructura Organizacional según Mintzberg.....	52
Figura 10: Evolución de la Gestión del Servicio Civil Peruano.....	55
Figura 11: Regímenes Laborales en el Estado Peruano	59
Figura 12: Presupuesto Ejecutado del PIM 2015 en millones de soles de las entidades vinculadas a los directivos estudiados.....	75
Figura 13: Remuneración permanente mensual de los Jefes de las Oficinas de Administración	86
Figura 14: Remuneración anual de los Jefes de las Oficinas de Administración.....	87
Figura 15: Compensaciones permanentes máximas y mínimas del segmento directivo por entidad	88

LISTA DE ACRÓNIMOS

APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNP	Biblioteca Nacional del Perú
CAFAE	Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo
CAS	Contratación Administrativa de Servicios
CGP	Cuerpo de Gerentes Públicos
CONADIS	Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad
CTS	Compensacion por Tiempo de Servicio
D.L.	Decreto Legislativo
D.S.	Decreto Supremo
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IGP	Instituto Geofísico del Perú
INEI	Instituto Nacional de
LMEP	Ley Marco del Empleo Público
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OGA	Oficina General de Administración
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
SC	Servicio Civil
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SNP	Servicios No Personales
SUCAMEC	Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer cual es el nivel de desarrollo de las compensaciones totales que perciben los directivos de los organismos públicos obtenidos como muestra, para poder analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la Región.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de los directivos de 10 organismos públicos y para poder responder a estas demandas se han seleccionado dos métodos: el primero, es una propuesta de clasificación de las compensaciones totales aplicada al caso peruano basada en la teoría de los autores Longo, Armstrong y Mukerjee, y en el marco normativo peruano referido a las compensaciones. Esto busca dar a conocer con mayor detalle la estructura real de las compensaciones totales de los directivos de las áreas de apoyo de las entidades seleccionadas. El segundo, es una metodología propuesta por Francisco Longo en el 2002 para evaluar los Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, dentro de los cuales está incluido el Subsistema de la Gestión de la Compensación. Una versión calibrada de éste modelo de evaluación consta de 4 puntos críticos que permiten determinar el estado de la Gestión de la Compensación de un conjunto de entidades analizadas. La aplicación de este método a las entidades estudiadas permitirá conocer el grado de desarrollo de la gestión de la compensación de las mismas, a través de la evaluación en una escala del 0 al 5.

Finalmente, como resultado de la aplicación de la propuesta de clasificación de las compensaciones totales y de la evaluación de las entidades con la metodología propuesta por Longo se presentan conclusiones y se brindan algunas recomendaciones respecto a los espacios de mejora que fueron identificados a lo largo de la presente investigación en materia de Gestión de la Compensación.

INTRODUCCIÓN

En el marco de las reformas de Modernización del Estado que se están ejecutando en el Perú, una de ellas es la reforma del servicio civil. Ésta busca incrementar las capacidades del Estado Peruano para captar, motivar y retener personal competente. En esa búsqueda se encuentra la reforma de las compensaciones, en tanto ésta presenta una gran heterogeneidad en su diseño y asignación, como lo señalan diversas investigaciones que se han realizado en los últimos años en el país (SERVIR: 2015; BID: 2015)

Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad analizar cómo son las actuales asignaciones de las compensaciones totales de los directivos de las áreas de apoyo de los diez organismos públicos que se pudieron obtener como muestra y evaluarlas acorde a los parámetros del modelo de gestión de la compensación propuesto por Longo (LONGO, Marco Analítico para el Diagnostico de los Sistemas de Servicio Civil, 2002). Para el abordaje de tal cometido se ha seleccionado la metodología de estudio de caso porque ésta permite analizar el fenómeno objeto en su contexto real, asimismo debido a la naturaleza del objeto de estudio y para enriquecer el análisis se decidió optar por un diseño holístico de casos múltiples.

La estructura capitular consta de siete partes. En el primer capítulo se establece el planteamiento del problema, así como los objetivos de la investigación y la relevancia de la misma. La cual reside en proporcionar datos concretos respecto al total de compensaciones que reciben los directivos de las entidades seleccionadas para poder analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la región.

En el segundo capítulo se procede a presentar el marco teórico que sustenta la tesis, el cual se divide en cuatro partes: La primera que aborda el tema del Servicio Civil y su gestión, la segunda que profundiza en la gestión de la compensación en el sector público, la tercera que ya se introduce en el tema específico de las remuneraciones en el sector público para finalmente, en la última parte presentar al sujeto de interés de la presente investigación: los directivos del Sector público.

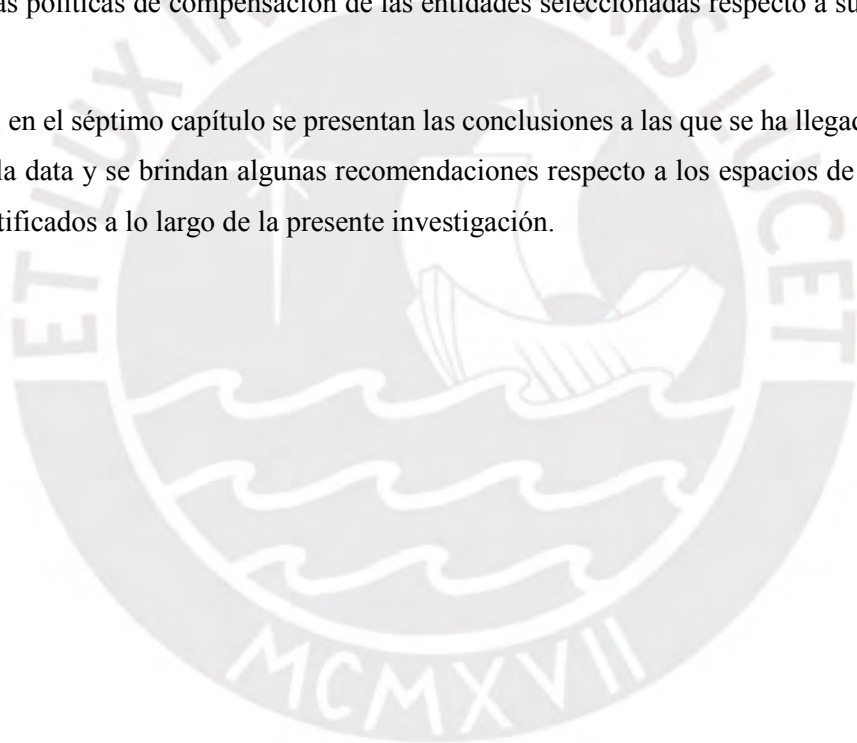
El tercer capítulo es el capítulo metodológico. En él se plantean dos herramientas interesantes para el análisis del estudio de caso y responder así a las hipótesis planteadas, la primera es la propuesta de un modelo de compensaciones totales basado en la teoría de Longo, Armstrong y Mukerjee y en base a éste modelo poder clasificar y conocer las compensaciones totales de los directivos de apoyo de las entidades seleccionadas. La segunda herramienta es un modelo de evaluación de la gestión de la compensación propuesto por Longo en el 2002 que ayuda a determinar si ésta es adecuada o no.

En el cuarto capítulo se circunscribe la investigación a la casuística peruana con el fin de contextualizar el estudio de caso.

El quinto y sexto capítulo son los capítulos de análisis o presentación de resultados. En el quinto capítulo se aplica el modelo propuesto de compensaciones totales al caso peruano, específicamente en las compensaciones que perciben los jefes de OGA de las entidades seleccionadas., permitiendo así, ahondar en el conocimiento de las características específicas de estas compensaciones y de su estructura real.

Por otro lado en el sexto capítulo, se pretende responder a la segunda hipótesis específica de conocer si la gestión de la compensación en los directivos estudiados es adecuada según el modelo propuesto en la metodología de Longo (LONGO, Marco Analítico para el Diagnostico de los Sistemas de Servicio Civil, 2002) que se basa en cuatro índices a la luz de los cuales serán evaluadas las políticas de compensación de las entidades seleccionadas respecto a sus directivos de apoyo.

Finalmente, en el séptimo capítulo se presentan las conclusiones a las que se ha llegado luego del análisis de la data y se brindan algunas recomendaciones respecto a los espacios de mejora que fueron identificados a lo largo de la presente investigación.



CAPÍTULO 1: SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo introductorio se busca presentar la problemática a raíz de la cual surge la presente investigación y dejar en claro los fines que ésta persigue así como su relevancia para la sociedad.

1.1 Planteamiento del Problema

Desde el ámbito de la gestión pública, lograr que el Estado ofrezca a sus ciudadanos servicios públicos de calidad que los permita desarrollarse humanamente se consigue con el desarrollo de una burocracia eficaz, con procesos pertinentes y trabajadores competentes. Para que esto suceda es imperioso contar con una gestión de recursos humanos eficiente que permita que el desempeño de los empleados públicos redunde en una buena calidad del servicio público que se brinda. Un componente de la gestión de los recursos humanos y que presenta hoy una serie de deficiencias es el de la gestión de la compensación, básicamente en el aspecto remunerativo. La política remunerativa actual muestra una serie de problemas legales y de gestión, poco abordados por la clase política nacional; es por ello que la elaboración de estudios sobre ella, aporta a la formulación de posibles soluciones.

Las lecturas relativas a los recursos humanos del Estado peruano y nuestra experiencia en el uso de los servicios públicos nos han hecho opinar que actualmente el Estado no posee a todos sus trabajadores desempeñándose óptimamente. La gestión de recursos humanos, por tanto, no está teniendo un adecuado manejo en la administración pública. Ello no sólo es perjudicial para el actual accionar del Estado en su misión de proveer servicios públicos eficientes sino también en todo intento de modernización de la burocracia actual ya que sin trabajadores competentes y motivados se disminuye la capacidad para que las reformas sean implementadas y sostenidas en el tiempo. Así, el Estado continúa su deslegitimación ante la sociedad.

Dentro de la gestión de los recursos humanos del sector público peruano es notoria la gran disparidad del ingreso de los trabajadores de igual jerarquía y tipo de entidad sin que exista algún criterio lógico que lo justifique. El problema se hace evidente: existe una deficiencia en la estructura y asignación de las remuneraciones en el sector público peruano. (IACOVELLO, 2011).

La tesis aborda el problema de la gestión de la compensación específicamente en el segmento directivo peruano. ¿Por qué se considera el tema del directivo o gerente público especialmente importante dentro del contexto de esta tesis? Porque tiene que ver esencialmente con el liderazgo dada la dificultad enorme de que las técnicas del management público puedan por sí solas lograr verdaderos cambios en las instituciones. “Sin embargo, la observación de la

realidad siempre muestra la trascendencia del factor humano y sobre todo de aquellas personas en posiciones de liderazgo como agentes catalíticos del cambio en las reglas de juego. Evidentemente no se puede afirmar que los directivos públicos siempre cumplen una función catalítica respecto al cambio institucional, o que la presencia de un directivo o un gerente con una clara capacidad de liderazgo siempre pueda conducir a transformaciones. Pero sí se puede decir que los directivos de las organizaciones públicas merecen especial atención, dado que ocupan puestos que les dan más posibilidades para iniciar o impulsar procesos de reforma”. (DOVE, 1999, pág. 394).

Asimismo, el grupo ocupacional de directivos, nexo entre la directriz política y la gestión pública, es vital para que las políticas públicas sean implementadas con efectividad y calidad, de forma que el servicio provisto por el Estado genere el mayor valor público posible en la ciudadanía. En palabras de Dalsiel “La más contundente de las orientaciones a la eficiencia y la racionalidad económica, los mejores instrumentos y técnicas de gestión estarían llamados a fracasar sin el directivo” (LONGO, Institucionalizar la gerencia publica: retos y dificultades., 2002, pág. 4).

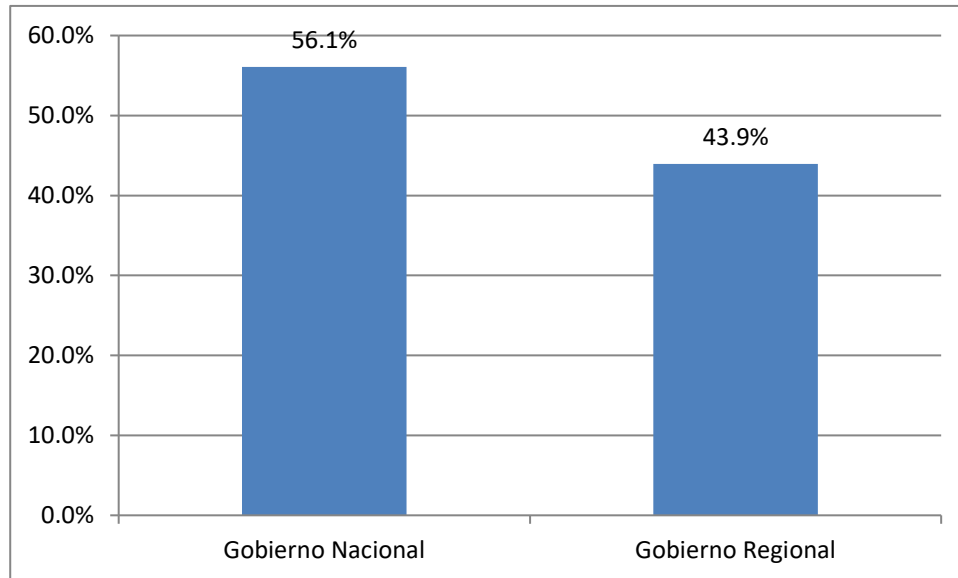
El problema en el segmento directivo se ha generado por la proliferación de regímenes laborales aplicables a estos con características diversas. Son 3 generales, el Régimen de la Carrera Administrativa, D.L.276, el Régimen Privado, D.L. 728, el Régimen CAS, D.L. 1057; y, uno sin carrera, el del Cuerpo de Gerentes Públicos, D.L.1024. Además, como el último descrito, existen otras modalidades de contratación para el segmento directivo: el del Personal Altamente Competente y el Fondo de Apoyo Gerencial.

Las compensaciones específicas para cada uno de los directivos con distintos regímenes laborales se vuelven una tarea muy compleja para el Estado en su intención de gestionar adecuadamente su servicio civil. Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015), en el sector público existe, considerando al Gobierno Nacional y Regional, sin las carreras laborales especiales, 1670 puestos directivos a diciembre del 2014, siendo 6543 del Gobierno Nacional y 5127 del Gobierno Regional. Asimismo, de ese total se identifica que los cargos directivos pueden clasificarse en i) jefaturales¹, ii) de apoyo / asesoramiento y iii) de línea.

¹ Al hacer referencia a “puestos jefaturales”, nos referimos a los jefes de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados. Estos puestos pertenecerán, una vez pasen las entidades públicas al nuevo régimen del Servicio Civil, al grupo de Directivos Públicos o al nivel más alto del grupo de Servidores de Carrera (Ejecutivos/Expertos). SERVIR 2015

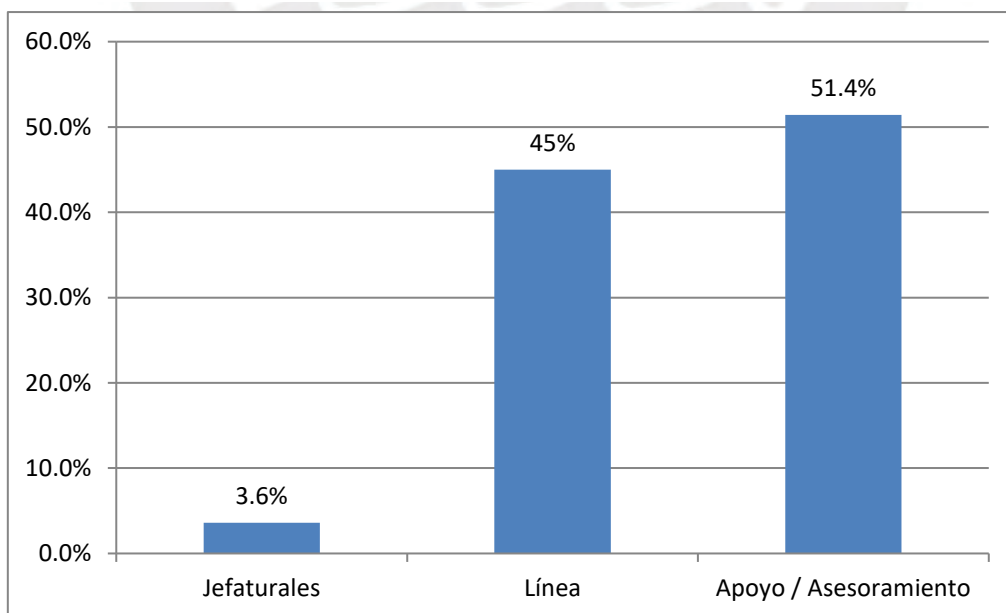
A continuación se presentan dos cuadros mostrando lo recientemente descrito: la clasificación de los cargos directivos y la distribución de los directivos según nivel de gobierno, en porcentaje en ambos casos.

Figura 1: Porcentaje de distribución de los cargos directivos en el Sector Público



Fuente: SERVIR, 2005. Elaboración propia

Figura 2: Porcentaje de Distribución de directivos públicos según grupo ocupacional



Fuente: SERVIR, 2005. Elaboración propia

En la figura 1 se observa la concentración de los cargos directivos tanto a Nivel Nacional como Regional de todo el Sector Público (incluye cargos jefaturales, de apoyo y de línea). Teniendo una representación ligeramente mayor en el Gobierno Nacional con una diferencia de 12,2 puntos porcentuales

A través de la figura 2, es posible evidenciar que los funcionarios directivos de Apoyo / Asesoramiento son los que representan un mayor número de cargos comparado con los funcionarios de Línea y Jefaturales con una diferencia de 6.4 y 47,8 puntos porcentajes de diferencia respectivamente.

La existencia de buenos directivos, en número suficiente, y la consolidación de un modelo que los produzca, que proteja y estimule el ejercicio de su función, y que equilibre adecuadamente su peso con el de los demás actores del reparto político-administrativo, son variables cruciales de las reformas institucionales necesarias. (LONGO, Institucionalizar la gerencia pública: retos y dificultades., 2002, pág. 19)

Es por ello que la presente tesis pretende descubrir en detalle cómo se componen las compensaciones en el segmento directivo peruano, específicamente, en los directivos de las áreas de apoyo de los diez organismos públicos obtenidos como muestra; y evaluar si sus prácticas satisfacen o no los parámetros del modelo de gestión de la compensación propuesto por Longo para la región.

En suma, que el sector público no posea personal directivo desempeñándose óptimamente es una gran falencia en la consecución de la modernización y mejora sistémica de la administración pública, tan desatendida por los políticos y desprestigiada por la sociedad en las últimas décadas.

1.2 Objetivos de la investigación

Una vez abordado el problema de investigación, es necesario en base a éste definir los objetivos que la presente tesis va a perseguir así como su delimitación

1.2.1. Objetivo General

Realizar un estudio del estado actual de las compensaciones totales que perciben los directivos públicos estudiados, para poder analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la Región.

1.2.2. Objetivos Específicos

1) Conocer las características de las actuales compensaciones totales de los directivos de las áreas de apoyo de 10 organismos públicos obtenidos como muestra y clasificarlas acorde con

el modelo de compensaciones totales elaborado en base a la teoría de Longo, Armstrong y Mukherjee propuesto.

2) Evaluar el nivel de desarrollo de la gestión de la compensación obtenida del análisis de las compensaciones utilizadas como muestra respecto de los parámetros propuestos por Longo.

1.3 Justificación

A diferencia de los estudios que ya se han realizado del BID y de SERVIR la presente investigación estudia las compensaciones no sólo remunerativas sino también las no remunerativas abordando la percepción que tienen los directivos respecto de las compensaciones que reciben y de las que les gustaría recibir. En este sentido, el análisis de las compensaciones se convierte en un análisis integral, total, y no sólo del salario como normalmente se estudia. Es a partir de este análisis sistémico del total de las compensaciones que nuestras conclusiones se orientan.



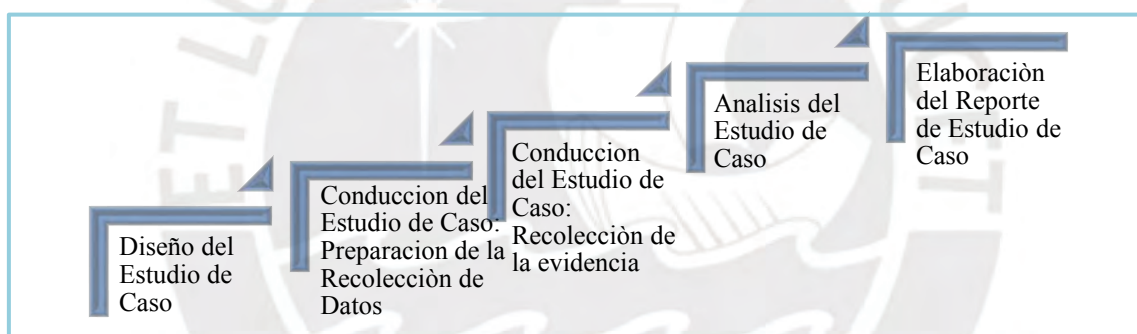
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

El presente capítulo se describe la metodología escogida para poder alcanzar el objetivo planteado de la investigación y poder corroborar así, las hipótesis de la misma. Para el desarrollo del presente capítulo se ha escogido como guía la metodología propuesta por Robert Yin en la tercera edición de su libro *Case Study Research Design and Methods* (2003). Asimismo se debe poner de manifiesto la veracidad y rigurosidad en la selección de las herramientas a utilizar así como del tratamiento de los datos obtenidos.

2.1 Elección de la metodología de investigación: Estudio de caso

Los estudios de caso han sido durante mucho tiempo uno de los métodos más comunes de investigación en el ámbito de las políticas públicas, en la administración de empresas y en la administración pública. El método también ha sido y puede ser utilizado para documentar y analizar los resultados de la intervención pública o privada. (Yin, 2003).

Figura 3: Metodología para la conducción de Estudio de Casos de Robert Yin



Fuente: Yin, R. (2003)

Yin (2003) sostiene que el método de estudio de caso es la estrategia adecuada cuando ocurren tres situaciones: 1) se busca responder a preguntas de tipo “Cómo” o “Por qué”, 2) el investigador tiene poco control sobre los sucesos y 3) cuando el foco de atención se sitúa dentro del contexto de un fenómeno contemporáneo en la vida real. Debido a que la principal interrogante de la presente investigación es conocer cómo es la actual asignación de las compensaciones totales de los directivos estudiados, la investigación estaría cumpliendo con la situación primera. Asimismo también cumple la segunda y tercera situación, ya que el foco de atención de la tesis se centra en un fenómeno contemporáneo de la vida real, que son las compensaciones totales de los directivos estudiados y donde además, los investigadores tienen poco control sobre los sucesos. Es por esto que se seleccionó la metodología de Estudio de Caso

para conducir la presente investigación. La metodología propuesta por Yin (2003) consta de cinco pasos ilustrados en la figura 3.

2.2 Diseño del Estudio de Caso

El diseño de la investigación es la lógica que vincula los datos que deben recogerse (y las conclusiones que se pueden sacar) a las preguntas iniciales del estudio. Cada estudio empírico tiene un implícito, si no explícito, diseño de investigación (YIN, 2003).

Yin (2003) resalta la importancia de específicamente cinco componentes del diseño de investigación del estudio de Caso: las preguntas del estudio, las hipótesis, si hubiesen, la unidad de análisis, la lógica vinculante entre los datos y las hipótesis y el criterio para interpretar los hallazgos.

2.2.1. Las preguntas del estudio

Lo que la presente investigación se plantea fundamentalmente es conocer cuál es el estado actual de las compensaciones totales de los directivos públicos estudiados

De manera específica se puede desglosar estas interrogantes en dos:

- 1) ¿Cómo es la actual asignación de las compensaciones totales de los directivos estudiados?
- 2) ¿Cuál es el nivel de desarrollo que presenta la gestión de la compensación en los directivos de las áreas de Apoyo de las entidades obtenidas como muestra respecto de los parámetros propuestos por Longo?

2.2.2. Las Hipótesis

Yin (2003) señala que para este segundo componente cada hipótesis dirige su atención hacia algo que debe ser examinado dentro del ámbito del estudio. En este sentido la hipótesis general afirma que: La situación actual de las compensaciones totales de los directivos públicos estudiados presenta un nivel de desarrollo deficitario frente a los modelos propuestos para la región.

Como hipótesis específicas se señalan:

1) La actual asignación de las compensaciones totales en los directivos de las entidades estudiadas es muy disímil entre sus entidades.

2) La gestión de la compensación en los directivos de las áreas de Apoyo de las entidades seleccionadas presentan un índice de desarrollo muy bajo frente a los parámetros propuestos por Longo.

2.2.3. La Unidad de Análisis

La unidad de análisis ayuda a delimitar el ámbito de acción del caso. Está relacionada con el problema fundamental de decidir qué tipo de caso es. Su definición está relacionada con la forma en que ha sido formulada la cuestión de investigación inicial (Yin, 1989).

Para la presente tesis, la unidad de análisis es la gestión de la compensación en los directivos de las áreas de apoyo de diez organismos públicos obtenidos como muestra. Los cuales fueron seleccionados mediante el muestreo por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la proximidad y accesibilidad de los sujetos para el investigador.

Respecto a los directivos estudiados, en la tesis se circunscribirán a aquellos directivos de los Órganos de Apoyo² que están al mando de los órganos de Administración denominados generalmente, Jefes de la Oficina de Administración. Estos directivos ejercen una función de soporte administrativo a toda la entidad. En términos jerárquicos dentro de la entidad, estos directivos están en un tercer nivel, debajo del jefe de la entidad y el secretario o gerente general.

Se seleccionó para la muestra sólo a estos directivos debido a que comparten funciones similares, tanto teóricamente (mencionada en el capítulo anterior según Mintzberg) como las descritas en el D.S. N° 043-2006-PCM, permitiendo hacer una comparación objetiva de sus compensaciones, ya que al compartir el mismo cargo sus compensaciones debieran contener patrones semejantes por ser de un mismo grupo ocupacional. Por otra parte, escogimos del total de entidades públicas del Perú solo a los Organismos Públicos (llamado así en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158). Estos son entidades del Poder Ejecutivo Peruano, adscritas a los Ministerios y pueden ser Organismos Públicos Ejecutores y Especializados.

En este sentido, escoger solo a entidades que son de un mismo tipo permite circunscribir mejor el ámbito de estudio de manera que se arroje resultados más comparables entre ellos, respecto de si fueran entidades de distintos tipos (por ejemplo, comparar un Ministerio con un Organismo Público, o un Organismo Constitucionalmente Autónomo con un Programa).

² De acuerdo al reglamento de Organización y Funciones de algunos Organismos públicos, órgano de apoyo no solamente es la oficina de administración sino otras como: Técnica de Informática y planeamiento y Presupuesto (ROF INEI)

2.2.4. La lógica vinculante entre los Datos y las hipótesis

Para mostrar la lógica vinculante entre las preguntas, las hipótesis y el desarrollo capitular de la investigación se ha elaborado una Matriz de Consistencia, la cual es una herramienta que ayuda a consolidar los elementos o dimensiones clave de la investigación, mostrando su interrelación y la manera cómo serán recogidos en el trabajo de campo. Sirve de guía en tanto se reflejan las variables a investigar y cómo estas se analizarán. Esta se presenta en la tabla 1.

2.2.5. El criterio para interpretar los resultados

Los resultados pueden ser interpretados de diferentes maneras, “actualmente, no hay forma precisa de establecer los criterios para la interpretación de estos tipos de resultados” (YIN, 2003, pág. 27). En este sentido, la forma que se ha escogido para interpretar los resultados de los hallazgos consta de dos partes: la primera, a través de un modelo propuesto de compensaciones totales elaborado en base a la teoría de Longo, Armstrong y Mukherjee, y la segunda según lo descrito en el marco teórico respecto a los puntos críticos de evaluación propuestos por Longo (2002) para el subsistema de Gestión de la Compensación. Estos últimos servirán para evaluar el nivel de desarrollo de la gestión de la compensación obtenida del análisis de las compensaciones utilizadas como muestra, respecto de los parámetros propuestos por Longo.

2.2.6. Tipo de diseño de Estudio de Caso

Hay cuatro elementos clave que se deben tener en cuenta antes de escoger el diseño de la investigación. Lo primero es definir si la investigación es un estudio de caso simple o un estudio de caso múltiple. Son de caso simple cuando se usa solo un caso y de caso múltiple cuando se usa más de un caso en la investigación. Otro componente esencial es la unidad de análisis, ya que esta también puede ser unitaria o múltiple. Teniendo en cuenta estos elementos Yin (2003) propone cuatro diseños específicos para los estudios de caso. Estos son: (a) diseños de caso simple (holístico), (b) diseños de caso múltiple (integrado), (c) diseño de caso múltiple (holístico), y (d) diseño de caso múltiple (integrado). Para una mejor conceptualización de los mismos, éstos se presentan esquematizados en la figura 4.

Debido a que la unidad de análisis definida anteriormente para esta investigación es unitaria y que para poder alcanzar los objetivos de la presente investigación se requiere el estudio de múltiples casos, el estudio tiene que usar un diseño de caso múltiple holístico.

La lógica subyacente del uso de estudios de caso múltiple indica que cada caso debe seleccionarse cuidadosamente para que cualquiera (a) vaticine resultados similares (una repetición literal) o (b) produzca resultados contrastantes pero por razones predecibles (una repetición teórica) (YIN, 2003).

Tabla 1: Matriz de Consistencia de la Investigación

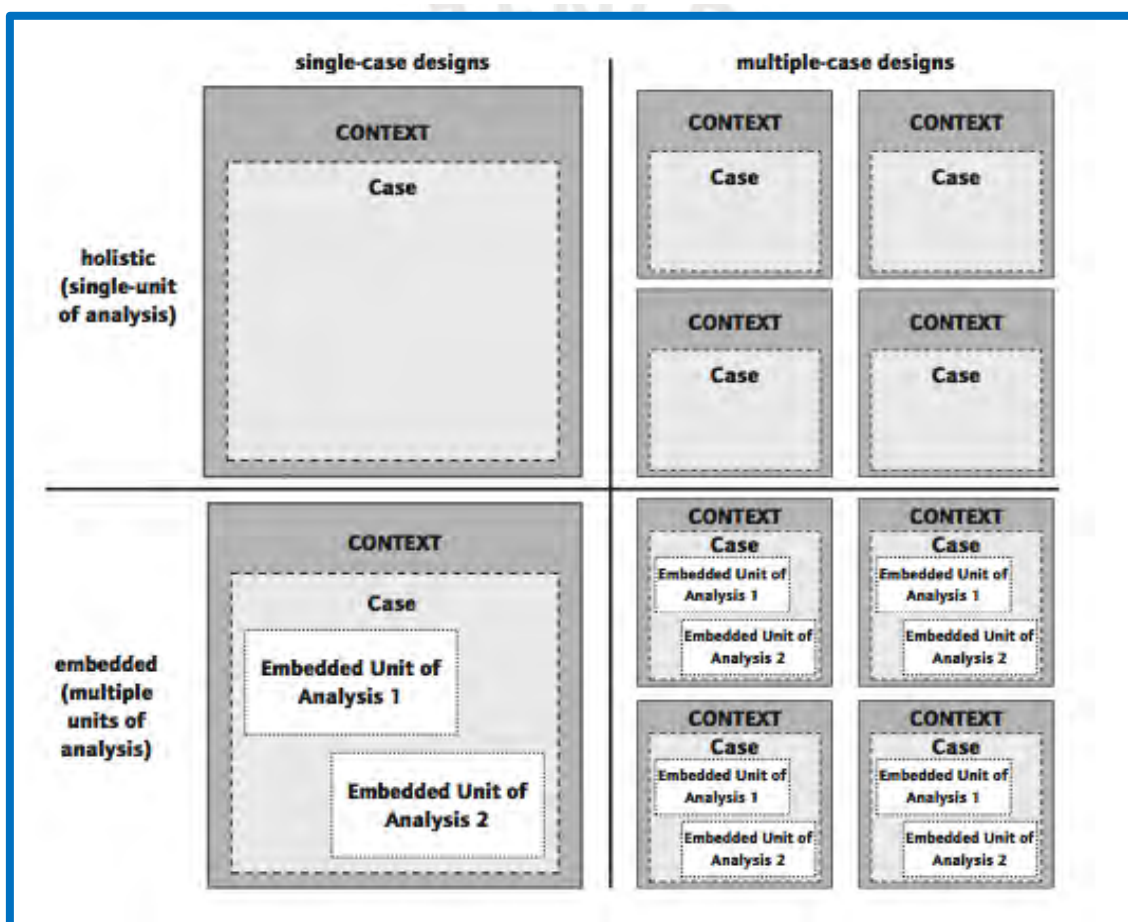
Pregunta General	Hipótesis General	Objetivo General	Metodología	Fuente
¿Cuál es el estado actual de las compensaciones totales de los directivos públicos estudiados?	La situación actual de las compensaciones totales de los directivos públicos estudiados presenta un nivel de desarrollo deficitario frente a los modelos propuestos para la región.	Realizar un estudio del estado actual de las compensaciones totales que perciben los directivos públicos estudiados, para poder analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la Región.	Estudio de caso múltiples del tipo descriptivo y explicativo.	
Preguntas Específicas	Hipótesis Específicas	Objetivos Específicos		
1. ¿Cómo es la actual asignación de las compensaciones totales de los directivos estudiados?	1. La actual asignación de las compensaciones totales de los directivos estudiados es muy disímil entre entidades	1. Conocer las características de las actuales compensaciones totales de los directivos de las áreas de apoyo de 10 organismos públicos obtenidos como muestra y clasificarlas acorde con el modelo de compensaciones totales elaborado en base a la teoría de Longo, Armstrong y Mukherjee propuesto.	5 (Descriptivo)	Bibliografía sobre compensaciones. Evidencia documental: base de datos del MEF y documentos de gestión de las entidades Entrevistas a profundidad a las directivos de apoyo
2. ¿Cuál es el nivel de desarrollo que presenta la gestión de la compensación en los directivos de las áreas de Apoyo de las entidades obtenidas como muestra respecto de los parámetros propuestos por Longo?	2. La gestión de la compensación en los directivos de las áreas de Apoyo de las entidades seleccionadas presentan un índice de desarrollo muy bajo frente a los parámetros propuestos por Longo	2. Evaluar el nivel de desarrollo de la gestión de la compensación obtenida del análisis de las compensaciones utilizadas como muestra respecto de los parámetros propuestos por Longo.	6(Explicativo)	Bibliografía sobre gestión de las compensaciones, políticas públicas Evidencia documental: base de datos del MEF y documentos de gestión de las entidades Entrevistas a profundidad a las directivos de apoyo

Elaboración propia

En este caso se ha procurado que las entidades seleccionadas ofrezcan estas realidades contrastantes para poder enriquecer así el análisis. En este sentido, se ha procurado que cada caso sirva a un propósito específico dentro del alcance global de la investigación.

Asimismo, el presente estudio es del tipo Descriptivo - Explicativo. Descriptivo porque presenta la descripción de las compensaciones que reciben los directivos de apoyo de los Organismos Públicos obtenidos como muestra. Y es Explicativo porque al evaluar el nivel de desarrollo de la gestión de la compensación obtenida del análisis de las compensaciones utilizadas como muestra, respecto de los parámetros propuestos por Longo, surgirán las razones del porqué cumplen con los parámetros o no.

Figura 4: Tipos de diseño de estudio de caso



Fuente: Yin (2003)

2.3 Conducción del estudio de Caso: Preparación de la Recolección de Datos

Al recopilar los datos es necesario tener siempre presente la visión general del Estudio de caso, para lo cual la matriz de consistencia se constituyó de gran valor a modo de recordatorio permanente para no perder el foco de estudio. Una vez claros en el qué se va a estudiar, viene la

segunda parte del cómo se va a recolectar la información de manera que se puedan corroborar de la mejor manera las hipótesis del presente estudio para lo cual se establecieron 3 pasos previos a la recolección de los Datos: el primero, donde se seleccionó la muestra de la investigación, y el segundo donde se vio el tema de los accesos a las organizaciones que resultaron seleccionadas, y el tercero donde se establecieron las preguntas del estudio de caso.

2.3.1. Selección de la Muestra

Así entonces, del total de trabajadores públicos del Estado Peruano, escogimos al grupo de trabajadores directivos por su relevancia en la administración pública respecto a los otros grupos de trabajadores.

Entonces, el proceso de selección de los directivos se vuelve crucial para comprobar la validación de las hipótesis planteadas. Como indica Yin (2003:10) “el proceso de selección necesita incorporar específicas razones de por qué se necesita un particular grupo de casos. Se puede necesitar tener casos ejemplares del fenómeno estudiado o escoger un grupo que incluya resultados contrastantes”. El gran número de entidades genera que se escoja un grupo de directivos cuyo análisis de las compensaciones que reciben sea lo más contrastante posible. Para seleccionar a este grupo, se emplearon tres criterios: el primero, el régimen laboral de contratación de los Jefes de Administración; el segundo, el nivel de ingresos totales anuales (correspondiente a todos los conceptos monetarios) de cada uno dividido en tercil superior y tercil inferior; y el tercero, el grado de accesibilidad a los Directivos Públicos objetos del estudio, entendido como la facilidad de poder entrevistarse con los directivos de cada entidad. En cuanto al número final de directivos seleccionados, se escoge por lo menos a una entidad por régimen laboral para cada tercil seleccionado. En tanto el análisis del directivo es a profundidad, no es necesario entrevistar a una gran cantidad de directivos sino a pocos para lograr un análisis más preciso de la abundante información recogida tanto en las entrevistas como en los documentos oficiales de las entidades.

Para conocer las compensaciones monetarias anuales de los diferentes directivos se utiliza una base de datos del Vice Ministerio de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas. Esta base nos sirve para clasificar a los directivos de los organismos públicos según su nivel de ingresos y según ello establecer qué entidades califican para la muestra de la investigación, según sea el régimen laboral de contratación.

El Vice Ministerio de Hacienda del MEF cuenta con un Módulo de Gestión de Recursos Humanos, a cargo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, el cual administra información sobre los servidores públicos del Estado peruano. En marzo de 2009 se aprobó, mediante Resolución Directoral N° 016-2009-EF/76.01, la Directiva N° 001-2009-EF/76.01 - “Directiva para el Uso del Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de

Datos de los Recursos Humanos del Sector Público”. La directiva solicita a todas las entidades públicas del Estado peruano información relativa al personal al servicio del Estado, siendo la aplicación para los gobiernos locales de manera gradual. Entre las distintas variables que se recogen, se encuentran las siguientes:

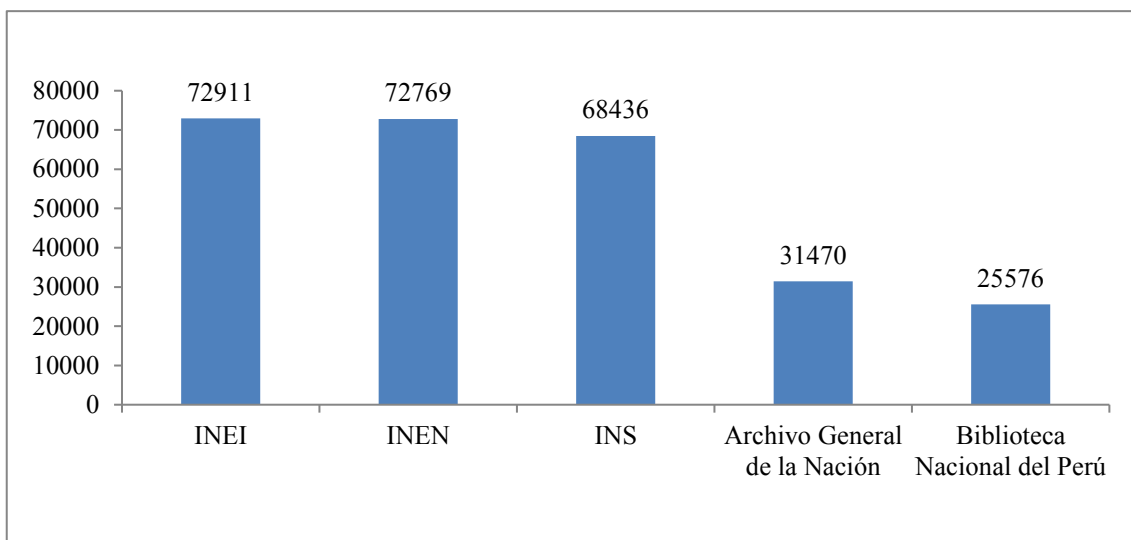
Sector	Régimen Laboral
Pliego	Categoría ocupacional
Unidad Ejecutora	Nombre completo
Código de Plaza	Documento de Identidad (DNI)
Condición laboral	Fecha de Ingreso
Grupo Ocupacional	Conceptos de egresos (descuentos de ley)
Nivel remunerativo	Conceptos de ingresos brutos (ingresos, bonificaciones, etc.)

Estas variables mencionadas presentan datos muy valiosos de la gran mayoría de entidades y en un solo formato; sin embargo, ellas también muestran datos errados e inconsistentes cuando se comparan con los Documentos de Gestión relativos al personal de las entidades como el Presupuesto Analítico de Personal-PAP y Política Remunerativa de la entidad o documentos similares.

Usamos esta base de datos en vez de analizar los Documentos de Gestión relativos al personal colgados en los portales web ya que muchas de estas entidades no han subido esos documentos o los tienen sin actualizar al presente año. Entonces, para lograr una comparación objetiva de las compensaciones monetarias de todos los directivos estudiados en términos de tiempo (un mismo año), se usa la base de datos señalada, que contiene la información de todas las entidades, la base de datos analizada fue la más completa en este caso la del año 2011. Por eso nos sirve como la fuente de información inicial para poder establecer nuestra elección y no la información relativa a personal que debiera ser pública en los portales web.

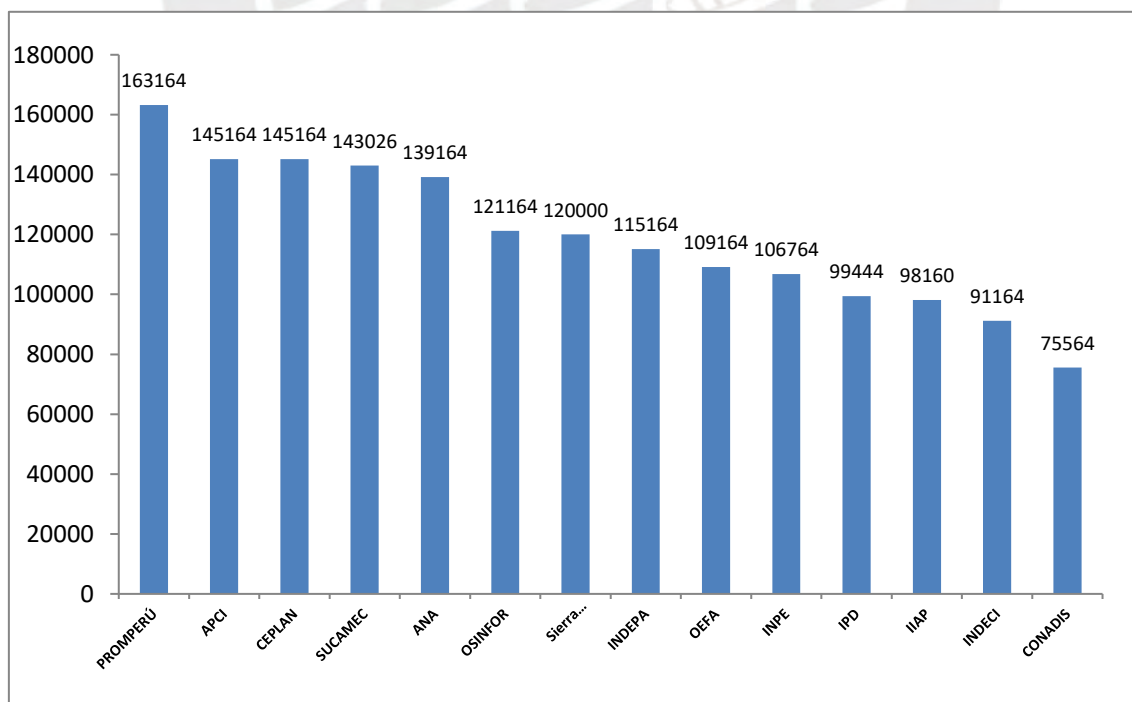
La clasificación de las entidades según el segundo criterio, de mayor a menor remuneración total anual se presentan a continuación en las figuras 5, 6 y 7 por régimen laboral.

Figura 5: Remuneración total anual de los jefes de Administración contratados en el D.L.276



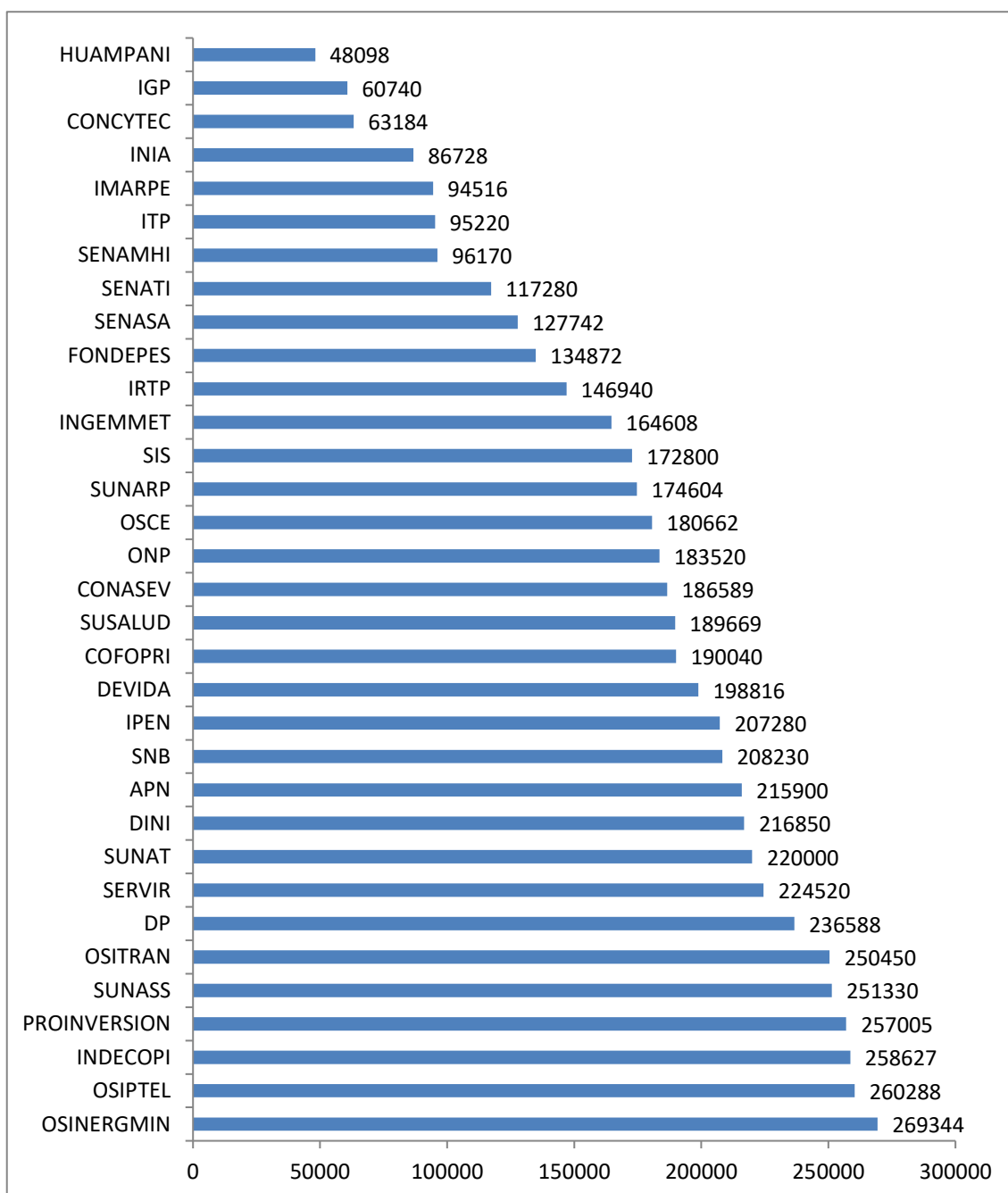
Elaboración Propia, FUENTE: Modulo de recursos humanos del MEF, 2011

Figura 6: Remuneración total anual de los Jefes de Administración contratados en el D.L.1057



Elaboración Propia, FUENTE: Modulo de recursos humanos del MEF, 2011

Figura 7: Remuneración total de los Jefes de Administración contratados en el D.L. 728



Elaboración Propia, FUENTE: Modulo de recursos humanos del MEF, 2011

Respecto a los regímenes laborales, se toma en cuenta a aquellos considerados como Generales (serán descritos en el Capítulo N° 4), esto es, el Régimen de la Carrera Administrativa, Decreto Legislativo N° 276; Régimen Laboral Privado, Decreto Legislativo N° 728; y el Régimen

Especial de Contratación Administrativa de Servicios, Decreto Legislativo N° 1057. Para la tesis también abordaremos el régimen laboral sin carrera creado por el Decreto Legislativo N° 1024, que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos. Este último presenta la particularidad que no es un régimen aplicable a todos los niveles jerárquicos de una entidad sino a un solo grupo ocupacional: directivos. Para mayor precisión se describirán los regímenes laborales en el Capítulo N° 4). La utilidad de analizar este régimen del Cuerpo de Gerentes Públicos es que este presenta características que lo distinguen del resto de regímenes en términos de meritocracia, transparencia y administración centralizada. A pesar de no ser un régimen que le sea aplicable a toda una entidad en su norma de creación o Reglamento de Organización y Funciones, se considera como régimen de investigación ya que nuestro público objetivo no son todos los directivos o trabajadores, sino solo el Jefe de Administración. Es preciso señalar que para el caso de la selección de este directivo, no se utilizará el segundo criterio de compensaciones totales anuales sino a través del tercer criterio que es el de accesibilidad eligiendo aquellas entidades donde fue posible entrevistar al jefe de la Oficina General de Administración.

Es necesario aclarar que para los efectos de la presente investigación se están analizando los regímenes laborales vigentes. Esto quiere decir que la nueva LEY DEL SERVICIO CIVIL no se analiza en ninguno de sus términos, es decir, en lo relativo a contratación, remuneración, compensaciones no monetarias, capacitaciones, etc. en tanto aún no está siendo aplicada actualmente en las entidades del Estado.

2.3.2. Acceso a los Organismos públicos seleccionados:

Luego de seleccionar a las entidades cuyos directivos satisficieron los dos primeros parámetros iniciales de selección, se eligió a aquellas entidades en las que sea posible acceder a entrevistar al Jefe de la Oficina General Administración, que son el público objetivo de la presente investigación y quienes por su grado de responsabilidad y carga laboral, no siempre resultan accesibles para una entrevista. Es por ello que el acceso se logró a través de contactos personales como ex compañeros de trabajo y a través del profesor Daniel Mc Bride, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Los procesos de selección dieron como resultado final la elección de los directivos de las áreas de Apoyo, específicamente los Jefes de las Oficinas de Administración, de las siguientes entidades (ver tabla N° 2) clasificadas según régimen laboral del directivo y según las compensaciones monetarias anuales de los mismos correspondientes al tercil superior y tercil inferior. El cuadro con la información básica de contacto de los directivos seleccionados se presenta en el ANEXO A.

Tabla 2: Clasificación de las Entidades según el Régimen Laboral contratado de sus directivos y el nivel de ingresos de los mismos

REGIMEN LABORAL DIRECTIVO	TERCIL SUPERIOR	TERCIL INFERIOR
D.L. 276	INEI	BNP
D.L. 728	SERVIR	SENAMHI
	PROINVERSIÓN	
D.L. 1024	IGP	
D.L. 1057	PROMPERU	CONADIS
	APCI	
	SUCAMEC	

Elaboración Propia

2.3.3. Preguntas sobre el caso

Finalmente -y no por ello menos importante- en esta previa a la recolección de datos Yin (2003) sugiere hacerse preguntas relativas a las cuestiones sustantivas de fondo que reflejen la línea actual de la investigación. La principal característica que distingue a estas preguntas de las de un cuestionario en una entrevista, es su orientación general debido a que este tipo de preguntas están dirigidas al investigador y no para el entrevistado. Estas preguntas, en esencia, son los recordatorios acerca de la información que debe ser recogida y por qué; tienen como propósito principal, mantener al investigador en la senda a medida que avanza la recolección de datos. Asimismo, cada pregunta debe ir acompañada de una lista de posibles fuentes de evidencia.

En este sentido, las preguntas que marcaron la pauta y sirvieron como recordatorios del presente estudio, se presentan a continuación en la tabla 3.

2.4 Conducción del estudio de Caso: Recolección de la Evidencia

Las fuentes utilizadas para la recolección de la evidencia de la presente tesis se señalan a continuación clasificadas por tipo:

- Fuentes Documentales: Se revisó el Presupuesto Analítico de Personal, así como el Cuadro de Asignación de Personal y el Reglamento de Organización y Funciones de cada entidad respectivamente
- Entrevistas: Se llevaron a cabo diez entrevistas a los jefes de las Oficinas Generales de Administración de las entidades seleccionadas.

Tabla 3: Preguntas sobre el caso de Investigación

Pregunta	¿Por qué?	Posibles fuentes de evidencia
¿Cuál es la estructura real de las compensaciones que reciben los directivos de las entidades Seleccionadas?	Esta pregunta va ligada directamente con la hipótesis general y las hipótesis específicas ya que sólo conociendo la estructura real de las compensaciones totales que reciben los directivos se podrá analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la Región.	PAP entidades, documentos de Política Remunerativa.
¿Qué dice la normativa respecto de cada régimen laboral de contratación?	Esto sirve como información cualitativa para ser contrastada con la información legal y documentos de Gestión de las entidades.	Decretos legislativos de cada régimen laboral
¿Cuáles son las percepciones que tienen los directivos respecto de las compensaciones que reciben?	Esto sirve como información cualitativa para ser contrastada con la información legal y documentos de Gestión de las entidades.	Entrevistas a los directivos seleccionados.

Elaboración propia

Tomando en cuenta tanto las preguntas de investigación así como las preguntas sobre el caso de estudio (para el investigador), se diseñaron dos guías de preguntas para poder realizar las entrevistas y recoger así la evidencia sobre el caso de estudio. Estas fueron elaboradas conforme a las hipótesis que se plantearon inicialmente. Así, la primera guía de preguntas busca conocer las características principales de las asignaciones a los directivos mientras que la segunda guía es elaborada en base a los cuatro puntos críticos que plantea Longo (2002) Estas guías de preguntas se presentan en los anexos C y D

2.5 Análisis del estudio de Caso

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular, probar o recombinar de otro modo tanto la evidencia cuantitativa y cualitativa para hacer frente a las hipótesis iniciales de un estudio. El análisis de los estudios de caso es especialmente difícil debido a que las estrategias y técnicas no han sido bien definidas. Sin embargo, cada caso de estudio debe esforzarse por tener una estrategia que define las prioridades analíticas generales para analizar qué y por qué (YIN, 2003). En este sentido para poder analizar la data recolectada y comprobar las hipótesis se han abordado dos estrategias: La primera es la construcción de una propuesta de clasificación de las compensaciones totales de los directivos estudiados para poder hacer frente a la hipótesis 1 y la segunda es analizar la gestión de la compensación de los OGAS con los cuatro índices del modelo de la gestión de la compensación propuesto por Longo (2002). A continuación se detalla cada una de estas estrategias. A su vez estas dos formas de analizar la data serán contrastadas con la información de los Documentos de Gestión que tiene cada entidad como el

Presupuesto Analítico de Personal, el Cuadro de Asignación de Personal y Reglamento de Organización y Funciones.

Cabe precisar en este punto que en el transcurso de la investigación, sobre todo en la parte analítica cuando se emplee el término directivo(s) se está haciendo alusión directa al jefe(s) de la Oficina(s) de Administración de la(s) entidad o entidades estudiadas. Por otra parte, a pesar que nuestro grupo objetivo son los Jefes de Administración, en algunos casos se tendrá que analizar a éste junto con sus demás colegas directivos en cada uno de las entidades, ya que para estudiar en profundidad las compensaciones de ellos, el análisis que se realiza en esta investigación debe ser en cruz, es decir, no solo horizontal entre los Jefes de Administración de todas las entidades sino también vertical entre todos los cargos directivos de una misma entidad.

Para comprobar la primera hipótesis específica, “La actual asignación de las compensaciones totales de los directivos estudiados es muy disímil entre entidades”, que es de tipo descriptiva, se empleará la teoría propuesta de la estructura de las compensaciones totales, específicamente a Longo, Mukherjee y a Armstrong, Se formula un determinado número de preguntas que buscan obtener información sobre todas las compensaciones que reciben, ya sean monetarias y no monetarias, para ser analizadas a partir de las teorías propuestas.

Para comprobar la hipótesis específica N° 2. “La gestión de la compensación en los directivos de las áreas de apoyo de las entidades seleccionadas presentan un índice de desarrollo muy bajo frente a los parámetros propuestos por Longo”, que es de tipo explicativo, se formula otro número de preguntas que buscan evaluar la gestión de la compensación desde el marco teórico propuesto por Longo respecto de este subsistema. Es aquí donde se medirá cuan desarrollada es la gestión de la compensación en los directivos estudiados, basándonos en el análisis de los 4 puntos críticos que propone la versión calibrada³ del “Marco Analítico para el Diagnostico de los Sistemas de Servicio Civil”, formulada por Francisco Longo en el año 2002 por encargo del BID, para evaluar el subsistema de la Gestión de la Compensación. Las respuestas de estas preguntas son cerradas con cuatro alternativas. Cada alternativa corresponde a cuan de acuerdo o en desacuerdo está el directivo con la pregunta. Este tipo de preguntas buscan medir el desarrollo de la gestión de la compensación en cada caso, basándonos en la percepción que tienen los entrevistados respecto de la estructura y asignación de sus compensaciones. Al igual que en las respuestas de las preguntas anteriores, estas respuestas serán contrastadas con los Documentos de Gestión ya señalados.

³ Propuesta en “Metodología para el Diagnóstico de la Implementación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública”, preparado por Francisco Longo y Mercedes Iacoviello, por encargo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD.

Finalmente, en base a la metodología de Longo, la evaluación que se hace respecto de cada punto crítico se presentará en una escala de valores de 0 al 5 (que se encuentra detallado en el tercer capítulo que corresponde al marco teórico). Cada valor corresponde a una interpretación de lo encontrado en la recolección de datos (entrevistas y Documentos de Gestión).

Los resultados finales se presentarán en base a la escala de valores propuesta por Longo, especificando los resultados según régimen laboral en tanto cada uno presenta reglas de juego particulares en materia de compensaciones. Vale aclarar que aunque se analiza todos los tipos de compensaciones, los monetarios como no monetarios, en la presente Tesis se profundiza más en los monetarios en tanto su información cuantitativa se encuentra disponible, a diferencia de los no monetarios que al ser solo cualitativos estos deben ser trabajados con mayor cuidado.

2.6 Elaboración del Reporte del Estudio de Caso

Hacer el reporte de un estudio de caso significa llevar al cierre sus resultados y hallazgos. Independientemente de la forma del informe, pasos similares subyacen a la composición del estudio de caso: La identificación de la audiencia para el informe y el desarrollo de la estructura compositiva. Una vez integrado, el estudio de caso puede ser terminado o se puede unir con datos recogidos a través de otros métodos como parte de un estudio multimétodo más amplio

Dado que cada audiencia tiene diferentes necesidades y un reporte único no sería útil a todas las audiencias en simultáneo, una de las tareas esenciales según Yin (2003) en el diseño del reporte general del estudio de caso es identificar las audiencias específicas para el reporte. En este caso en específico el reporte de la presente Tesis va dirigido a una audiencia académica, en específico, a los miembros del jurado que evaluarán la calidad de esta investigación y disertarán acerca de la validez de la misma para la obtención del título profesional de los presentantes.

En este sentido, respecto a la estructura compositiva, de las 6 estructuras propuestas por Yin para el reporte de estudios de casos (2003:141), la estructura propuesta para tesis e investigaciones académicas es la estructura lineal – analítica. Esta es una aproximación estándar para la composición de reportes de investigación y cuya secuencia de subtemas empieza con el asunto o problema que viene siendo estudiado y una revisión de literatura previa relevante, para luego proceder a cubrir los métodos usados, los hallazgos de la data recolectada y analizada y las conclusiones e implicancias de los resultados. Esta es la estructura compositiva que la presente investigación viene siguiendo.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se reseña el marco teórico que sustenta el desarrollo de la tesis. En él se abordan los temas neurálgicos de la misma que más adelante servirá para la construcción de un modelo de clasificación de las compensaciones totales.

3.1 El servicio civil y su gestión

3.1.1. Los recursos humanos en el sector público: El Servicio Civil

El servicio civil se concibe como un mecanismo de profesionalización de la función pública en la que dos principios están presentes en prácticamente todos los países: el mérito y la igualdad. (Dussage, 2002:11). El principio del mérito supone que los cargos públicos deben estar ocupados por las personas más capaces y preparadas a quienes se eligen por sus conocimientos, habilidades y aptitudes. El principio de la igualdad se trata de un principio que establece que el acceso a los cargos públicos no puede estar condicionado por la situación socioeconómica de los aspirantes, o por su género, es decir, sin ninguna discriminación, siendo solo sus propias capacidades para el cargo requerido, ambos forman el espíritu del servicio civil; ahora bien lo que el empleo público tiene de diferente respecto al sector privado es la función pública, lo que es denominado el Servicio Civil.

La literatura especializada en recursos humanos de éste sector (Longo, Carlson, Payne, Dussage) denomina a los trabajadores estatales y el sistema de gestión del empleo que los rige como Servicio Civil. El Servicio Civil incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales (Longo, 2006:4).

Asimismo podemos afirmar que los trabajadores que laboran en todas las organizaciones del Estado son los recursos humanos del sector público; para que funcionen estos deben ser gestionados. Las organizaciones cuentan con responsables para ello y las personas que ostentan esos cargos ejercen la función directiva de gestión de recursos humanos (Longo: 2004). Ésta se ocupa de alinear los intereses de los trabajadores a la estrategia de la organización, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales; objetivos que se logran, además, con la utilización de otras herramientas de la gestión como la logística, las finanzas, la planificación, etc.

3.1.2. Modelos de Servicio Civil

Respecto a los modelos de servicio civil, Longo (2002) propone dos criterios para clasificarlos, en tanto a su organización, como a su administración. Estos se presentan a continuación.

3.1.2.1. *Primer criterio: Sistema de empleo y carrera*

En cuanto a la organización de la carrera, dos modelos de servicio civil se pueden reconocer: sistema de empleo o de carrera:

Los sistemas de empleo, organizados a partir de las necesidades de trabajadores en el corto plazo. El reclutamiento se realiza para un determinado puesto, y no para entrar al sistema en sí en el que se habilite directamente desempeñar otros puestos. Es, generalmente, un sistema abierto en el cual cualquier puesto puede ser cubierto por personal externo al servicio civil.

Los sistemas de carrera, formula una jerarquización de los empleos públicos que implica que los empleados, reclutados en un determinado nivel de empleo, puedan ascender a través de niveles en el tiempo, según el cumplimiento de parámetros. Es un sistema cerrado en el que se supone que los puestos de acceso al sistema son cubiertos a través del reclutamiento externo, y que el resto de puestos superiores son correspondidos a los trabajadores ya en el sistema a través de la promoción interna.

3.1.2.2. *Segundo criterio: Sistema integrado y fragmentado*

Los sistemas político-administrativos contemporáneos caminan hacia la complejidad y la fragmentación. Ello genera que los sistemas tiendan a la diversificación, de manera que se puedan adaptar a los entornos complejos y cambiantes de hoy; y hacia la integración, indispensable para mantener la cohesión global y el control.

Los sistemas de servicio civil también están enmarcados en este escenario. En función de la posición que toma para enfrentar ello, se distingue:

- a) Sistemas integrados, centraliza la toma de decisiones relativas al empleo público.
- b) Sistemas fragmentados, descentraliza la toma de decisiones sobre el empleo público.

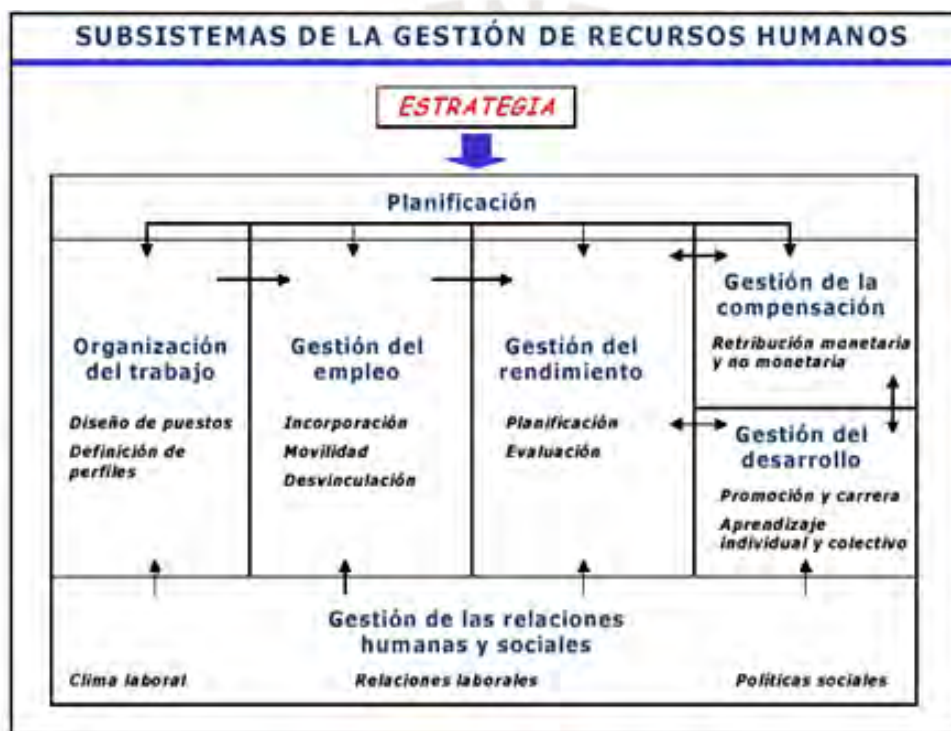
3.1.3. *La gestión de los recursos humanos en el sector público*

La necesidad de gestionar los recursos humanos en el Estado es de suma importancia ya que este debe estar al servicio de ciudadano y además porque ello compromete recursos públicos. Como dice Echebarría (2006) “una inadecuada gestión y regulación de los recursos humanos dentro de la Administración puede dar lugar a prácticas de clientelismo, corrupción o amiguismo, o bien suponer un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país. En sentido contrario, una correcta organización del Servicio Civil facilita y agiliza la aplicación eficiente de las políticas públicas, y puede servir de catalizador e incluso de multiplicador de los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de la nación”.

Al adquirir una gran importancia, la gestión de recursos humanos requiere ejecutar una gran cantidad de complejas actividades que pueden ser agrupadas en conjuntos de políticas y prácticas llamados subsistemas (Longo: 2004:58). Estos subsistemas interconectados son 7: 1) Planificación de recursos humanos, 2) Organización del trabajo, 3) Gestión del empleo 4) Gestión del rendimiento, 5) Gestión de la compensación, 6) Gestión del desarrollo, 7) Gestión de las relaciones humanas y sociales.

La figura 8 nos presenta la Gestión de Recursos Humanos integrada por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles.

Figura 8: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos según Longo



Fuente: Longo (2002)

En el nivel superior, la planificación de recursos humanos, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH y permite anticipar la definición de políticas coherentes. En el nivel intermedio hay cinco subsistemas, ordenados en horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica: en el primero, la organización del trabajo, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas; en el segundo, la gestión del empleo, que comprende los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas; en el tercero, la gestión del rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas; en el cuarto, por una parte, la gestión de la compensación, que retribuye la contribución, y, por otra, la gestión del desarrollo, que se cuida del crecimiento

individual y colectivo de las personas en la organización. Por último, en el nivel inferior se encuentra la gestión de las relaciones humanas y sociales, que integra la dimensión colectiva de la GRH y se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente. (Longo 2004, p.45)

Respecto a cómo examinar estos subsistemas de recursos humanos, en un trabajo aplicado de análisis de sistemas de servicio civil (Longo 2002) Longo propone 93 puntos críticos que son “proposiciones que, tomadas conjuntamente, caracterizarían una GRH correcta en cada campo, y que deberán ser contrastadas por el analista para determinar el grado en que resultan constatables en cada caso. Estas proposiciones definen por tanto óptimos, respecto de los cuales cabe un grado mayor o menor de acercamiento” (Longo, 2002, p. 18).

3.2 La gestión de la compensación en el sector público

Las compensaciones existentes se asignan en cada sistema laboral público de acuerdo a muchos criterios, encontrando de ésta forma distintas maneras de formulación y desarrollo de los sistemas de compensación en los países alrededor del mundo

Longo (2004, p. 136) afirma que este subsistema “comprende el conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo”. Este subsistema está relacionado con los subsistemas de Organización del Trabajo, específicamente en el diseño de los puestos de trabajo que constituye la base para el diseño de estructuras salariales, y con la Gestión del Rendimiento.

Longo (2004) distingue cinco procesos claves en este subsistema: diseño de estructuras salariales, beneficios extra salariales, diseño de mecanismos de evolución, administración de salarios y reconocimientos no monetarios. A continuación se describe cada uno:

1. Diseño de estructuras salariales: es diseñar la estructura retributiva fija o básica a partir del diseño de los puestos de trabajo. Aquí se mide la equidad salarial interna y externa. La equidad salarial es entendida como la estructura de retribución que muestra un doble ajuste o equilibrio:
 - a) Entre lo que cada empleado aporta y recibe de la organización para los distintos empleados y grupos de empleados
 - b) Entre las retribuciones satisfechas por la organización y las de sus mercados de referencia.

2. Beneficios extra salariales: refiere a las compensaciones no monetarias como seguro de vida o accidente, ayudas y préstamos, complementos de pensión, etc. Que deben estar vinculadas a una estrategia retributiva global.
3. Diseño de mecanismos de evolución: alude a la implementación de las políticas de compensación en dos campos: evolución global, relacionando la compensación de todo un grupo de trabajadores a sucesos como la inflación, resultados, etc; y evolución individual, relacionado la compensación de una sola persona a sucesos como la antigüedad, rendimiento, etc
4. Administración de salarios: se refiere a la definición de políticas que inciden en el grado de centralización o descentralización de las decisiones relativas a las retribuciones.
5. Reconocimiento no monetario: su otorgamiento no tiene efectos salariales y se da en base a políticas e instrumentos organizacionales definidos.

3.2.1 Modelo para evaluar el subsistema de la Gestión de la Compensación

Respecto a cómo examinar el subsistema de la Gestión de la Compensación, Longo propone⁴ 15 puntos críticos que sirven para hacer la evaluación de cuán adecuada es la gestión del subsistema en las organizaciones que se quieran estudiar. En general, Longo propone 93 puntos críticos para evaluar todos los subsistemas⁵.

Posteriormente se formula la versión calibrada⁶ de la misma metodología en donde se reducen los puntos críticos a 33, seleccionando los más significativos para visualizar el desarrollo de cada subsistema.

Para el desarrollo de la presente tesis, se usarán los 4 puntos críticos de la nueva metodología correspondiente al Subsistema de Gestión de la Compensación, los cuales son los siguientes:

La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.

⁴ Propuesta metodológica en “Marco Analítico para el Diagnostico de los Sistemas de Servicio Civil” del año 2002 para el BID.

⁵ *Ibid.* Longo, 2002, pág. 18

⁶ Propuesta en “Metodología para el Diagnóstico de la Implementación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública”, preparado en el año 2010 por Francisco Longo y Mercedes Lacoviello, por encargo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD.

Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.

Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.

La evaluación se realiza para cada Punto Crítico de acuerdo a la calificación del 0 a 5 en la medida de la comprobación de la realidad con lo que dice la proposición. Estas calificaciones son las siguientes:

5: La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.

4: La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.

3: La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.

2: La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.

1: La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.

0: La realidad analizada es completamente diferente a la que refleja la proposición. Las coincidencias son inapreciables.

3.2.2 Modelos de estructura de las compensaciones totales

Al evaluar el subsistema de la gestión de la compensación, debemos tener presente los elementos a evaluar, esto es, todos los tipos de compensaciones existentes en el mercado de trabajo. En la presente sección se los describen según 3 autores, finalizando con la propuesta de esta investigación sobre la estructura de las compensaciones totales.

Al conjunto de compensaciones se le denomina compensaciones totales. Tres de los marcos analíticos más referidos actualmente en el mundo académico serán presentados a

continuación. Uno incluido dentro del modelo de gestión de recursos humanos aplicado en las recientes reformas de servicio civil en Iberoamérica, otro propuesto por el Banco Mundial para el sector público y otro muy reciente orientado a buscar competitividad en el mercado privado. Sus autores son Longo, Mukherjee y Armstrong, respectivamente.

a Definición de compensaciones totales por Longo

Longo define a la gestión de la compensación como aquellas compensaciones retributivas (salariales y extra-salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo (2004: 136). En la siguiente tabla se observa cada uno de los componentes y conceptos de la estructura de las compensaciones propuesta por Longo.

Tabla 4: Estructura de las Compensaciones propuestas por Longo

Estructura de las compensaciones				
1. Compensación retributiva				2. Compensación no retributiva
3. Salariales o monetarios			4. Extra salariales	
5. Retribución básica o fija	6. Retribución variable	7. Retribución monetaria total = 5+6		9. Reconocimiento no monetario
		8. Beneficios extra salariales		

Fuente: Longo, en La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público
Elaboración propia

De acuerdo a esta tabla, la remuneración correspondería al recuadro nº 7, aquel que incluye las retribuciones básica y variable. La primera se refiere a la contraprestación percibida por un trabajador de acuerdo a la valorización y clasificación de su puesto de trabajo. La segunda a la vinculación del empleado con su rendimiento, participación en beneficios o conexión con resultados globales, etc. Las compensaciones extra salariales son la aplicación de compensaciones no monetarias como los seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos, complementos de pensión, etc. Por último, la compensación no retributiva es aquella que reconoce los logros del empleado no monetariamente, como un reconocimiento en público, por ejemplo.

b Definición de compensaciones totales por Mukherjee

Por otra parte, Mukherjee aborda las compensaciones desde un sentido más amplio, siendo este parte del total de recompensas. Él señala que las recompensas son la combinación de recompensas actuales y expectativas futuras, recompensas contractuales y extracontractuales (2001: 2). La compensación corresponde a las recompensas actuales y contractualmente previstas,

es decir, los componentes correspondientes a los recuadros 1, 2, 4 y 5. En la tabla N° 2 muestra el cuadro de las recompensas totales.

Tabla 5: Estructura de las compensaciones propuesta por Mukherjee

		Contractualmente prevista		Extracontractual / intangible
		monetaria	en especie	
Actual recompensa	Recompensa básica	1. pago básico / salario	2. Seguro de salud	3. seguridad en el trabajo, prestigio, privilegios sociales
	Subsidios	4. transporte, vivienda, teléfono, viajes, costo de vida	5. transporte, vivienda, comida, viajes	6. viaje al extranjero, capacitación
Expectativas futuras		7. pensión	8. vivienda, tierra, etc.	9. reputación, reemplazo después del retiro

Fuente y elaboración: Mukherjee, en Total Rewards for Civil Servants
Traducción propia

Las remuneraciones se ubican dentro del recuadro n° 1 y 4. El primero refiere a todo lo que un servidor público recibe con regularidad (por lo general quincenal o mensual) por parte del gobierno en virtud de ser parte de su nómina. El salario está generalmente ligado a la situación del empleado y es uniforme en posiciones similares. El segundo, los subsidios monetarios, es decir que son pagados en efectivo, tienen el propósito de permitir que los empleados vivan en áreas remotas, lleguen temprano al trabajo y estén accesibles a atenderse en emergencias.

Cuando son pagados en especie, como por ejemplo un teléfono libre para la residencia o el alojamiento de la misma ya pagada, corresponden al recuadro n° 5. Un subsidio también puede ser las recompensas en especie otorgadas a los empleados, como la prima de suscripción para un seguro de salud o vida (recuadro n° 2).

Aparte de esas recompensas, según lo mencionado por Mukerjee los funcionarios públicos pueden contar con pensiones (recuadro n° 7). La pensión se calcula sobre la base del sueldo base y depende del número de años trabajados. Además, muchos jubilados recibirán terrenos o una casa de forma gratuita o a precios muy subsidiados (recuadro n° 8). La diferencia entre las pensiones de los empleados públicos y cualquier otro régimen es que los beneficios de aquellos son generalmente pagados con los ingresos corrientes del Estado, aumentando así el nivel de consumo del gobierno.

Más allá de estos beneficios actuales y futuros, los funcionarios públicos gozan de algunos beneficios sobre los cuales es difícil cuantificar (recuadros nº 3, 6 y 9). Estos incluyen seguridad en el empleo, privilegios sociales como el acceso preferente a los servicios públicos, los ahorros en divisas de los viajes al extranjero. Cuando el sector privado no está lo suficientemente desarrollado y sus puestos difíciles de conseguir, la estabilidad en el empleo en el gobierno es una característica atractiva. Además, cuando los gobiernos proporcionan atención de la salud o la educación superior a precios subsidiados, el acceso de los funcionarios a estos servicios por sí mismos y sus familias les trae importantes beneficios económicos. Los beneficios intangibles continúan incluso después de la jubilación: los directivos de la administración pública toman posiciones de alto nivel en las corporaciones públicas y el sector privado tras su jubilación.

c Definición de compensaciones totales por Armstrong

El tercer autor, Armstrong, aborda las recompensas totales desde una óptica de mercado. Su enfoque apunta a construir una cultura de alto desempeño asegurando que los sistemas de compensación estén basados en el mercado, sean equitativos y rentables. La lectura de este autor, no obstante, resulta igual de importante que los anteriores ya que, a pesar de no dirigirse exclusivamente al ámbito del sector público, el contenido contiene criterios que, al igual que los anteriores, buscan atender el óptimo desempeño de los trabajadores.

Él define a las recompensas totales como un conjunto de elementos que vinculan todos los aspectos de las recompensas a los trabajadores, tratados conjuntamente y coherentemente, abarcando elementos financieros y no financieros disponibles. Significa que cuando se desarrolla sistemas de recompensas deben considerarse todos los aspectos de la experiencia de trabajo que el trabajador valora (2010, p. 40). Armstrong señala que son dos los principios que rigen las compensaciones totales: la motivación intrínseca y la integración. El primero se refiere a aquellos factores que influyen positivamente el comportamiento de las personas por el trabajo en sí mismo y el segundo a que la realización de una integración horizontal de la compensación con otras estrategias de recursos humanos genera mayor impacto y consistencia interna (2010, p. 41-42).

Los elementos de las compensaciones totales se muestran en la tabla 6, donde se puede observar que las dos grandes categorías son las compensaciones transaccionales y relacionales. Las primeras son las compensaciones financieras o tangibles surgidas desde las transacciones entre el empleador y empleado concernientes al pago y beneficios. Estos son extrínsecos. El pago básico es el monto del pago que es constituido por el trabajo y varía de acuerdo al grado del trabajo o el nivel de habilidades requeridas. El pago contingente trata acerca de los pagos que se realizan por el buen desempeño, contribución, competencia o habilidad que la organización valora

y está preparada a otorgar. Los beneficios son elementos remunerativos adicionales como el pago por enfermedad, seguro de salud, auto prestado, etc.

Tabla 6: Elementos de las Compensaciones Totales según Armstrong

Compensaciones transaccionales	Pago básico	➡	Remuneraciones totales	➡	Compensaciones totales
	Pago contingente				
	Beneficios				
Compensaciones relacionales	Experiencia de trabajo	➡	No financiera / compensaciones intrínsecas	➡	
	Reconocimiento no ficcional				
	Gestión del desempeño				
	Aprendizaje y desarrollo				

Fuente y elaboración: Armstrong en Armstrong's Handbook of Reward Management and Practice
Traducción propia

La segunda categoría es referida a los elementos no financieros o intangibles relativos al ambiente de trabajo (calidad de vida laboral, el trabajo en sí mismo, el balance entre trabajo-vida personal), reconocimiento, gestión del desempeño, aprendizaje y desarrollo. Todos estos aspectos son compensaciones intrínsecas.

3.3 Las remuneraciones en el sector público

De acuerdo a lo recientemente presentado, las compensaciones totales refieren a conceptos no solo monetarios sino también a no monetarios, retributivos como no retributivos, actuales como futuras. Los monetarios, de todos estos, son los tipos de compensaciones más resaltantes dado su facilidad de cuantificación y valoración por parte del empleado y empleador al momento de tomar un puesto de trabajo o contratar a alguien, según sea el caso. Es ampliamente reconocido que para la mayoría de las personas en busca de empleo la compensación monetaria sea una de las primeras -si no la principal- consideración para buscar, aceptar y mantenerse en un puesto de trabajo. (Kearney, 2003, p. 307).

La remuneración puede ser entendida como la contraprestación monetaria que recibe una persona a cambio de realizar cierta actividad. Es equivalente a los conceptos de salario, sueldo y pago.

El propósito de las remuneraciones es compensar el trabajo bien hecho, motivar el buen desempeño y evitar los elevados costos de reclutamiento y capacitación generados por la salida

de personal (Mukherjee, 2001). Un panorama más amplio de esto puede ser descrito en los siguientes términos (Armstrong, 2010, p. 4):

“A diferencia del sector privado, en donde cada empleador define la contraprestación a pagar a sus trabajadores de acuerdo a las reglas del mercado, esto es, con discrecionalidad y enfrentando las fuerzas de la oferta y la demanda del mercado laboral, en el ámbito del sector público las remuneraciones son definidas por el gran empleador: el Estado. La estructura de aquellas debería ser definida a partir de una política remunerativa”.

3.3.1. Política remunerativa

Las remuneraciones en las organizaciones se asignan según parámetros que los directivos establecen, definidos por una política remunerativa. Así, la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación de la organización en lo relativo a la remuneración de sus empleados (GONZALES, 2001, pág. 120). En lo que respecta a las políticas salariales del sector público, Wadsworth las describe como “un elemento esencial que contribuye a definir el sistema de servicio público que rige en un país en razón a que el conjunto de compensaciones que efectúa la organización y que percibe el empleado público por el desarrollo de su actividad profesional puede variar según los factores que determinan la cuantía, el sistema de compensación o la modalidad de pago, por lo que son un determinante para definir la cultura organizativa que se pretende promover.” (WADSWORTH, 2004, pág. 7)

Mukherjee (2001) afirma, de una manera más amplia, que la paga asignada a una posición en particular está determinada por el gobierno, a menudo con el asesoramiento de una comisión independiente que evalúa el contenido, la experiencia y las habilidades necesarias para cada trabajo, y su comparación con el mercado. El proceso regularmente implica la negociación colectiva con los sindicatos de trabajadores. El gobierno juega dos roles en este proceso: el de empresario y gerente de la economía, y el que permite lograr un equilibrio entre la remuneración justa para los empleados y la responsabilidad pública de los gastos en el pago de la administración pública. Visualizar el proceso de la determinación salarial resulta importante ya que refleja el cambio de prioridades de un gobierno.

La política remunerativa se puede analizar a partir de cómo están estructuradas las remuneraciones, tema que se describe a continuación.

3.3.2. La estructura remunerativa

Para analizar la estructura de las remuneraciones se hace necesario tener un marco analítico a partir del cual realizar el diagnóstico. Sin embargo, “a diferencia de la política macroeconómica y la economía del crecimiento, las cuestiones del servicio civil y la

administración pública en general parecen sufrir la falta de un marco analítico. Es cierto que gran parte del análisis y la práctica política ha sido ad hoc” (SCHIAVO-CAMPO et al. 1997, pág 33). No obstante ello, desde siempre, en los sistemas remunerativos públicos del mundo, sin importar la región geográfica ni la filosofía política y económica, ha sido una necesidad la existencia de una estructura de grado y pago. La evidencia empírica así lo demuestra. Como indica O’Riordan, las estructuras de grados, ante todo, proporcionan el marco para la gestión de pago (2008:2).

Como indica Armstrong y Murlis, las estructuras de grado y de pago son necesarias para proporcionar un marco analítico lógicamente diseñado sobre el cual las políticas de pago se puedan implementar. Ellas permiten a la organización determinar dónde los puestos de trabajos deben ser colocados en una jerarquía, estableciendo así la línea de carrera y los niveles salariales correspondientes. Proporcionan, además, la base sobre la cual las características del trabajador pueden ser manejadas, la igualdad de remuneración pueda lograrse y los procesos de seguimiento y control de implementación de prácticas de pago tengan lugar (2005: 196).

Toda la estructura remunerativa debiera conducir, de acuerdo a Schiavo-Campo et al, a 4 objetivos que son: “(i) ante trabajo igual bajo las mismas condiciones, el pago debe ser el mismo, (ii) las diferencias en el pago debería estar basado en las diferencias en el desempeño, responsabilidades asignadas y en la cualificación requerida, (iii) las remuneraciones de los empleados de cada nivel de gobierno debiera ser comparable con aquellos del sector privado, y (iv) la compensación de los niveles de gobierno debiera ser periódicamente revisada y sistematizado para asegurar la continuidad de la validez del plan de compensación” (1997, p. 40). Cardona agrega a estos 4 objetivos uno adicional: “el esquema de la remuneración debiera ser una herramienta de la gestión de los recursos humanos para fomentar la motivación de los empleados y aumentar su rendimiento” (CARDONA, 2006, pág. 4).

Sobre el mismo tópico, Gonzales señala que los objetivos son el equilibrio interno (alcanzado mediante la información interna obtenida a través de la valoración y clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos), y el equilibrio externo (alcanzado a través de la información externa del sector público). Así, con que el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, se logra: (i) que la remuneración de cada empleado este de acuerdo con el valor de cargo que ocupa, (ii) recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación, y (iii) atraer, retener y motivar a los mejores postulantes para los cargos (GONZALES, 2001, pág. 121).

Desarrollar una estructura remunerativa con la mirada en estos objetivos debiera satisfacer los 4 principios que, como mínimo, Reid señala toda legislación remunerativa debiera tener para ser consistente y sostenible en largo plazo. Los principios son: “(i) sostenibilidad

fiscal de todo el presupuesto del sector público, (ii) concentración de las retribuciones para los elementos de pago que están vinculados con el capital humano, (iii) consistencia en la competitividad del total de la remuneración en todos los tipos de capital humano, y (iv) transparencia y la equidad en la composición remunerativa del sector público, tanto en la estructura general y en la composición de la remuneración en el administración pública, así como la remuneración de cada uno de los servidores públicos. Tal marco legal debe establecer mecanismos institucionales diseñados para mejorar las probabilidades que cada uno de estos cuatro principios se vea reflejado en las principales acciones de política de ajuste salarial, así como en la configuración de paquetes individuales de sueldos para los funcionarios públicos.” (2007: 1).

3.3.3. La composición remunerativa

Por otra parte, la estructura remunerativa es también construida sobre la determinación del total de la remuneración en los conceptos retributivos fijos y variables. El siguiente cuadro de Longo muestra cómo la remuneración se clasifica en base a estos dos tipos de conceptos anteriormente descritos.

Tabla 7: Clasificación de las compensaciones según Longo

Compensaciones básicas monetarias		
1. Retribución básica o fija	2. Retribución variable	3. Retribución monetaria total=1+2

Fuente: Longo

Vale la pena recalcar que la retribución básica debe responder a la compensación mínima que se otorga al trabajador de acuerdo a la valoración que se hace de su puesto de trabajo. Este concepto debe representar la mayor cantidad de la retribución retributiva salarial en tanto es en base a este concepto que se cuantifican los demás beneficios percibidos por el trabajador. Las variables generalmente están basadas en pagos relacionados al desempeño y no debieran representar la mayoría de la retribución monetaria total. Estudios recientes critican la aplicación de este concepto por no cumplir su cometido de aumentar el desempeño y motivación de los trabajadores, en contraposición de las recomendaciones de las teorías eficientistas. En todo caso, existe un consenso en que se recomienda que los porcentajes de la retribución básica sea el mayor posible en los puestos de trabajo inferiores jerárquicamente y la retribución variable vaya aumentando conforme se ascienda en la estructura de grado. Esto genera un alineamiento de los intereses de los directivos para con los objetivos organizacionales.

En los países desarrollados, cuyas gestiones de recursos humanos están bastante desarrolladas y sus estructuras remunerativas se emplean como modelo a seguir en los países en desarrollo, el salario base compone la gran mayoría de la remuneración total. La tabla 8 refleja la experiencia internacional en esta distribución de los conceptos.

Tabla 8: Salario Base como porcentaje del Total en países desarrollados

País	Salario Base como porcentaje del total
Alemania	70 – 90 %
Australia	100% en mayoría de casos
Austria	80 – 90 %
Canadá	100%
Dinamarca	Sobre el 99%
EEUU	100%
España	30 – 100%
Finlandia	65 – 90%
Francia	75 – 95 %
Grecia	20%
Holanda	93 – 100%
Irlanda	100% en mayoría de casos
Islandia	100%
Italia	35 – 65%
Luxemburgo	80 – 100%
Portugal	100%, excepto por un grupo
Reino Unido	100%, excepto para oficiales de policía
Suecia	100%
Suiza	100%

Fuente: Robinson en Civil Service Pay in Africa.
Elaboración Propia

3.4 Los directivos en el sector público

Un Gerente Público es como un gerente similar al de las empresas privadas, pero con una mano atada a la espalda (reglas procedimentales para la administración y funciones), descalzo (no tiene estabilidad ni seguridad de su continuidad en el puesto), con bastante menos sueldo y con una mochila pesada en los hombros (el manejo de conflictos interno y externo). (WAISSBLUTH, 2002, pág. 34).

Se puede afirmar que los directivos, según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003, pág. 23) son el conjunto de “cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control

de aquel, las estructuras y procesos mediante las cuales se implementan las políticas públicas y se proveen los servicios públicos”.

3.4.1. Modelos de Función Directiva Pública

Según Villoria (VILLORIA, 2014), existen 3 modelos de función pública, los cuales son i) la dirección pública burocrática, ii) dirección pública politizada y iii) el modelo gerencial.

El primero alude a una carrera vertical y cerrada, en donde la dirección pública es la cúspide de la carrera. El segundo se caracteriza por un sistema abierto de puestos directivos en los cuales la confianza política y la discrecionalidad son los criterios que priman en la elección y remoción de los directivos. No se requiere poseer las competencias requeridas para el cargo. Este modelo se presenta en los países en vías de desarrollo. La evaluación del rendimiento es política y no mide capacidades ni competencias profesionales. El tercer modelo responde a los criterios de una función directiva profesional. Resulta del desarrollo de ideas y valores de eficacia y eficiencia en el sector público, influenciado del sector privado. La elección de sus directivos se realiza a través de procesos meritocráticos y de competencias.

De los 3 modelos (VILLORIA, 2014, pág. 32) dice que “el primero es profesional pero no es directivo; el segundo puede ser directivo pero no es profesional; y solo el tercero permite articular dirección con profesionalidad.”.

La nueva función directiva pública permite la incorporación de una nueva franja de trabajadores, entre los políticos y profesionales de carrera, con características peculiares donde la profesionalización de este nuevo grupo sea una prioridad para los reformadores (Murray, 200, p.6) y ha exigido concentrar políticas específicas de gestión de recursos humanos en la franja superior de los sistemas de servicio civil (Lozada, 1999). Esta nueva franja se enmarca en el modelo gerencial.

3.4.2. Principales funciones de un directivo público

El directivo público debe aprender a combinar visión estratégica, capacidad gerencial y capacidad política (WAISSBLUTH, 2002, pág. 36). Sin embargo, es improbable que se logre encontrar ejecutivos con la dosis adecuada de ingredientes. Esto lleva a la necesidad de definir énfasis diferentes según la situación específica de cada institución.

A continuación en la tabla 9 se presentaran las 3 responsabilidades básicas de los gerentes públicos y sus distorsiones:

Tabla 9: Responsabilidades básicas de los Gerentes públicos y sus distorsiones

Tipo de responsabilidad	Breve descripción	Distorsiones
Redefinir estrategias y políticas públicas	Visión estratégica, de planificación y evaluación de sus acciones	Líderes con énfasis en la tecnicidad y participación en lobbies, con casi nula visión, generan actividades reactivas, cortoplacistas y poco sostenibles
Crear un entorno favorable	Realizar infinitas horas de lobby con numerosos stakeholders. Negociación y portavoz. Actuaciones orientadas a crear coaliciones a favor de una determinada acción o política pública, ganar legitimidad, etc.	La corriente de líderes tecnocráticos y trasplantados desde la empresa privada, con casi nula inclinación y habilidades por el lobby distorsiona la negociación con los actores involucrados y el directivo es destronado en pocos meses
Crear capacidad de gestión de política pública	Organizar internamente la institución para gestionar la política pública con efectividad. Implica, a su vez, el rol de la toma de decisiones, resolución de conflictos y asignación de recursos.	Si el líder tiene amplia visión estratégica y afición por el lobby, la capacidad que respalda su política pública se ve disminuida

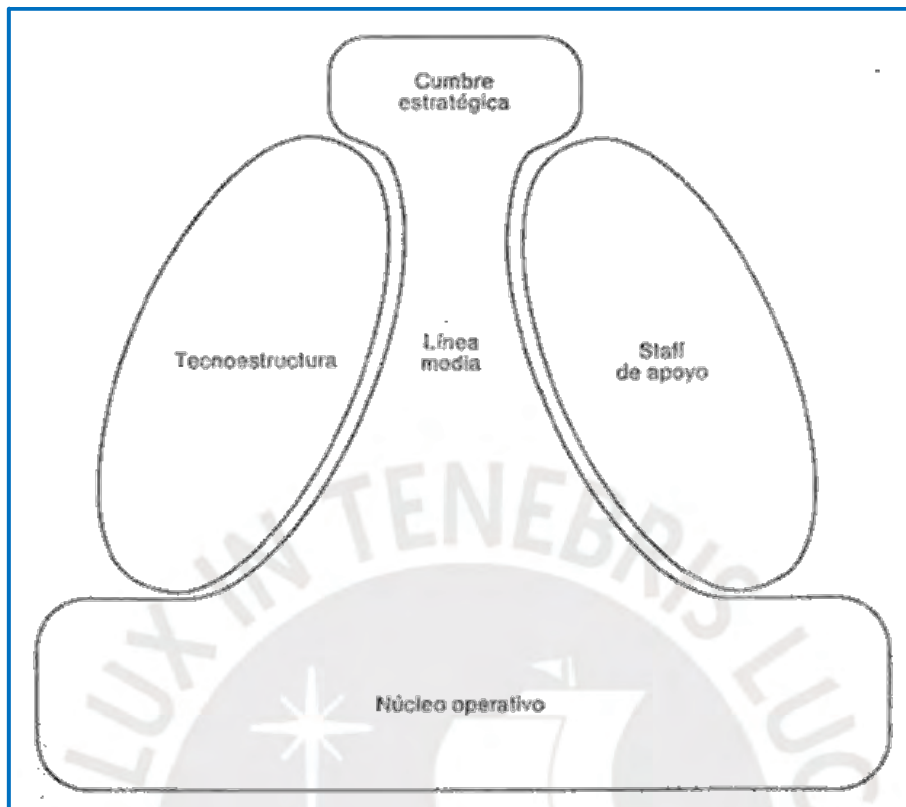
Elaboración propia. Basado en Losada (1999) y Waissbluth (2001)

3.4.3. Los directivos públicos de apoyo

La manera cómo son clasificados teóricamente los directivos de apoyo se encuentra en una clasificación formulada por Mintzberg respecto a la división del trabajo. Así entonces, Mintzberg (1979) propone un agrupamiento de las tareas que deben ser realizadas y coordinadas entre ellas para llevar a cabo la labor colectiva, estructurando las organizaciones en cinco componentes, a saber, i) Núcleo Operativo, ii) Cumbre estratégica, iii) Línea Media, iv) Tecnoestructura, v) Staff de Apoyo. Estos componentes se muestran en la figura 4 y se detallan a continuación.

1. Núcleo operativo: Engloba a los trabajadores que ejecutan el trabajo relacionado con la producción de bienes y servicios dentro de la organización. Es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva. Los operadores realizan cuatro funciones principales: a) Aseguran los insumos para la producción, b) Transforman los insumos en producción., c) Distribuyen las producciones, y d) Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

Figura 9: Estructura Organizacional según Mintzberg



Fuente: Mintzberg (1979)

2. Cumbre Estratégica: Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellos trabajadores encargados de la responsabilidad absoluta de la organización, en la que reside la función directiva de alto nivel. La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- a) Asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles;
- b) Administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y

- c) Desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

3. La línea Media: Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. El surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan. Aquí están considerados los directivos.

4. La tecnoestructura: A medida que la organización continúa su proceso de elaboración, esta busca la estandarización del trabajo. Así, surgen los grupos de trabajadores fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).
- Control de gestión.
- Estudios del trabajo.
- Planeamiento y control.
- Estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos)

5. Staff de Apoyo: Finalmente, tenemos al staff de apoyo que son las unidades de apoyo que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización en tanto no están directamente relacionados la actividad principal de ella. Aquí están comprendidos los servicios de limpieza, tecnologías de información, etc. (MINTZBERG, 1979, págs. 18-21).

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados. La estructura de una organización debe ser el resultado de un determinado diseño que busque su compatibilidad con su entorno, logrando así consistencia interna y externa

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

Luego de haber planteado el problema, de presentar los conceptos teóricos relevantes, y de haber diseñado una estrategia metodológica para su abordaje, se hace preminente circunscribir el estudio de Caso a la realidad donde va a ser aplicado, esto es, al Perú. Es por ello que en éste capítulo se abordará todo lo concerniente al contexto que rodea a las compensaciones totales de los directivos estudiados, clasificándolas por régimen laboral.

4.1 El Servicio Civil en el Perú

La gestión de los servidores públicos en el Perú se ha caracterizado por su complejidad y por la falta de una planificación y dirección coherente, producto de la coexistencia de distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego, de la distorsión del sistema de remuneraciones, del abuso de contrataciones temporales, de la alta dispersión legislativa existente, de la ausencia de un ente rector y de la ausencia de una política de Estado en esta materia. Por ello, han sido varios los intentos de reforma en esta materia en los últimos años, pero los resultados no han sido los esperados (SERVIR, 2012, pág. 4).

En el Perú el empleo público adopta el nombre de Servicio civil a partir del Decreto Legislativo N° 1023 promulgado en Junio del 2008, donde en su segundo artículo define el concepto de éste como el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

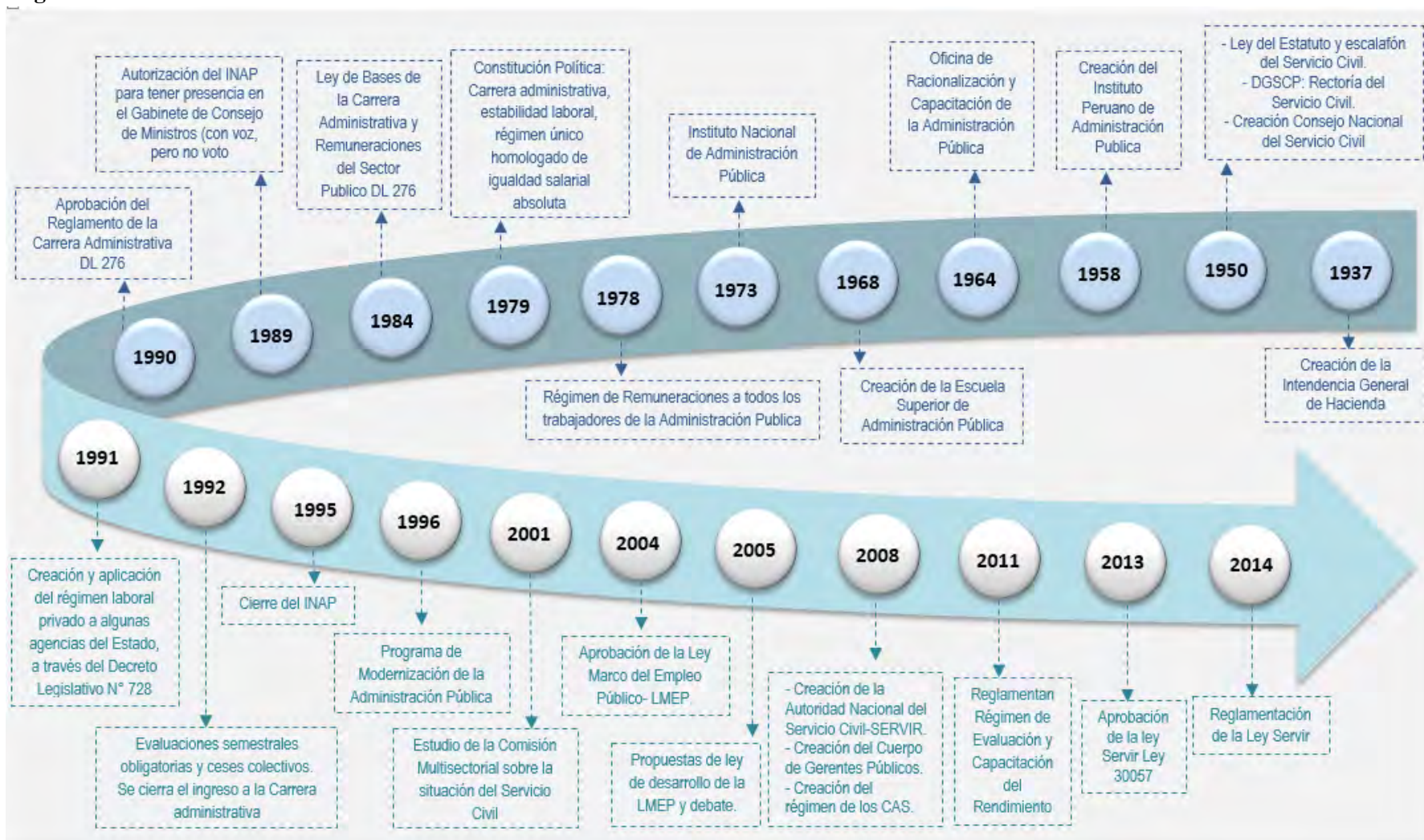
4.1.1. Antecedentes

La Gestión del personal al Servicio del Estado ha sido objeto de muchos intentos de reforma a lo largo de los últimos 79 años, siendo diversas entidades las que han estado a cargo de ésta dirigiendo las políticas del personal y regulando el marco legal normativo referente al mismo.

Puesto que las reformas en esta materia conllevan a un conjunto de medidas institucionales, es decir, a procesos decisionales de la autoridad pública para resolver un problema público relevante; es por ello que se han constituido en una política pública de Estado y de gestión, trascendiendo varios gobiernos y orientada a reformar cuestiones referidas a la organización y funcionamiento del aparato burocrático (ALZA, 2012)

A continuación en la figura 10 se describen los principales hechos acontecidos en materia de gestión del Servicio Civil en el periodo comprendido entre 1937 y el 2015

Figura 10: Evolución de la Gestión del Servicio Civil Peruano



Elaboración Propia. FUENTE: Alza (2012) y SERVIR (2012)

4.1.2. La Actual Reforma del Servicio Civil

El primer semestre del año 2008 fue propicio para impulsar nuevamente el tema de la reforma del servicio civil, puesto que a raíz de la implementación del tratado de libre comercio Perú – Estados Unidos, a fines del 2007 se le otorgaron facultades al Poder Ejecutivo para legislar por un plazo de 180 días calendario en temas de diversas materias⁷ dentro de las cuales estaba la Modernización del Estado.

Aprovechando esta coyuntura y conscientes del verdadero rol que el capital humano juega dentro del proceso de modernización del Estado, “un equipo al mando de Mario Pasco, Ministro de Trabajo entre diciembre 2007 y octubre 2008, desarrollaba un proyecto que no tenía como prioridad inmediata el desarrollo de una ley de carrera, sino que diseñaba el marco que ‘habilitaría’ su desarrollo en mejores condiciones en el mediano plazo” (ALZA, 2012, pág. 62).

Con apoyo de expertos nacionales y extranjeros, se elaboró un conjunto reducido y compacto de medidas, que no pretendían diseñar y aprobar una reforma integral del servicio civil sino más bien poner en marcha el proceso de reforma con algunas medidas específicas y relativamente sencillas, tales como la creación de una agencia ejecutiva responsable por el tema, la implantación progresiva de un cuerpo de directivos públicos y medidas relativas a la capacitación y evaluación de los funcionarios públicos (CORTAZAR, 2012, pág. 4).

“Desde el 1 de enero al 28 de junio de 2008, el Poder Ejecutivo expidió 99 decretos legislativos, de los cuales 67 están vinculados con la mejora del marco regulatorio, fortalecimiento institucional, simplificación administrativa y modernización del Estado” (SERVIR, 2012, p. 96).

Como parte de los decretos legislativos aprobados en el año 2008, se creó SERVIR⁸ dándose inicio al actual proceso de reforma del servicio civil en el Perú. SERVIR es un organismo técnico especializado y entidad rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil. SERVIR deja sin efecto la creación del Consejo Superior del Empleo Público (COSEP) y, a diferencia de ese Consejo Superior, se trata a SERVIR como organismo autónomo en sus decisiones, en el que prima un fundamento técnico y en el que se concentran todas las decisiones en materia de gestión de recursos humanos de manera uniforme y a nivel nacional. (SERVIR, 2012, p. 97).

⁷ Todas las materias se encuentran contenidas en la LEY N° 29157

⁸ Decreto Legislativo 1023

Asimismo, con el Decreto Legislativo 1024 se crea el cuerpo de gerentes públicos; con el DL 1025, las normas de capacitación y rendimiento para el sector público y el Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano; con el DL1026, el régimen especial para gobiernos subnacionales; y con el DL 1057, El Régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

En el 2010 [a través del DS 086-2010-PCM], el servicio civil fue considerado como política nacional de cumplimiento obligatorio para las entidades del gobierno nacional, estableciéndose siete funciones centrales a ser desarrolladas de manera progresiva por SERVIR:

- 1) Planificación, formulación e implementación de políticas,
- 2) Establecimiento de una política remunerativa,
- 3) Establecimiento de sistemas de información requeridos para la rectoría del sistema (registro de servidores públicos),
- 4) Fortalecimiento de las oficinas de recursos humanos,
- 5) Desarrollo y gestión de políticas de formación y evaluación de sus resultados,
- 6) Normar y gestionar el cuerpo de gerentes públicos y
- 7) Dictar normas técnicas y supervisar los procesos de selección de recursos humanos que realicen las entidades públicas (SERVIR, 2012, pp. 98-99).

En el 2011 surge la oportunidad de plasmar en una nueva ley los cambios que se venían diseñando desde los equipos técnicos debido a la instalación del nuevo gobierno. Desde ese momento se buscó fortalecer el rol de SERVIR como área rectora y de las oficinas de recursos humanos de las instituciones como “brazos” de implementación de los cambios proyectados, así como también la reforma proclama terminar con el desorden que implicaba la coexistencia de la diversidad de regímenes laborales y aportar transparencia y mérito a la gestión de las personas a través de nuevas reglas de juego para la carrera administrativa y el segmento directivo (LACOVIELLO, 2015).

En el 2013 nuevamente la meritocracia en el servicio civil adquiere protagonismo como parte esencial de la Modernización con la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en donde “se señala como fundamental una reforma del servicio civil que tenga como principal objetivo el establecimiento de un sistema de derechos y deberes para el correcto funcionamiento del empleo público, la selección del personal idóneo para cada uno de los cargos y el fortalecimiento de la Institución del Sistema de Gestión del Servicio Civil”(SGP, 2013:6 citado en Lacoviello 2015).

En ese contexto, en julio de 2013, se aprobó una nueva Ley del Servicio Civil (Ley 30057) –reglamentada durante 2014– cuyo objetivo radica en establecer progresivamente un régimen único y de forma exclusiva para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado y para aquellas encargadas de gestionarlo. Además, demanda que las entidades públicas del Estado incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia, ofreciendo efectivamente servicios de calidad mediante un mejor servicio civil. La reglamentación de la Ley del Servicio Civil (LSC), que dio inicio a su vigencia efectiva, se realizó a través de tres normas. El Reglamento General desarrolla reglas en materia de derechos, obligaciones, capacitación, evaluación, derechos colectivos, entre otros temas para los servidores civiles. Está dividido en dos libros, el primero aplica a todos los servidores civiles, y el segundo, solo a aquellos que se pasen al nuevo régimen de servicio civil. El Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales define reglas para las municipalidades con menos de 20 servidores. El Reglamento de Compensaciones contiene las reglas de pagos y compensaciones económicas y no económicas. Los dos primeros reglamentos fueron elaborados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), y el último fue elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Una vez aprobada la ley y sus reglamentos, SERVIR comenzó un activo proceso de formulación de directivas, de modo de dotar a las instituciones de herramientas de instrumentación. Para todas las herramientas de gestión se sigue un protocolo que incluye: i) un parámetro de referencia (benchmark) internacional y nacional (mejores y malas prácticas, y alternativas para el diseño de normativa), ii) formulación de la propuesta, iii) validación interna en SERVIR, iv) prepublicación de los instrumentos durante tres semanas para que la ciudadanía opine al respecto, v) validación externa (otras entidades, expertos en el tema de la directiva), y vi) ajustes a la directiva y publicación. Este proceso dota de mayor solidez técnica, viabilidad y transparencia a las directivas emitidas (Entrevista Gerencia de Políticas) (LACOVIELLO, 2015, pp. 9 - 10).

“A mayo de 2015, este proceso estaba avanzado, con nueve directivas publicadas, siete prepublicadas y ocho validadas” (SERVIR, 2015c citado en Lacoviello, 2015, p. 10).

4.2 Los principales regímenes laborales vigentes en el Perú.

En la actualidad existen diferentes regímenes labores en el sector público, producto de un crecimiento no planificado ni estructurado del servicio civil, donde se dictaron normas desvinculadas entre sí que dieron origen a la coexistencia de regulaciones disímiles, las que generan derechos y obligaciones particulares en función del régimen de contratación en que se encuentre el servidor. El resultado de esta situación son las más de 500 normas sobre el servicio civil, las más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, las más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y los más de 198 conceptos de

pago, entre remunerativos y no remunerativos (SERVIR, 2012). Encontramos 15 regímenes laborales en el servicio civil, cuyos trabajadores tienen distintos deberes y deberes, en aspectos de remuneración, estabilidad laboral y en la aplicación de sanciones (SERVIR, 2012). Estos se presentan a continuación:

Figura 11: Regímenes Laborales en el Estado Peruano



Fuente y elaboración: SERVIR 2002

De los 15 regímenes laborales existentes, tenemos que relativos a los trabajadores administrativos son los que no corresponden las carreras especiales. De estos, el presente estudio se concentra en los que existe un vínculo laboral, es decir, el D.L. 276, D.L. 728, D.L. 1057 CAS y el D.L. 1024.

Respecto a los regímenes laborales relativos a personal administrativo coexisten en el Estado peruano varias modalidades contractuales: la carrera administrativa (D. Leg. 276), el régimen privado (D. Leg. 728), los contratos administrativos de servicios (D. Leg. 1057 de 2008, modificado en 2011), la gerencia pública (D. Leg. 1024), los funcionarios altamente calificados (Decreto de Urgencia 051-2011), el Fondo de Apoyo Gerencial (Decreto Ley 25650-1992), y la locación de servicios. Esta diversidad genera inequidades en la distribución de los deberes (un servidor de carrera presenta un mayor número de incompatibilidades que un CAS) y, especialmente, de los derechos (compensaciones, vacaciones, aguinaldos o gratificaciones) (Boyer Carrera 2014 citado en Lacoviello 2015, p.12).

A continuación se presenta una breve descripción de los 4 regímenes laborales con vínculo laboral, ordenados por orden de antigüedad en su aprobación: empezando con el D.L. 276, luego el D.L. 728, D.L. 1024 y el D.L. 1057.

4.2.1. La Carrera Administrativa en el Perú

El Decreto Legislativo 276 promulgado en el año 1984 define a la carrera administrativa como el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable, prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. La cual tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público.

“El régimen laboral público administrativo establecido en esa Ley se caracteriza por ser un sistema cerrado, en el cual el ingreso a la carrera se realiza por el nivel más bajo del grupo ocupacional y la promoción de los servidores públicos en los diferentes niveles depende del cumplimiento de requisitos previamente determinados, que incluyen antigüedad en el puesto, capacitación y evaluación. La carrera cuenta con tres grupos ocupacionales con distintos niveles cada uno, en donde la homogeneidad remuneratoria está establecida mediante un sistema único de remuneraciones”. (SERVIR, 2012, pág. 20)

La Ley reconoce como “servidor público” a todo ciudadano que presta servicios en entidades de la administración pública con nombramiento o contrato de trabajo, con las formalidades de la ley, en jornada legal y sujeto a retribución en periodos regulares. Del mismo modo, la Ley estipula que solo hace carrera administrativa el servidor público nombrado que presta servicios de naturaleza permanente, quien a su vez tiene derecho de estabilidad laboral indeterminada. La norma excluye de la carrera administrativa a las Fuerzas Armadas, Fuerzas Policiales y los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, así como a los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza (SERVIR, 2012, págs. 20-21)

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura Organizacional de cada entidad. (Artículo 8° D.L. 276)

Los grupos ocupacionales en la carrera administrativa definidos en el artículo 9° del D.L. 276 son Profesional, Técnico y Auxiliar:

a) El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

b) El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.

c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La carrera comprende 14 niveles, al Grupo Profesional le corresponde los 8 niveles superiores, al Grupo Técnico 10 niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo; al Grupo Auxiliar, los siete niveles inferiores.

4.2.2. El Régimen Laboral de la Actividad Privada

El régimen laboral de la actividad privada se rige por la Ley de fomento del empleo (D.L. 728 promulgado el 8 de noviembre de 1991), la cual fue creada con la finalidad de permitir a los empresarios hacer frente a la crisis económica por la que atravesaba el país. Para ello, se relativizó la estabilidad laboral absoluta, se otorgó la posibilidad de celebrar contratos de trabajo de naturaleza temporal, accidental y contratos para obra o servicios y se amplió las causales objetivas para la extinción del contrato de trabajo, incluyendo la posibilidad de ceses colectivos. (SERVIR, 2012, pág. 47)

Este decreto legislativo se dio en un contexto de reforma del Estado centrada en la creación de entidades que funcionen como enclaves de excelencia ligadas a las reformas económicas. De esta manera, se permitió a las entidades públicas responsables del régimen monetario, del control de la inflación y del déficit fiscal, así como de la regulación general de los mercados (inversión, competencia y propiedad intelectual) aplicar el régimen laboral de la actividad privada, creándose, así, las denominadas islas de eficiencia. (SERVIR, 2012, pág. 48)

4.2.3. El Cuerpo de Gerentes Públicos

El Cuerpo de Gerentes Públicos es creado en junio del 2008 con el Decreto Legislativo N° 1024, en donde se incorporarán profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales que los requieran (Artículo N° 1)

Son gestionados por SERVIR teniendo los siguientes objetivos:

- a) Convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos;
- b) Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad;

- c) Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública;
- d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

4.2.4. El Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios

La modalidad CAS, Decreto Legislativo 1057, promulgado el 27 de junio de 2008, y su reglamento promulgado el 24 de noviembre del 2008 (modificatoria promulgada en 2011), fue creada en reemplazo de los servicios no personales (SNP), modalidad contractual originada en la década de 1990. Los SNP se crean como respuesta a las restricciones presupuestales impuestas a la contratación de nuevo personal, con la finalidad de ahorrar costos laborales y crear un mercado laboral más flexible.

Este régimen constituye una modalidad contractual laboral temporal especial, propia del Estado. Actualmente este decreto Legislativo está en camino a ser eliminado a través de la Ley 29849.

El CAS se crea con la finalidad de otorgar mayores beneficios laborales al personal SNP, el cual venía desempeñando funciones de carácter permanente, a pesar de la naturaleza temporal de contratación de personal SNP. Hay que resaltar que el régimen CAS no cambia la naturaleza de la temporalidad en la contratación de personal: aun los CAS son contratados bajo un periodo determinado de tiempo en año fiscal (de enero a diciembre de un mis año como máximo), aunque renovable infinitas veces.

La contratación realizada a través del CAS es diversa y no ofrece ninguna estabilidad laboral. El plazo promedio de la duración de los contratos CAS en el Estado Peruano varía según tipo de entidad. En las entidades del Poder Ejecutivo y OCA es de 3 a 6 meses, en los que los organismos reguladores sobresalen con una duración promedio de entre 9 y 12 meses. En los Organismos Constitucionalmente Autónomos, los contratos son mucho más breves, entre 1 y 3 meses. (SERVIR, 2012)

No existe alguna restricción en el sector público para que las entidades contraten a personal bajo esta modalidad contractual. Las exceptuadas son las empresas del Estado y los proyectos de inversión pública.

4.2.5. La Ley Marco del Empleo Público

Como se acaba de mencionar, existen 4 regímenes laborales con vínculo laboral actualmente. Respecto a la normativa relativa al empleo público peruano administrativo, posterior a la creación de la Carrera Administrativa y el D.L. 728, se aprobó la Ley Marco del Empleo Público-LMEP. No están comprendidos en esta Ley los empleados de las carreras especiales (como Fuerzas

Armadas, Policía Nacional, etc.) ni a quienes reportan en el régimen CAS (D.L. 1057 aprobada posteriormente a la LMEP) y/o mediante contratos civiles. En el momento en que la Ley del Servicio Civil, aprobada en julio del 2013 y su reglamento en junio del 2014, este implementada completamente, se derogará la LMEP.

La gran dispersión normativa a nivel de regímenes laborales, y la debilidad general del sistema de servicio civil hacia fines de los años 1990, aspectos recogidos tanto en el diagnóstico elaborado por Cortázar (2002) como por otros (por ejemplo Oszlak, 2003) contribuyeron a que se volviera a plantear la necesidad de reiniciar la reforma del Estado. Eso se plasmó en un amplio debate que dio origen, en febrero de 2004, a la Ley Marco del Empleo Público (LMEP). La formulación de esta Ley, que nunca se reglamentó, se produjo en el marco de la agenda del Acuerdo Nacional suscrito el 22 de Julio de 2002 y ratificado en la Hoja de Ruta 2004-2006 y en el Compromiso Político, Económico y Social de Corto Plazo de abril de 2004. Ante la abundante dispersión normativa, la Ley propuso como meta establecer los aspectos generales relativos al empleo público que posteriormente tendría que dar lugar a un nuevo y único régimen para todos los empleados públicos. (Iacoviello, 2014, p.12).

La LMEP legisla sobre, al menos, cinco aspectos estructurales del sistema de servicio civil. En primer término, define una nueva clasificación del personal respecto a la establecida en el Decreto Legislativo 276. A partir de la LMEP la organización de los agrupamientos es la siguiente: (1) funcionarios públicos; (2) empleados de confianza y; (3) servidores públicos, los cuales a su vez se dividen en cuatro sub agrupamientos: (i) directivos superiores, (ii) ejecutivos, (iii) especialistas, (iv) personal de apoyo. Los directivos superiores son quienes ejercen funciones directivas y encomiendan funciones al personal de carrera, observando los criterios de mérito y capacidad. Según lo consignado por la ley los directivos superiores no pueden superar el 10% de los puestos totales de la entidad (Iacoviello, 2004, p. 13)

La LMEP tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas (Artículo N° 1).

La LMEP “regula la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que éste tenga, y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público” (Artículo III).

La Ley contemplaba la aprobación de un paquete legislativo (que incluía la Ley de carrera del servidor público, la Ley de funcionarios públicos y personal de confianza, la Ley del sistema de remuneraciones, entre otros) en donde se crearía un nuevo régimen único laboral. Sin embargo, dado el contexto político y la usencia de consenso entre los actores relevantes para su aprobación, no se permitió que las normas referidas sean aprobadas, cancelando la posibilidad de la creación del nuevo y único régimen laboral (Cortazar, 2008). De esta manera, la Ley Marco ha quedado circunscrita a la regulación de aspectos generales del servicio civil como principios, requisitos y condiciones para el acceso. Se mantienen entonces, las múltiples formas de vinculación con el Estado, generando que el tratamiento de los directivos sea distinto según el régimen laboral utilizado, lo que se refleja en políticas remunerativas diferentes, así como en la confusión sobre la aplicación de las normas vigentes sobre las modalidades de ingreso y remoción de los cargos directivos (SERVIR, 2014)

4.3 El segmento directivo peruano

De acuerdo a la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175, el personal al servicio del Estado se clasifica en tres grupos: funcionario público, empleado de confianza y servidor público. Es dentro de este último grupo que aparece el cargo directivo. La Ley lo llama Directivo superior, definido como el trabajador que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. Estos responden por el logro de los objetivos y metas asignados en el período de su gestión.

4.3.1. Los directivos de los órganos de Apoyo

El Decreto Supremo N° 043-2006-PCM que brinda los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública⁹, establece dentro de sus criterios que la estructura orgánica de una entidad debe guardar equilibrio entre las necesidades de jerarquización de la autoridad y de coordinación entre órganos, para lo cual propone tres niveles jerárquicos: El primer nivel, correspondiente a la Alta dirección; el segundo nivel, correspondiente a los órganos de Línea con

⁹ En el marco de la modernización de la gestión del estado se creyó indispensable contar con disposiciones respecto del proceso de elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF y actualizar la normativa respecto a este tema.

sus respectivos órganos de asesoramiento y de apoyo; y el tercer nivel, correspondiente a las Unidades orgánicas de órganos de línea con sus respectivas Unidades Orgánicas de Órganos de Asesoramiento y de Apoyo. Asimismo establece las funciones correspondientes a cada nivel jerárquico.

En el caso de los Órganos de Apoyo, estos tienen como función ejercer las actividades de administración interna que permiten el desempeño efectivo de la entidad. En términos jerárquicos dentro de la entidad, estos directivos están en un tercer nivel, debajo del jefe de la entidad y el secretario o gerente general.

Entre estas funciones pueden incluirse las de contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, gestión financiera, gestión de medios materiales, y servicios auxiliares. (Artículo 19 del D.S. N° 043 -2006 PCM). Es en el grupo directivo que está al frente de estas entidades que la presente investigación centra su interés: los directivos públicos de los Órganos de Apoyo, quienes se hallan al frente de las generalmente Oficinas Generales de Administración¹⁰.

Los directivos de apoyo pueden estar contratados en los 4 regímenes laborales administrativos públicos ya mencionados (D.L 276, D.L. 728, DL 1057, D.L. 1024) e incluso en algún régimen de las carreras especiales, como es el caso de los hospitales públicos, en donde el Director Administrativo no es un trabajador contratado en un régimen administrativo sino un médico. Para efectos del presente estudio, los directivos de apoyo que abordamos son los que están contratados en los regímenes laborales administrativos, están al mando de la denominada Oficina de Administración y trabajan en las entidades denominadas Organismos Públicos.

4.3.2. Los directivos de los órganos de apoyo según régimen laboral

Cada régimen laboral tiene características propias respecto de cómo está estructurado el segmento directivo. A continuación en las tablas 11 y 12 se presentan esas características de los Jefes de Administración según régimen laboral.

¹⁰ En algunas pocas entidades como el caso del INEI, el Órgano de Apoyo está compuesto no solo por la Oficina de Administración sino de la Técnica de Informática y Planeamiento y Presupuesto.

Tabla 10: Características de las Compensaciones en los directivos por régimen laboral: Decreto Legislativo 276 y Decreto Legislativo 728.

Características	Régimen laboral	
	D.L. 276	D.L. 728
Distinción del directivo del resto de personal	No	Sí
Definición de directivo	Funcionario público a aquel que es elegido o designado por autoridad competente para desempeñar cargos del más alto nivel, entendidos todos ellos como cargos políticos o de confianza.	Personal de dirección como aquel que ejerce la representación general del empleador frente a otros trabajadores o terceros y de quién dependen los resultados de la actividad de la entidad
Cómo ser directivo	No forman parte de la carrera, no se establecen disposiciones para su ingreso, progresión, capacitación ni evaluación, dependiendo siempre de la confianza directa de la autoridad que los designa. Por tanto, no existen procesos previamente determinados ni requisitos mínimos que se deban cumplir para formar parte del grupo directivo, dependiendo solo de la confianza depositada en ellos por la autoridad de la entidad.	No determina especificaciones para directivos, por lo que la determinación de requisitos mínimos para este grupo dependerá de cada entidad.
Niveles	Se definen 8 niveles (escalones que se establecen dentro de cada grupo de modo progresivo y ascendente) de puestos de funcionarios. De ellos, los niveles F1 a F6 corresponden al grupo directivo.	No prevé niveles remunerativos.
Cese de directivo	Cese de confianza	Causa justa de despido el rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares.

Elaboración Propia

Tabla 11: Características de las Compensaciones de los directivos por régimen laboral D.L. 1057 y D.L. 1024

Características	Régimen laboral	
	D. L. 1057	D.L.1024
Distinción del directivo del resto de personal	No	Sí
Definición de directivo	No precisa	Al Cuerpo de Gerentes Públicos se incorporan profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales que los requieran.
Cómo ser directivo	No determina especificaciones para directivos, por lo que la determinación de requisitos mínimos para este grupo dependerá de cada entidad.	Postular a través de un proceso abierto y meritocrático quedando en situación de disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o gerencia de las entidades públicas que los soliciten.
Niveles	CAS no contempla ni grupos ocupacionales ni tampoco la obligación de agrupar las remuneraciones de los directivos en niveles remunerativos.	5 niveles donde hay un ancho de banda remunerativa para cada uno de los niveles, según la valorización previa del puesto del Gerente, la valorización realizada por SERVIR y la historia salarial del último año del Gerente.
Cese de directivo	Cese de confianza	Según la evaluación que trimestralmente se hace del Gerente Público de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en el contrato entre este, la entidad receptora y el titular del Ministerio.

Elaboración Propia

CAPÍTULO 5: CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPENSACIONES TOTALES DE LOS DIRECTIVOS DE APOYO ESTUDIADOS.

5.1 Las compensaciones de los directivos en el Estado Peruano

Las compensaciones que el Estado otorga a sus trabajadores están reguladas por el Decreto Legislativo relativo al régimen laboral en el que está contratado, obteniendo así una variedad de normas específicas a cada trabajador. En cuanto a los directivos de apoyo, las normas no hacen distinciones específicas a ese grupo respecto del resto de trabajadores, por lo que la descripción de los tipos de compensaciones asignados a cada régimen laboral se entiende que corresponde tanto a los directivos como a los demás trabajadores: funcionarios, profesionales, técnicos, etc.

Como se mencionó en el capítulo anterior, en el Estado Peruano las compensaciones son normadas, de manera general, por la LMEP, la cual está aún vigente mientras la Ley del Servicio Civil no logre implementarse.

Estas asignaciones de las compensaciones son mencionadas indistintamente del grupo ocupacional en el que se encuentre el trabajador: funcionario, directivo, profesional, etc.

5.1.1. Las compensaciones totales de los directivos de apoyo según cada régimen laboral estudiado

A continuación se presenta los tipos de compensaciones que son otorgadas por régimen laboral sistematizadas en dos cuadros (Tablas 12 y 13) los cuales contienen información muy específica respecto de cada tipo de compensación.

Tabla 12: Cuadro de características específicas en materia de compensaciones según los Decretos Legislativos 276 y 728

Tipo de compensación	Régimen laboral	
	D.L. 276	D:L. 728
Compensación monetaria básica fija	Derecho al haber básico, las bonificaciones (de ellos, el más importante es la bonificación diferencial) y beneficios y otros conceptos de naturaleza no pensionable ni imponible propios de la carrera administrativa, entre ellos el correspondiente al CAFAE.	Remuneración mensual 100% pensionable e imponible. Establecida en el Presupuesto Analítico de la entidad.
Compensación básica monetaria variable	CAFAE	Se contempla
Asignación Familiar	No lo recibe	Sí lo recibe. S/75 mensual si tiene al menos un hijo menor a los 18 años o 24 si está cursando estudios superiores. Es pensionable
Escolaridad	Sí lo recibe (S/400 en enero)	Sí lo recibe (S/400 en enero)
Gratificación	No le corresponde	2 veces al año (julio y diciembre) correspondientes al 100% de la compensación básica fija cada uno.
Aguinaldo	2 veces al año (julio y diciembre) correspondientes a S/300 cada uno (monto fijado en la Ley de Presupuesto de cada año)	No le corresponde
Capacitaciones	Se otorga a través del Plan de Desarrollo de Personal	Se otorga a través del Plan de Desarrollo de Personal
Vacaciones	30 días al año pagadas.	30 días al año pagadas.
CTS	No se otorga al directivo a menos que se trate de personal nombrado y en puestos directivos vía encargatura y/o designación. En esos casos, la base de cálculo es el 50% de la remuneración principal durante los primeros 20 años, pasando a ser el 100% a partir de año 21 de servicios.	Correspondiente al 1.17 de la remuneración fija multiplicado por el número de años trabajados.
Compensaciones no retributivas (solo la Ley Marco Empleo Público lo contempla)	Reconocimiento especial al desempeño excepcional que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones: a) Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población. b) Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados. c) Promover valores sociales. d) Promover beneficios a favor de la entidad. e) Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad	Reconocimiento especial al desempeño excepcional que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones: a) Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población. b) Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados. c) Promover valores sociales. d) Promover beneficios a favor de la entidad. e) Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad

Elaboración propia. FUENTE: Decretos legislativos 276 y 728

Tabla 13: Cuadro de características específicas en materia de compensaciones según los Decretos Legislativos 1057 y 1024

Tipo de compensación	Régimen laboral	
	D. L. 1057	D.L.1024
Compensación monetaria básica fija	Remuneración mensual 100% pensionable e imponible. Determinación de las remuneraciones no responde a reglas prefijadas más sí a la negociación particular de cada directivo con la entidad.	SERVIR se encarga de cubrir un complemento remunerativo, esto es, la diferencia entre lo que la entidad pública tiene presupuestado para recompensar al Gerente Público y lo que a este le corresponde según su escala en los varios niveles del Cuerpo de Gerentes Públicos.
Compensación básica monetaria variable	No se contempla	En la medida en que se desarrollen adecuados indicadores de desempeño se incluirá un incentivo a la productividad y buen desempeño, que será un monto anual variable a ser otorgado por el cumplimiento de objetivos específicos.
Asignación Familiar	No lo recibe	Dependiendo del régimen laboral (de Carrera, Privado o CAS) de la plaza de destino.
Escolaridad	No lo recibe	Sí lo recibe (S/400 en enero)
Gratificación	No le corresponde	Dependiendo del régimen laboral (de Carrera o Privado) de la plaza de destino.
Aguinaldo	2 veces al año (julio y diciembre) correspondientes a S/300 cada uno (monto fijado en la Ley de Presupuesto de cada año)	Dependiendo del régimen laboral (de Carrera o Privado) de la plaza de destino.
Capacitaciones	Se otorga a través del Plan de Desarrollo de Personal	Se otorga a través del Plan de Desarrollo de Personal
Vacaciones	30 días al año pagadas.	15 días al año pagadas.
CTS	No se otorga	Correspondiente al 1.17 de la remuneración fija multiplicado por el número de años trabajados.
Compensaciones no retributivas (solo la Ley Marco Empleo Público lo contempla)	Reconocimiento especial al desempeño excepcional que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones: a) Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población. b) Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados. c) Promover valores sociales. d) Promover beneficios a favor de la entidad. e) Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad	Reconocimiento especial al desempeño excepcional que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones: a) Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población. b) Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados. c) Promover valores sociales. d) Promover beneficios a favor de la entidad. e) Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad

Elaboración propia. FUENTE: Decretos legislativos 1057 y 1024

5.2 Principales características de las Entidades donde trabajan los directivos estudiados.

A continuación se describe brevemente las características de las entidades a las que tuvimos acceso relativas a sus funciones y su ejecución presupuestal esto nos sirve para conocer la naturaleza de la entidad del directivo estudiado para contrastarlo con la información y conocer el sector en el que se desenvuelve el directivo.

5.2.1 Sobre sus funciones

Son descritos conforme al Régimen Laboral del directivo estudiado, estas se presentan a continuación en cuatro tablas (de la 14 a la 17).

Tabla 14: Características principales de las entidades con directivos 276

REGIMEN LABORAL	ENTIDAD	CARACTERISTICAS	FUNCIONES PRINCIPALES	AÑO DE CREACION
D.L. 276	INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática	Organismo Técnico Especializado, dependiente del Presidente del Consejo de Ministros con personería jurídica de derecho público interno, constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica y de gestión. Es el organismo central y rector de los Sistemas Nacionales de Estadística e Informática (Artículo N°1 del Reglamento de Organización y Funciones).	El INEI, como órgano rector, regula, coordina y realiza actividades de estadística básica y derivada, así como el análisis de la estadística oficial. Asimismo, formula y evalúa la política nacional de informática y regula las actividades de informática en el Sector Público.	1975. Actual Ley de Organización y Funciones es de mayo de 1990
	BNP Biblioteca Nacional del Perú	Organismo Público Descentralizado del Sector Educación con personería jurídica de derecho público interno. Tiene autonomía técnica, administrativa y económica, y actúa en concordancia con la política educativa y cultural que fija la Alta Dirección del Sector Educación.	Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Bibliotecas y desarrolla sus actividades a nivel nacional. Su sede está ubicada en la ciudad de Lima.	1821

Elaboración propia. FUENTE: Documentos de gestión de las Entidades: ROF al 2011, e información institucional de sus páginas web

Tabla 15: Características principales de las entidades con directivos 728

REG. LAB.	ENTIDAD	CARACTERISTICAS	FUNCIONES PRINCIPALES	AÑO DE CREACION
D.L. 728	SERVIR Autoridad Nacional del Servicio Civil	Organismo Técnico Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública, asumiendo la calidad de ente rector del Sistema. Constituye Pliego Presupuestal.	Es la entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuenta con autoridad técnico normativa a nivel nacional; dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito de competencia; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento en el marco de la Ley de creación, leyes especiales, el presente reglamento y demás normas complementarias.	2008
	PROINVERSIÓN Agencia de Promoción de la Inversión Privada	Organismo público ejecutor, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Constituye un pliego presupuestal.	Promover la incorporación de inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, así como en apoyo a los entes públicos responsables a su solicitud, a quienes brinda soporte de asistencia técnica especializada. En adición atiende, orienta y canaliza las dificultades que enfrentan los inversionistas durante la ejecución de las inversiones y operaciones comprometidas en los contratos suscritos y derivados de los procesos de promoción a cargo de PROINVERSIÓN.	1991 como FOPRI, desde el 2002 como PROINVERSIÓN
	SENAMHI Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú	Organismo público descentralizado del Sector Defensa, con personería jurídica de derecho público interno y autonomía científica, técnica, administrativa y económica, dentro de los límites del ordenamiento legal del sector público y actúa de acuerdo con los objetivos y lineamientos de política del Ministerio de Defensa y en concordancia con los planes y programas de la Organización Meteorológica Mundial.	Planificar, organizar, coordinar, normar, dirigir, y supervisar las actividades meteorológicas, hidrológicas, agro meteorológicas y medioambientales atmosféricas que se desarrollen en nuestro país; desarrollar la investigación científica, la realización de estudios y de proyectos, para efectuar la evaluación, vigilancia y predicciones oportunas del comportamiento del clima y del medio ambiente atmosféricos, en todas las escalas del tiempo, dentro del Marco y normas establecidas por la Organización Meteorológica Mundial; y proporcionar la prestación de servicios, asesorando y desarrollando los requerimientos de los usuarios para la planificación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo sostenible, intersectoriales y de necesidad empresarial.	1969

Elaboración propia. FUENTE: Documentos de gestión de las Entidades: ROF, e información institucional de sus páginas web, 2011

Tabla 16: Características principales de las entidades con directivos 1024

REGIMEN LABORAL	ENTIDAD	CARACTERISTICAS	FUNCIONES PRINCIPALES	AÑO DE CREACION
D.L. 1024	IGP Instituto Geofísico del Perú	Organismo público ejecutor con personería jurídica de derecho público, constituye pliego presupuestal, tiene autonomía técnica, administrativa y económica para ejercer sus funciones con arreglo a la normativa vigente, se encuentra adscrito al Ministerio del Ambiente.	El IGP es una entidad de competencia nacional, tiene su domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima. Puede establecer observatorios, laboratorios, centros de investigación y oficinas en cualquier lugar del territorio nacional; cuenta con autoridad para normar sobre aspectos geofísicos, incluyendo los estudios sobre ambiente sísmico y fenómenos asociado a la investigación científica, la enseñanza y la capacitación, la prestación de servicios, y la realización de estudios y proyectos en los diversos campos de la geofísica, para el desarrollo de la ciencia y contribución al proceso de estimación en la gestión de riesgos de desastre, contribuyendo a la mitigación de los efectos destructores de los peligros geofísicos y aquellos de origen antrópico.	1981

Elaboración propia. FUENTE: Documentos de gestión de las Entidades: ROF, e información institucional de sus páginas web, 2011

Tabla 17: Características principales de las entidades con directivos 1057

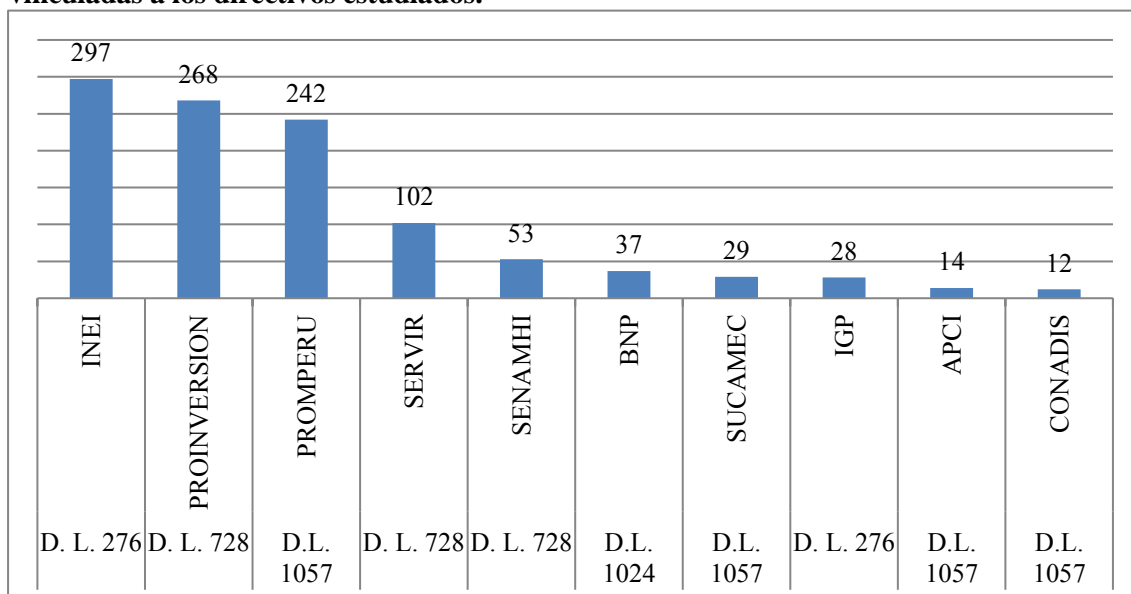
REG LAB	ENTIDAD	CARACTERISTICAS	FUNCIONES PRINCIPALES	AÑO DE CREACION
D.L. 1057	PROMPERU Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo	Organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y constituye un pliego presupuestal.	Es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales.	Creada en abril del 1996 como Comisión para la Promoción de Exportaciones-PROMPEX
	APCI Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Organismo público descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público. Está adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores. Goza de autonomía técnica, económica, presupuestal y administrativamente (artículo 1 del ROF). Se encuentra adscrita a Ministerio de Relaciones Exteriores.	Ente rector de la Cooperación Técnica Internacional es responsable de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo. Asimismo, controla, supervisa y fiscaliza la cooperación internacional no reembolsable y la correcta utilización de los recursos que reciben las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo - ONGD, ENIEX e IPREDAS.	Se funda en abril del 2002
	SUCAMEC Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil	Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Interior, con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, funcional y económica en el ejercicio de sus atribuciones.	La SUCAMEC tiene competencia de alcance nacional en el ámbito de los servicios de seguridad privada, armas, municiones, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil.	Creada en 1964 como DISCAMEC, y desde diciembre del 2012 como SUCAMEC
	CONADIS Consejo Nacional para la integración de las personas con Discapacidad	Organismo público ejecutor con personería jurídica de Derecho Público adscrito al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-MIMP, constituye un pliego presupuestal, tiene autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.	Ejercer la rectoría del Sistema Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad-SINAPEDIS. Se encarga de normar, promover, coordinar, dirigir, supervisar, fiscalizar, registrar información, monitorear y realizar evaluaciones de las políticas, planes, programas, proyectos y servicios a favor de las personas con discapacidad.	1998

Elaboración propia. FUENTE: Documentos de gestión de las Entidades: ROF, e información institucional de sus páginas web

5.2.2 Sobre su ejecución presupuestal

Conocer la ejecución presupuestal de las Entidades nos permite compararlas y poder comprender mejor el grado de responsabilidad de cada una de ellas y por consiguiente la de sus directivos. La ejecución presupuestal presentada a continuación en la figura 12 corresponde al año fiscal 2015,

Figura 12: Presupuesto Ejecutado del PIM 2015 en millones de soles de las entidades vinculadas a los directivos estudiados.



Elaboración propia: FUENTE: Consulta amigable MEF, consultada el 20 de Enero 3pm

5.3 Propuesta de clasificación de las compensaciones totales de los directivos estudiados

Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, en el Estado Peruano coexisten diferentes regímenes laborales, cada uno con sus características muy peculiares respecto al tema de las compensaciones. En seguida se muestra el modelo de clasificación de las compensaciones totales, agrupando todos los conceptos que el marco teórico propone contrastándolo con el marco legal vigente, lo recogido en las entrevistas y lo hallado en los documentos de gestión de las entidades.

Se clasifica las compensaciones totales en los siguientes conceptos:

- 1) Compensación básica fija mensual: pago permanente en mérito a la valoración del puesto.
- 2) Compensación básica variable mensual: pago que se otorga acorde al desempeño y no debería representar mucha parte del total de la remuneración.

- 3) Subsidios monetarios: complementos monetarios dados por las características particulares de los trabajadores tales como Escolaridad y Asignación Familiar.
- 4) Subsidios en especie: complementos en especie, no monetarios, dados por las características particulares de los trabajadores.
- 5) Compensaciones futuras monetarias: compensaciones monetarias a recibir una vez finalizado su trabajo en una entidad, así como una vez jubilado.
- 6) Compensaciones futuras en especie: compensaciones en especie a recibir una vez finalizado su trabajo en una entidad, así como una vez jubilado.
- 7) Compensaciones no retributivas actuales: compensaciones intrínsecas, intangibles y no monetarizables que se dan al trabajador en ejercicio de sus funciones.
- 8) Compensaciones no retributivas futuras: compensaciones intrínsecas, intangibles y no monetarizables que se dan en el trabajador una vez finalizado su trabajo en una entidad, así como una vez jubilado.

Lo descrito se presenta en la tabla 18 y de acuerdo a ésta puede clasificarse en:

1. Compensaciones Retributivas (cuadrantes 1, 2, 3, 4, 5 y 6) y No Retributivas (cuadrantes 7 y 8): agrupadas según la capacidad de monetarizar las compensaciones, es decir, su tangibilidad (si son intangibles y no monetarizables son no retributivas).
2. Compensaciones Actuales (cuadrantes 1, 2, 3, 4 y 7) y Futuras (Cuadrantes 5, 6 y 8): agrupadas según el tiempo en que son percibidos por el trabajador.
3. Compensaciones Monetarias (cuadrantes 1, 2, 3 y 5) y no monetarias (cuadrantes 4, 6, 7 y 8): agrupadas por la característica monetaria de la compensación, ya sea actual o futura.
4. Compensaciones Remunerativas (cuadrantes 1, 2 y 3) y No Remunerativas (cuadrantes 4, 5, 6, 7 y 8): agrupadas si pertenece a la remuneración que se asigna cuando el trabajador está en funciones.
5. Compensación mensual permanente (cuadrantes 1, 2 y 3 si en este último hay conceptos de carácter permanente).
6. Compensación anual (cuadrantes 1, 2 y 3) que incluye todos los conceptos de pago que se entregan en todo un año.

Tabla 18: Clasificación de las Compensaciones totales del trabajador

COMPENSACIONES TOTALES DEL TRABAJADOR			
	Compensaciones retributivas	Compensaciones no retributivas	
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimientos verbales y escritos, línea de carrera, clima laboral, seguridad en el trabajo, privilegios sociales, prestigio social y laboral.
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual que sirve para el cálculo de beneficios como la CTS, pensión y otros	Bonos por desempeño, CAFAE	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
Compensaciones futuras	Bonos en efectivo permanentes u ocasionales (asignación familiar, escolaridad, gratificaciones, aguinaldo, de alimento, por transporte, por estar en áreas remotas, por costo de vida)	Capacitaciones; vacaciones, seguro de salud o vida, comida, celular.	8. Reputación, reemplazo luego de cesar en el cargo.
	5. Monetaria	6. En especie	
	CTS, pensión (si es subsidiada)	Casas, terrenos, etc.	

Elaboración propia

A continuación se procede a hacer la clasificación de las compensaciones totales de los directivos estudiados conforme al modelo propuesto, agrupando todos los conceptos compensatorios según su naturaleza, por directivo estudiado. Asimismo la información hallada en el campo se presenta agrupada por Régimen Laboral de los directivos estudiados.

5.3.1 Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el DL 276.

Los directivos contratados bajo el régimen laboral 276 son los de las entidades INEI y BNP. En las tablas 19 y 20 se describen las compensaciones totales que reciben respectivamente.

En los dos directivos entrevistados que están contratados bajo el D.L. 276, se observa una particularidad respecto a su compensación básica fija y variable. El Porcentaje del monto fijo pensionable apenas supera el 1% del total fijo.

La compensación básica variable, correspondiente al CAFAE, es bastante alta. Reciben 2 aguinaldos al año y tienen 30 días de vacaciones pagadas.

Su CTS corresponde a su compensación básica fija por lo que al cese de funciones recibirán un monto muy pequeño.

Tabla 19: Compensaciones Totales del jefe de Administración del INEI

INEI			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. -Reconocimiento verbal 1 vez por año, -Línea de carrera
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/970.94 (1.3% pensionable)	S/ 4837 como CAFAE	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	-EsSalud -Celular -Capacitaciones (PDP) -Vacaciones (30 días)		
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8. - Regular reputación - Baja tasa de reempleabilidad
	-CTS calculada sobre el 0.001% de la compensación básica monetaria. Pensión a través de la ONP.	Ninguna	

Elaboracion Propia

Tabla 20: Compensaciones Totales del jefe de Administración de la Biblioteca Nacional del Perú

BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. - Línea de carrera - Mal clima laboral
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/ 1520 (1.4% pensionable)	S/ 2101 como CAFAE	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	2 Aguinaldos al año (S/300 en julio y S/300 en diciembre)	EsSalud Celular Capacitaciones (PDP) Vacaciones (30 días)	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8. -Regular reputación -Baja tasa de reempleabilidad
	CTS calculada sobre el 0.001% de la Compensación Básica Monetaria. Pensión a través de la ONP.	Ninguna	

Elaboracion Propia

Las compensaciones variables como el CAFAE que debiera estar asignada al rendimiento teóricamente; sin embargo, se otorga de manera permanente sin evaluar ningún criterio meritocrático. Se asigna de acuerdo al acuerdo entre el Jefe de la Entidad y el sindicato y con recursos no solo ordinarios sino directamente recaudados para paliar las bajas compensaciones básicas que están congeladas desde inicios de la década de 1990.

Dado que su régimen es de carrera, ambos directivos han llegado a ese cargo luego de ascender en el escalafón desde el nivel más bajo, aunque no haciendo carrera en la misma entidad. El directivo del INEI empezó a trabajar en esa entidad como Director de Sistema Administrativo I (antes trabajó en el Ministro de Trabajo) y el directivo del BNP como Director de Programa Sectorial II.

5.3.2 Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el DL 728

Los directivos contratados bajo el régimen laboral 728 son los de las entidades SERVIR, PROINVERSION y SENAMHI. En las tablas 21 a la 23 se describen las compensaciones totales que reciben respectivamente.

Tabla 21: Compensaciones Totales del jefe de Administración de SERVIR

SERVIR			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas	Compensaciones no retributivas	
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 2 veces por año Muy buen clima laboral Prestigio laboral
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/ 11000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8. Buena reputación Alta tasa de reempleabilidad
	CTS calculada sobre el 100% de la Compensación Fija Monetaria.	Ninguna	

Elaboración Propia

Tabla 22: Compensaciones Totales del jefe de Administración de PROINVERSIÓN

PROINVERSION			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 2 por año Regular clima laboral Prestigio social y laboral
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/ 15600 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	5. Monetaria	6. En especie	8. Buena reputación Mediana tasa de reempleabilidad
Compensaciones futuras	CTS calculada sobre el 100% de la Compensación Fija Monetaria.	Ninguna	

Elaboracion Propia

Tabla 23: Compensaciones Totales del jefe de Administración del SENAMHI

SENAMHI			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 3 por año Mal clima laboral Estabilidad en el trabajo (14 años en la entidad)
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/6000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	5. Monetaria	6. En especie	8. Regular reputación Mediana tasa de reempleabilidad
Compensaciones futuras	CTS calculada sobre el 100% de la Compensación Fija Monetaria.	Ninguna	

Elaboracion Propia

En los 3 directivos entrevistados que están contratados bajo el D.L. 728, se observa que su compensación básica está compuesta por un 100% del componente fijo.

Tienen una remuneración básica monetaria anualizada mayor que todos los demás directivos ya que reciben, a diferencia de los directivos CAS y de la Carrera Administrativa, 2 gratificaciones correspondientes al 100% de su Compensación Básica. Otro concepto que reciben solo ellos es el de la Asignación Familiar. Reciben 30 días de vacaciones pagadas y su CTS es calculada sobre el total de su compensación básica; por tanto, su compensación futura será mayor que la de los demás regímenes laborales.

Al ser el régimen de contratación un sistema de empleo, los 3 directivos fueron colocados en el cargo directamente a través de una convocatoria externa. No hubo designación directa en tanto ninguno de los cargos son de confianza.

5.3.3 Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el D.L. 1024

El directivo contratado bajo el régimen laboral 1024 labora en el IGP. A continuación se describen las compensaciones totales que recibe.

Tabla 24: Compensaciones Totales del jefe de Administración del IGP

IGP			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 2 por año Muy buen clima laboral Prestigio social y laboral (por régimen laboral y social)
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/ 7000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	5. Monetaria	6. En especie	8 Muy buena reputación (por su régimen y no por su cargo) Alta tasa de reempleabilidad
Compensaciones futuras	CTS calculada sobre el 100% de la Compensación Fija Monetaria. Pensión si elige la ONP y es subsidiada	Ninguna	

Elaboración Propia

El directivo contratado en el D.L.1024 posee características en su compensación bastante parecidas a la de los del Régimen Privado.

El directivo fue colocado en el cargo a pedido de la misma entidad. Aunque podría considerarse por ello una contratación directa, en realidad es una contratación meritocrática en tanto SERVIR es quien seleccionó al directivo a través de un sistema de concurso abierto y transparente.

La compensación básica que percibe el directivo es el doble al que le corresponde al cargo original: de S/ 3500 a S/ 7000 soles. Esa compensación básica corresponde a la misma que percibe el Jefe de la Entidad. Ello ha originado una serie de conflictos internos.

5.3.4 Descripción de las compensaciones totales de los directivos públicos de apoyo contratados bajo el D.L. 1057

Los directivos contratados bajo el régimen laboral 1057 son los de las entidades PROMPERU, APCI, SUCAMEC y CONADIS. En las tablas 25 a la 28 se describen las compensaciones totales que reciben respectivamente.

Tabla 25: Compensaciones Totales del jefe de Administración de PROMPERU

PROMPERU			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 1 por año Muy buen clima laboral Línea de carrera
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/14000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	2 Aguinaldos al año (S/300 en julio y S/300 en diciembre)	EPS Celular Capacitaciones (PDP) Vacaciones (30 días)	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8 Buena reputación Alta tasa de reemplazabilidad
	Pensión si elige la ONP y es subsidiada	Ninguna	

Elaboración Propia

Tabla 26: Compensaciones Totales del jefe de Administración de la APCI

APCI			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Mal clima laboral
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/10000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	2 Aguinaldos al año (S/300 en julio y S/300 en diciembre)	EPS Celular Capacitaciones (PDP) Vacaciones (30 días)	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8 Regular reputación Baja tasa de reempleabilidad
	Pensión si elige la ONP y es subsidiada	Ninguna	

Elaboración Propia

Tabla 27: Compensaciones Totales del jefe de Administración del SUCAMEC

SUCAMEC			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 1 por año Regular clima laboral Mediana tasa de reempleabilidad
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/12000 (100% pensionable)	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	2 Aguinaldos al año (S/300 en julio y S/300 en diciembre)	EPS Celular Capacitaciones (PDP) Vacaciones (30 días)	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8 Regular reputación Mediana tasa de reempleabilidad
	Pensión si elige la ONP y es subsidiada	Ninguna	

Elaboración Propia

Tabla 28: Compensaciones Totales del jefe de Administración del CONADIS

CONADIS			
Compensaciones totales del trabajador			
	Compensaciones retributivas		Compensaciones no retributivas
Compensaciones actuales	Compensaciones básicas monetarias		7. Reconocimiento verbal 1 por año Regular clima laboral Mediana tasa de reempleabilidad
	1. Fija	2. Variable	
	Básica mensual: S/6200	0	
	Subsidios (complementos totales o parciales)		
	3. Monetarios	4. En especie	
	2 Aguinaldos al año (S/300 en julio y S/300 en diciembre)	EPS Celular Capacitaciones (PDP) Vacaciones (30 días)	
Compensaciones futuras	5. Monetaria	6. En especie	8. Regular reputación Mediana tasa de reempleabilidad
	Pensión si elige la ONP y es subsidiada	0	

Elaboracion Propia

En los 4 directivos entrevistados contratados bajo el D.L. 1057, se observa que su compensación básica está compuesta por un 100% del componente fijo, al igual que en el D.L. 728 y el D.L.1024. Al ser el régimen de contratación un sistema de empleo, los 4 directivos fueron colocados en el cargo directamente a través de una convocatoria externa. No hubo designación directa en tanto ninguno de los cargos son de confianza. La naturaleza del régimen no les provee un contrato indefinido a diferencia de los 2 anteriores, sino por tiempo determinado a pesar que realizan funciones de carácter permanente.

CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN EL GRUPO DE DIRECTIVOS ESTUDIADOS

En el presente Capítulo se procede a evaluar la Gestión de la Compensación en los 10 directivos estudiados conforme a las proposiciones de los 4 Puntos Críticos que propone Longo para evaluar el Subsistema de Gestión de la Compensación. Para ello se usan los datos presentados en el Capítulo anterior, lo desarrollado en el Marco Contextual y los datos obtenidos a partir de las entrevistas como información contrastante cualitativa. Para cada Punto Crítico se consigna una guía de preguntas (Ver Anexo D).

Los resultados de la evaluación se presentan en el siguiente orden: primero, se sustenta la evaluación de cada Punto Crítico y se finaliza en cada uno con la calificación del 0 a 5; segundo se califica de manera integral los 4 Puntos Críticos.

6.1 Punto Crítico N° 1: La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.

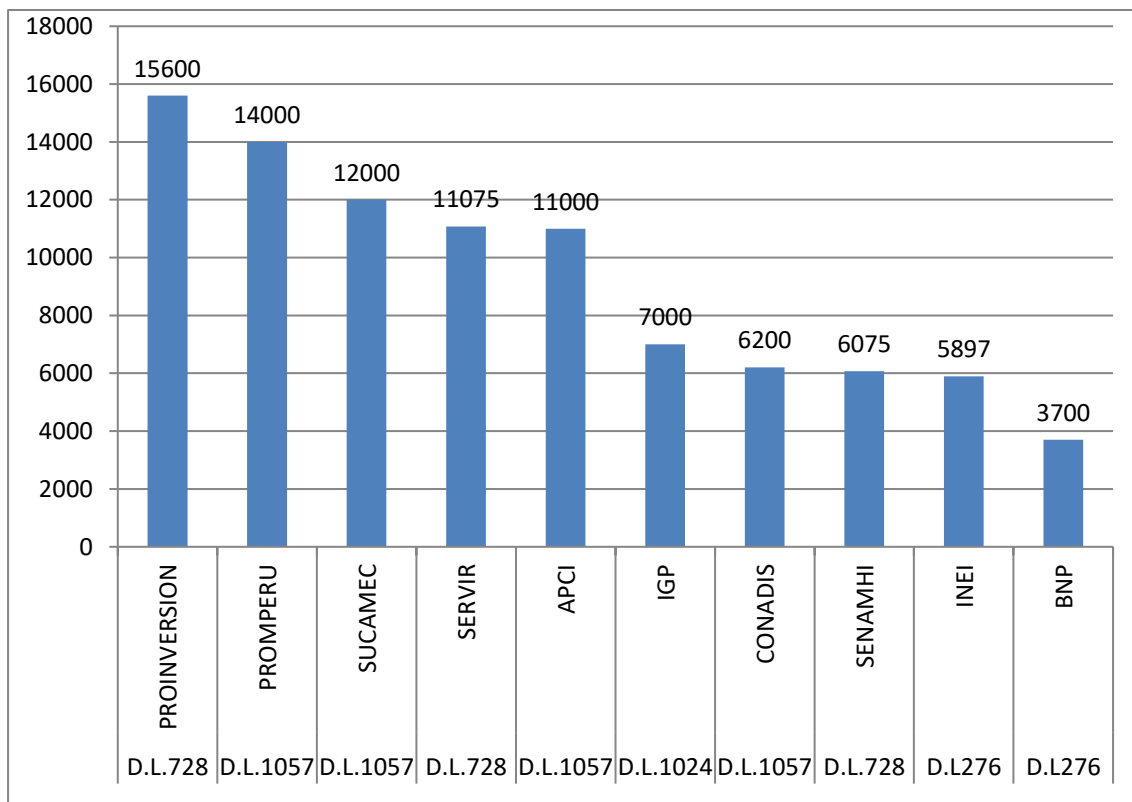
La remuneración permanente es definida como la que percibe el directivo de forma continua, o sea, mes a mes. Comprendería los cuadrantes 1 (Compensaciones Básicas Fijas), 2 (Compensaciones Básicas Variables) y los conceptos del 3 si son solo de carácter permanente (Subsidios en Especie) del Modelo propuesto de Compensaciones Totales. Por ello, esto no contempla los conceptos que se asignan de forma ocasional. En seguida se presenta la remuneración permanente mensual y la anualizada para mostrar las diferencias entre los directivos analizados.

En la figura 13 se presenta la remuneración permanente mensual de los Jefes de las Oficinas de Administración. Se puede observar que las diferencias entre las remuneraciones permanentes son muy grandes. La compresión vertical (entre directivos de distintas entidades) entre los 10 directivos estudiados es de 4.2. Eso quiere decir que el directivo que más gana (PROINVERSION) percibe 4.2 veces más que el que menos gana (BNP).

Los dos directivos que menos ganan son los contratados en entidades con el Régimen de la Carrera Administrativa: INEI Y BNP. Llama la atención el monto de este último ya que es un valor sumamente bajo en comparación al resto, incluso al directivo del INEI (directivo inmediato superior) que percibe mensualmente un 59% más. Se observa también diferencias entre las demás entidades comparándolas con entidades de su mismo régimen laboral. La compresión entre

PROINVERSION Y SENAMHI, ambas del D.L. 728, es de 2.6; la compresión entre PROMPERU Y CONADIS, ambas del D.L.1057, es de 2.3; y la compresión de INEI y BNP es de 1.6.

Figura 13: Remuneración permanente mensual de los Jefes de las Oficinas de Administración



Elaboración propia. FUENTE: PAP de las entidades e información directa de los entrevistados

Asimismo, los directivos que más ganan trabajan en las entidades que tienen funciones relativas a la promoción de inversiones privadas: PROINVERSION Y PROMPERÚ.

Respecto a la antigüedad de creación de las entidades donde laboran los directivos, se visualiza que a mayor antigüedad de la entidad, la compensación básica monetaria es más baja. Así tenemos que la existencia del BNP e INEI datan de mucho antes de las reformas de los años 1990. Las demás entidades al crearse posteriormente al cierre del Régimen de la Carrera Administrativa, poseen a sus directivos en los regímenes ya sea del D.L. 728, D.L. 1057 o D.L.1024.

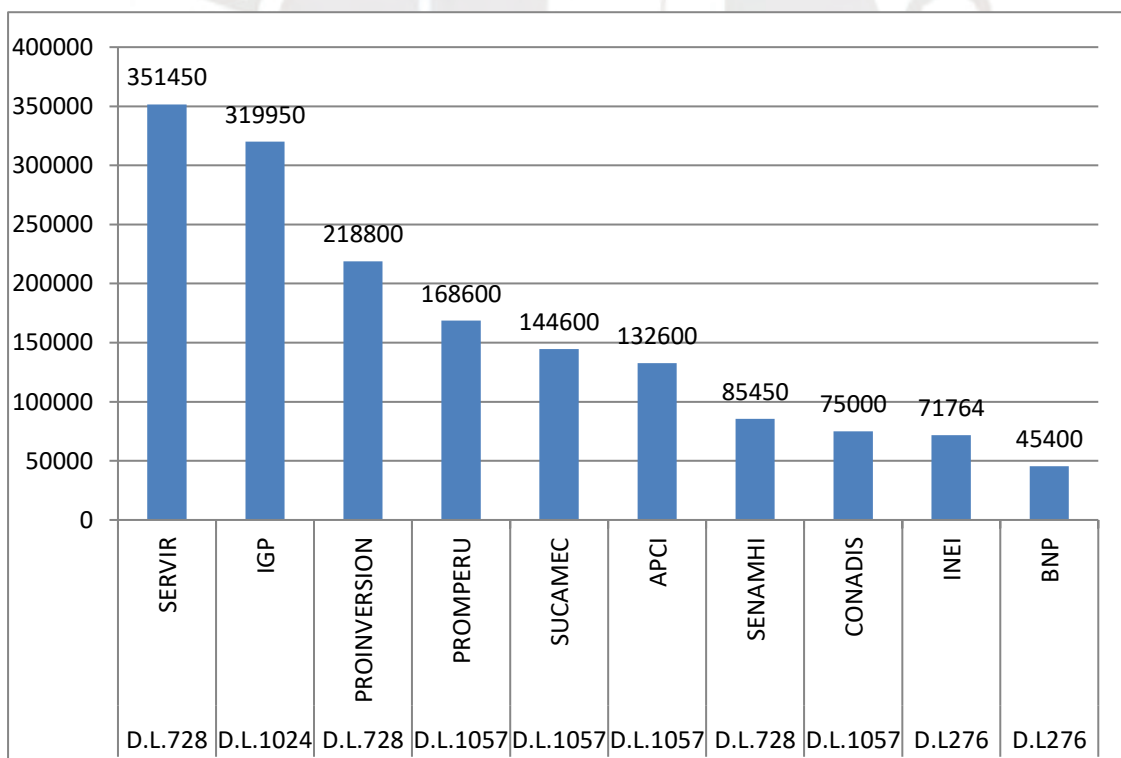
En cuanto a la percepción, los directivos afirman estar insatisfechos con las remuneraciones que reciben. El Jefe de Administración de PROINVERSION que es el que más

gana dice estar más en desacuerdo con lo que recibe, a diferencia de los que menos ganan, como el del INEI y BNP.

En cuanto a la competitividad entre las remuneraciones de los directivos respecto de otras entidades públicas, los entrevistados se comparan siempre con aquellas entidades que mejor pagan. Por ejemplo, el Jefe de Administración de PROINVERSION se compara con cargos semejantes en el Banco Central de Reserva y Superintendencia de Banco y Seguros y AFP. EN el caso de los directivos del INEI e BNP, estos se comparan con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Cultura, a las que están adscritas respectivamente.

Cuando se anualiza las remuneraciones de los directivos, las diferencias entre entidades se acentúan aún más. Esto se debe a las características particulares descritas en la sección anterior respecto de cada régimen laboral, especialmente a través de la percepción de dos gratificaciones por parte de los directivos que cuentan con un Régimen Laboral Privado que los hace ganar anualmente más que el resto. En la figura 14 se muestra la remuneración anual de cada directivo por Entidad en la que Labora.

Figura 14: Remuneración anual de los Jefes de las Oficinas de Administración



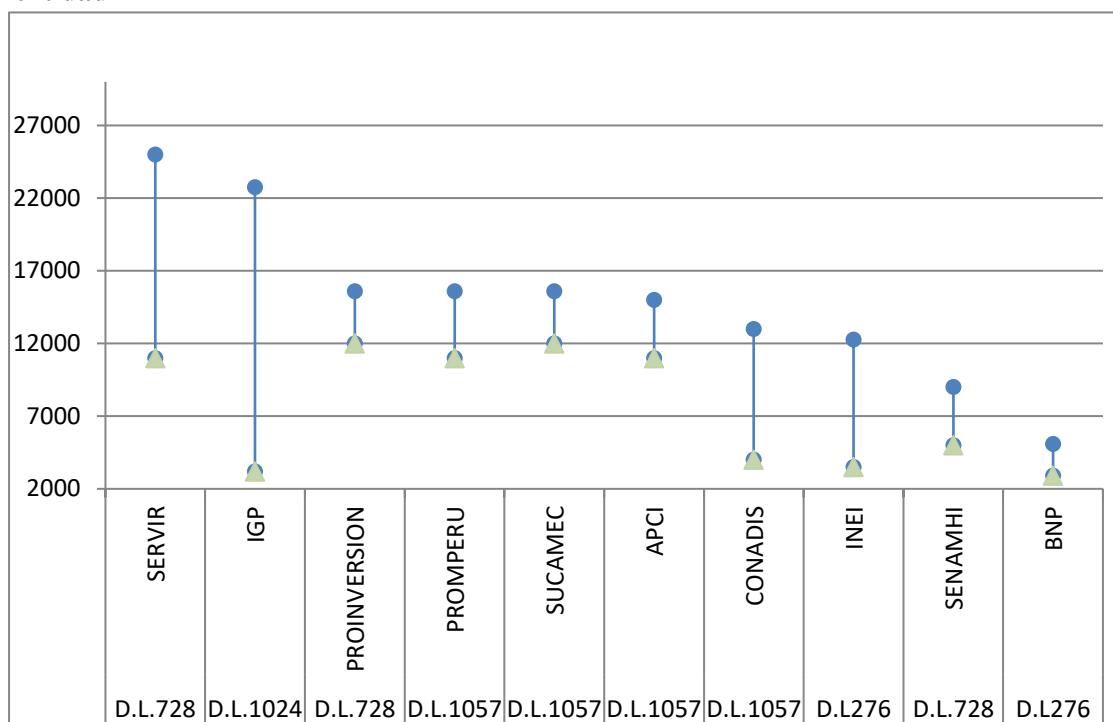
Elaboración propia. FUENTE: PAP de las entidades e información directa de los entrevistados

:

La comprensión ahora crece de 4.2 a 6.2 cuando se contempla la suma de todos los conceptos compensatorios monetarios en el año.

A continuación en la figura 15, se presenta las brechas remunerativas entre el directivo que más gana y el que menos gana en cada una de las entidades en las que se tuvo acceso.

Figura 15: Compensaciones permanentes máximas y mínimas del segmento directivo por entidad



Elaboración propia. Fuente: PAP de las entidades e información oral de los directivos.

En cuanto a la equidad interna, se observa grandes diferencias en cuanto a las remuneraciones permanentes máximas y mínimas del segmento directivo por entidad. La brecha es bastante alta en el caso de SERVIR e IGP debido a que sus máximas autoridades están contratadas como PAC con salarios mensuales de S/25.000 y S/22.750, respectivamente, generando una alta dispersión. La más grande diferencia se presenta en el IGP, siendo la compresión horizontal (esto es, la diferencia en veces entre el mayor valor y el menor valor) de 7.11, ya que su Jefe, con un alta salario correspondiente al PAC, se distancia mucho de las remuneraciones propias de la entidad (según su PAP) que son bajas, siendo el salario del menor rango directivo de S/2.907. Por el contrario, PROINVERSION y SUCAMEC cuentan con una compresión de 1.3, invisibilizando una valoración de la remuneración asignada acorde al nivel de responsabilidad del cargo.

Respecto a lo que perciben los directivos respecto de lo descrito en el párrafo anterior, es el directivo de PROINVERSION el que se encuentra más en desacuerdo con su propia remuneración, así como su valoración a que si los niveles remunerativos facilitan una progresión flexible y vinculada al rendimiento y el aprendizaje. Lo primero porque se compara con las

entidades públicas que mejor pagan como el Banco Central de Reserva, y lo segundo a que casi todos los niveles directivos tienen la misma remuneración: Entre el Jefe de la Entidad y el Jefe de Administración solo hay S/600 de diferencia. Asimismo, los cargos debajo de él son parecidos: el Sub Jefe de Área y el Profesional 1 (máximo cargo de un profesional no directivo que son 12.000) que ganan S/12.000. Una percepción parecida es la que tiene el directivo del APCI y el SUCAMEC.

Por otro lado, los directivos del Régimen de la Carrera consideran estar totalmente de acuerdo con los niveles remunerativos existentes, así como que estas conlleven a trabajar mejor para ser designados en un cargo directivo importante.

En el caso de las entidades con directivos en el D.L. 276 tenemos que la composición remunerativa es bastante compleja. A continuación se presenta un cuadro mostrando en porcentaje los valores que representan cada uno de los conceptos compensatorios del total de la compensación mensual permanente:

Tabla 29: Composición remunerativa de los dos directivos contratados bajo el Decreto Legislativo 276

	Remuneración de naturaleza Fija			Otros conceptos permanentes	Remuneración de naturaleza Variable
	Remuneración según el Sistema Único de Remuneraciones del D. L. 276				CAFAE
Entidad	Básica	Reunificada	Principal		
INEI	0.001%	0.75%	0.76%	16.46%	82.02%
BNP	0.001%	0.64%	0.68%	25.79%	35.63%

Fuente: PAP de entidades

Tenemos que los 3 conceptos correspondientes al Sistema Único de Remuneraciones propio del régimen suman apenas 1.5 % del total de la remuneración mensual permanente en el caso del INEI y 1.3% en el caso del BNP. Estos conceptos son los de carácter pensionables, esto es, que sirve para el cálculo de las pensiones. El concepto Remuneración Básica es el único que sirve de cálculo para la CTS, siendo este un ínfimo 0.001% para ambas entidades.

El CAFAE, cuya naturaleza (por Ley) es de asignación variable en tanto su objetivo es financiar compromisos asistenciales del personal, así como estimularlo a través de premios, becas, publicación de trabajos de interés especial de la institución y otros de naturaleza similar, pudiendo ser los montos cambiantes mes a mes, terminan siendo parte de la remuneración mensual permanente ya que su recepción se realiza de forma automática sin la verificación del

cumplimiento de los requisitos de Ley (entrevista directivos). Los montos se fijan por acuerdo del sindicato de trabajadores con la alta dirección. En el caso del INEI, los montos actuales han sido fijados y permanecen así desde el año 2005 y en el caso del BNP desde el año 2000 (entrevista directivos). El CAFAE en el caso del INEI corresponde al 82.02% del total de la remuneración mensual permanente, mientras que en el BNP es el 35.63%.

En el caso de los demás regímenes laborales, la remuneración mensual permanente está compuesta por un solo concepto y representa el 100% de lo pensionable.

Perceptualmente, los directivos que se encuentra en la mitad superior de los que ganan más mensualmente, afirman que sus remuneraciones son menos competitividad que la de otros directivos de igual cargo en otras entidades o sector privado que los que ganan menos, principalmente para retener personal competente. Mientras la captación y motivación las entidades lo logran con remuneraciones atractivas en el nivel directivo más bajo (como Sub Jefe de Personal, de Logística, de Finanzas, etc.), con los años dicen que la remuneración resulta insuficiente y que fácilmente podrían irse a otra entidad si se les propone una leve remuneración mayor.

6.1.1 Evaluación del Punto Crítico N° 1

En este punto crítico el puntaje global obtenido de las 10 organizaciones fue de 1. La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.

Tabla 30: Puntaje obtenido del punto crítico N°1

PUNTO CRITICO N° 1			
La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.			
PROPOSICIÓN	PUNTAJE	ACORDE	NO ACORDE
La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.	5		X
La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.	4		X
La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.	3		X
La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.	2		X
La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.	1	X	
La realidad analizada es completamente diferente a la que refleja la proposición. Las coincidencias son inapreciables.	0		X

Elaboracion Propia

6.2 Punto crítico 2: Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.

Para medir la competitividad salarial con el sector privado, se escoge del sector privado un sector que pueda compararse al sector público. Para el caso de la tesis, al no encontrarse la remuneración promedio solo de los Jefes de Administración que pueda comprarse con nuestro grupo objetivo, tomaremos como dato el de todos los directivos de empresas formales del sector privado que tienen entre 100 y 500 trabajadores. La remuneración promedio de estas empresas es de S/.16, 967 (Vela Clavo, 2015, citado en Iacoviello, 2015, p. 39). De esta manera, compararemos no solo el salario promedio de los Jefes de Administración sino de todos los directivos de ambos sectores, público y privado.

Si comparamos la remuneración promedio mensual de los 10 directivos estudiados con los del sector privado arriba señalado, tenemos que los costes salariales mensuales de aquellos para el Estado son bajos en comparación, ya que su promedio es de S/9254. Sin embargo, esta

cifra no engloba a todos los cargos directivos sino solo a los Jefes de Administración, que en las estructuras orgánicas del sector público peruano se ubican en un tercer nivel (luego del Jefe de la Entidad y el Secretario General / Gerente General), con lo cual esta cifra resulta subvaluada. Asimismo, se engloba a los 4 regímenes laborales con remuneraciones muy distintas según la entidad.

Por otro lado, los costos adicionales para el Estado por concepto de pago de los subsidios monetarios como las gratificaciones no se otorgan a todos los directivos, en tanto estas son percibidas solo por aquellos contratados en el Régimen Privado. En el sector privado todos los directivos están en ese régimen, por lo que el costo total anual (contabilizando los costos monetarios básicos y los subsidios) para sus empleadores sería aún más diferenciado respecto del costo que asume el Estado por sus directivos.

Si lo comparamos de forma desagregada, comparando el promedio de todos los directivos (desde el Jefe de la Entidad hasta el cargo directivo de menor rango) de todas las entidades según régimen laboral, obtenemos que para el caso de los contratados en el D.L.276, el promedio es de S/6777. En el caso de los directivos pertenecientes al régimen del D.L.728, el promedio de estos es S/ 11604, cifra parecida a la de la remuneración promedio de los contratados en el D.L.1057 que es S/11584. En el caso de la entidad IGP, que contrata a través del Régimen Laboral Privado, tenemos que el promedio es S/10781.

Las cifras presentadas para el sector público se pueden explicar a través de las restricciones presupuestales descritas en el Marco Contextual, tales como el congelamiento de las remuneraciones a inicios de los años 1990 para del personal del Régimen de la Carrera Administrativa y los topes remunerativos de S/15.600 para la mayoría de entidades.

En cuanto a la percepción que tienen los directivos sobre si su remuneración mensual y anual es similar en el sector privado en cargos semejantes, todos dijeron que el sector privado paga mucho más.

6.2.1 Evaluación del Punto Crítico N° 2

En este punto crítico el puntaje global obtenido fue de 3. La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.

Tabla 31: Puntaje obtenido del punto crítico N°2

PUNTO CRITICO N° 2			
Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.			
PROPOSICIÓN	PUNTAJE	ACORDE	NO ACORDE
La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.	5		X
La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.	4		X
La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.	3	X	
La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.	2		X
La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.	1		X
La realidad analizada es completamente diferente a la que refleja la proposición. Las coincidencias son inapreciables.	0		X

Elaboracion Propia

6.3 Punto crítico N° 3: Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

Respecto a si las compensaciones estimulan en los directivos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias, los resultados se generaron a partir de la percepción, a través de una la realización de las entrevistas (cuyas preguntas están en la tabla D3 del Anexo D), que tienen los directivos respecto de sus compensaciones monetarias y no monetarias.

En general, los Jefes de Administración se sienten insatisfechos con sus remuneraciones, aunque su percepción de si esta estimula su desempeño o no cambia según directivo. Independientemente de cuanto perciban monetariamente, los directivos que perciben menores remuneraciones como el del INEI y BNP son los que dicen estar menos de acuerdo con que las

compensaciones monetarias estimulan el esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias. Contrariamente a esa postura, los que ganan más como el Jefe de Administración de PROINVERSION y PROMPERU se muestran más a favor de que las compensaciones monetarias genera un mejor desempeño en el trabajo.

Los subsidios en especie son bien similares en todos los directivos: todos reciben celular de la entidad y capacitaciones (no reciben bono por comida, ni movilidad en auto, ni hospedaje ni un seguro de salud o vida pagado). En lo relativo a las capacitaciones a los directivos, estos muestran una tendencia a creer que estas sí estimulan el esfuerzo, el rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo. Sin embargo, existen algunos casos (SUCAMEC y PROMPERU), en donde estas no son valoradas ya que, afirman ellos, estas se dan a todos los trabajadores todos los años sin que sea un elemento que compense el trabajo bien hecho.

Respecto a la CTS, hay diferenciación según el régimen laboral del directivo. Los directivos del Régimen Privado ganarán mucho más al finalizar sus funciones en sus entidades ya que la CTS esta computada sobre los conceptos pensionables, siendo estos el 100% de su remuneración permanente. Para el caso de los directivos del IGP e INEI, su CTS será bastante baja ya que su compensación pensionable no llega a ni a S/100. Esto incide en la opinión de los entrevistados: los que tendrán una baja CTS se muestran inconformes con el actual esquema.

Los reconocimientos escritos son inexistentes, pero sí se dan los verbales. Todos los directivos estudiados dicen recibirlos, a excepción de los del APCI y BNP. En cuanto a la línea de carrera, naturalmente los dos directivos del Régimen de la Carrera Administrativa dicen que la tienen. Del resto, solo el Jefe de Administración de PROMPERÚ dice tenerla ya que ha llegado al cargo luego de numerosos ascensos en unos 10 años aproximadamente. Todos los directivos afirman estar muy de acuerdo en que los reconocimientos como la línea de carrea impulsa a seguir motivado y desempeñarse bien.

Aunque la reempleabilidad, reconocimientos, línea de carrera, clima laboral y el prestigio social y laboral son compensaciones no retributivas (intangibles, intrínsecas al trabajador), estas son muy bien valoradas por todos los trabajadores, independientemente de cómo se gestionen en cada una de las entidades.

En cuanto a la reempleabilidad, sobresale la percepción como Alta tasa de reempleabilidad de los Jefes de Administración del INEI, BNP, SERVIR y el IGP. El directivo de SERVIR afirma eso debido a las funciones que realiza en el contexto actual de reformas del servicio civil impulsadas, cuyo expertise (así sea administrativo y no de formulación de políticas) es deseado por muchas entidades externas. Mientras que el del IGP por pertenecer a su régimen, el cual le asegura, en tanto cumpla con las metas que tiene para la entidad año a año (va a cumplir

3 años pronto), poder seguir ligado a un selecto grupo de directivos seleccionados muy cuidadosamente que son recolocados. Por otra parte, los dos directivos pertenecientes al Régimen del D.L.276 dicen tener Alta tasa de reempleabilidad ya que pertenecen a un sistema de carrera que, una vez concluida sus funciones actuales, les asegura ocupar otro cargo en el sistema.

Nadie afirma recibir privilegios sociales y laborales pero en cuanto al prestigio laboral, los directivos de SERVIR, PROINVERSION E IGP dicen poseerlo por el cargo que tienen.

El clima laboral percibido no es determinado por el monto de la remuneración ni el régimen laboral. Por ejemplo, mal clima laboral afirman tener en sus entidades los Jefes de Administración del APCI, SENAMHI Y BNP, entidades con regímenes diferentes y remuneraciones distintas.

Buena reputación solo dice poseerla el directivo de SERVIR.

6.3.1 Evaluación del Punto Crítico N° 3

En este punto crítico el puntaje global obtenido fue de 1. La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales. La realidad analizada es completamente diferente a la proposición.

Tabla 32: Puntaje obtenido del punto crítico N°3

PUNTO CRITICO N° 3			
Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.			
PROPOSICIÓN	PUNTAJE	ACORDE	NO ACORDE
La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.	5		X
La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.	4		X
La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.	3		X
La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.	2		X

La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.	1	X	
La realidad analizada es completamente diferente a la que refleja la proposición. Las coincidencias son inapreciables.	0		X

Elaboracion Propia

6.4 Punto crítico N° 4: Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.

En el caso del IGP, se observa que en la misma entidad los directivos poseen regímenes diferentes. El Jefe de la Entidad pertenece al Personal Altamente Competente, el Secretario General al CAS, los Directivos de Línea al Personal Altamente Competente, otros directivos de los órganos de asesoramiento al Régimen Privado y el Jefe de Administración al Cuerpo de Gerentes Públicos.

La particularidad de las remuneraciones de las modalidades distintas del régimen Privado es que ellas asignan remuneraciones mayores a las que corresponden según la política remunerativa vigente. Las condiciones para pertenecer y permanecer en esas modalidades de contratación son que satisfagan unas metas y/o logros vinculados a la descripción del puesto y establecidos en los contratos. Para el caso de los cargos PAC, hay la obligación de publicar los resultados en los portales web de la entidad y el MEF. La evaluación de estos no es realizada por la misma entidad sino por el titular del sector (Ministerio) de la entidad y el MEF. En el caso del CGP, la evaluación la hace SERVIR.

La incorporación de este tipo de puestos en la entidad genera la existencia de un grupo privilegiado sobre el resto de directivos, incluso entre cargos de igual jerarquía. El IGP presenta un caso peculiar en donde el CAP de la entidad presenta dos Jefes de Administración, uno que se venía desempeñando como Jefe hasta el momento de la incorporación del Gerente Público (en el Régimen Privado), y este último. La incorporación del Gerente Público no generó el despido del anterior Jefe ni su reasignación a otro cargo sino que se le asignó funciones de soporte al nuevo Jefe. Esto deteriora el clima laboral en tanto varios cargos de igual rango poseen diferente remuneración, lo cual se ve reflejado en que el anterior Jefe de Administración se ve celoso del nuevo Jefe y ello se ve reflejado en la coordinación de las tareas. Asimismo, los directivos que están contratados en el Régimen Privado como el Jefe de la Oficina de Desarrollo Institucional y el Jefe del Centro Nacional de Datos Geofísicos no muestran predisposición para coordinar con el nuevo Jefe de Administración muchas funciones que el ROF indica que se trabajen

conjuntamente, como la aprobación presupuestal de un ejercicio fiscal (entrevista al Jefe de OGA del IGP).

Otra entidad que presenta un directivo privilegiado es el caso de PROINVERSION. Sin embargo, en esa entidad el Jefe de Administración (que gana menos de la mitad que él, S/11.000 vs S/25.000) no dijo que ello ocasione un debilitamiento del clima laboral porque el Jefe es bien valorado dentro de la organización por sus calidades profesionales.

Por otra parte, los directivos piensan que los niveles remunerativos así como la composición remunerativa no son coherentes. En todos los casos afirmaron estar en total desacuerdo con que las actuales remuneraciones sean las adecuadas para la entidad y que coexistan diversos regímenes laborales en todas las entidades, incluso para cargos de igual envergadura (como es el caso del IGP). Fundamentan en que no hay un organismo centralizado que administre el diseño y evolución en el tiempo de las remuneraciones de forma consistente en el tiempo, evitando así la dispersión remunerativa actual. Todos los directivos dijeron que las remuneraciones deben actualizarse, que no existan varios regímenes laborales sino uno solo y que, en el caso de los directivos del D.L. 276, que la compensación básica monetaria corresponda al 100% de lo pensionable.

Los directivos del Régimen CAS dijeron que el salario de su cargo, a pesar de estar ya definidos en un documento oficial, puede modificarse según sea la persona que se contrate. Los Jefes de Administración del APCI y SUCAMEC dijeron que tenían conocimiento que anteriores cargos tuvieron una remuneración mayor debido a decisiones fuera de lo profesional. Esto es factible en tanto los salarios del personal CAS son decididos por la misma entidad a discreción.

Respecto a si el diseño de la composición remunerativa (Básica y Variable) es la adecuada, los directivos del Régimen de la Carrera dijeron que, al ser el CAFAE la mayor parte de su remuneración permanente, su remuneración no se ajusta a criterios racionales de diseño de las remuneraciones sino a soluciones para compensar el congelamiento de los salarios la década anterior.

6.4.1 Evaluación del Punto Crítico N° 4

Por lo anterior expuesto, este Punto Crítico alcanzó una evaluación global de 1: La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.

Tabla 33: Puntaje obtenido del punto crítico N°4

PUNTO CRITICO N° 4			
Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.			
PROPOSICIÓN	PUNTAJE	ACORDE	NO ACORDE
La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.	5		X
La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.	4		X
La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.	3		X
La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.	2		X
La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido se dan sólo en casos excepcionales.	1	X	
La realidad analizada es completamente diferente a la que refleja la proposición. Las coincidencias son inapreciables.	0		X

Elaboración Propia

6.5 Evaluación Final

Por todo lo evaluado en cada Punto Crítico, se concluye que la evaluación del Subsistema de Gestión de la Compensación, a partir de la metodología de Longo (2002), para el caso de los 10 directivos públicos estudiados, es calificada con “2” cuyo resultado es “La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa”.

Aquí se está probando que la Gestión de la Compensación llevada a cabo no es adecuada según las proposiciones descritas en los Puntos Críticos. La diferencia entre ellas y la realizada

encontrada es sustantiva. Esto se debe a la existencia de más de un régimen laboral aplicable a los Jefes de Administración, siendo 4 en total los analizados. Ello genera abundante normatividad en materia de compensaciones que se traduce en distintas estructuras remunerativas, algunas que datan de un periodo de congelamiento salarial dispuesto a inicios de los años 1990 para contrarrestar el déficit público. Asimismo, la solución tomada en estos años ha generado que los nuevos regímenes, introducidos para mejorar la competitividad de las remuneraciones, eleven la inequidad interna en algunas entidades debilitando el clima laboral interno.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- 1) Se comprueba la hipótesis específica N° 1 en tanto las compensaciones totales muestran una gran disparidad en cada uno de los directivos estudiados. Esto se evidencia en la inequidad interna horizontal en cada entidad, inequidad externa entre los 10 Jefes de Administración estudiados, la estructura remunerativa con múltiples grados por cada entidad y composición remunerativa incoherente en el caso de los contratados en el Régimen de la Carrera Administrativa, así como a la inclusión de los dos modelos de empleo público aplicables a los directivos: el integrado y fragmentado.
- 2) Respecto a la evaluación que se hace del Subsistema de Gestión de la Compensación en las entidades estudiadas, estas obtuvieron una calificación de “2” del 0 al 5, reflejando una inadecuada gestión de la compensación.
- 3) De los regímenes laborales estudiados para los directivos, solo el del Cuerpo de Gerentes Públicos incorpora, en su normatividad, criterios objetivos de cumplimiento de objetivos a la permanencia y promoción, cuyos resultados trimestrales son públicos haciendo el proceso transparente y confiable.
- 4) No existe el principio de “igual responsabilidad, igual remuneración” en varias entidades. El caso más resaltante es el de PROINVERSION que asigna al Jefe de Administración la misma remuneración que al Secretario General e incluso al Jefe de la Entidad.
- 5) Los Jefes de Administración que más ganan están comprendidos en las entidades relacionadas con las inversiones privadas como PROINVERSION y PROMPERÚ; mientras que las que menos ganan corresponden a entidades que tienen una creación más antigua como BNP e INEI. Esas diferencias no son coherentes con la importancia de las funciones, en tanto del INEI se toman las líneas de base de sus informaciones estadísticas para la formulación de las políticas públicas; además, por nivel de gasto anual, es la entidad que más presupuesto se le asigna de todas las analizadas.
- 6) La inexistencia de un ente rector del servicio civil en todos estos años generó que las decisiones en materia de personal dentro del Estado fueran muy diversas, cada entidad

tomando e interpretando las distintas normas de los regímenes laborales. Eso corresponde a un modelo de servicio civil descentralizado. Sin embargo, la descentralización de las decisiones en materia de personal a cada entidad es una consecuencia inercial de la nula gestión antes que a una decisión deliberada que pretendiera empoderar a las áreas de recursos humanos de las entidades.

- 7) La solución tomada en estos años para mejorar la competitividad de las remuneraciones de los directivos, ha sido introducir nuevos regímenes que han ocasionado debilitar el clima laboral interno.

7.2 Recomendaciones

- 1) Crear un único régimen laboral para todos los directivos del sector público para que reglas del juego sean las mismas para todos.
- 2) Fortalecer la institucionalidad el ente rector del servicio civil actual que es SERVIR para que sea el único organismo que norme lo relativo a las compensaciones.
- 3) Diseñar un único esquema de remuneraciones en todo el Estado donde los niveles remunerativos se formulen acorde a criterios racionales como jerarquía, responsabilidad en el cargo, naturaleza de las funciones, y no solo a presiones políticas o de sindicatos, buscando un equilibrio adecuado entre restricción presupuestaria y la equidad interna y externa en todo el aparato público.
- 4) Se recomienda que en aquellas entidades con remuneraciones bajas se trabajen esquemas de compensaciones no monetarias agresivos para compensar la baja remuneración ya que aquellos son bien valorados por los directivos.
- 5) Mientras no exista un régimen único, mejorar la transparencia y calidad de la información relativa a las compensaciones.
- 6) Mientras no exista un régimen único, transparentar marcos legales debido a la existencia de abunda legislación y contradictoria entre ellas (LMEP vs D.L. 276).

- 7) Para el desarrollo de los perfiles de puesto de los Jefes de Administración, desarrollar competencias específicas para diseño de perfiles más que establecer clasificaciones formales.
- 8) Subordinar las iniciativas de capacitación a una planificación que priorice necesidades.



REFERENCIAS

- ALZA, C. (2012). Consultoria para la elaboracion del Estudio sobre la evolucion de la Politica del Servicio Civil peruano durante los ultimos 30 años (1980-2011). Lima: SERVIR.
- ARMSTRONG (2010) Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving performance through reward.
- ARMSTRONG & MURLIS (2005). Reward Managment.
- CARLSON & PAYNE (2003) Estudio Comparativo de Estadísticas de Empleo Público en 26 Países de América Latina
- CARDONA, F. (2006). Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States.
- CLAD. (2003). CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCION PUBLICA. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, (pág. 31). Santa Cruz de la Sierra.
- CORTAZAR, J. (2012). Impulsando reformas institucionales en contextos de bloqueo y debilidad institucional.
- DOVE, S. (1999). EL DIRECTIVO PUBLICO. En C. Losada, De Burocratas a Gerentes (pág. 468). Washington D.C.: BID.
- DUSSAGE, M. (2002). Anatomía del Servicio Civil. El Colegio de México.
- DUSSAGE, MAURICO (2005). ¿Servicio Civil de Carrera o Servicio Civil de Empleo?
- FRANCISCO LONGO, T. Y. (2008). Los escenarios de la Gestion Publica del siglo XXI. Barcelona.
- GONZALES, F. (2001). Fundamentos de la Implantación de una Política Salarial en el Sector Público.
- IACOVELLO, M. (2011). Diagnostico servicio Civil del Peru. En BID.
- IACOVIELLO, M. (2015). Diagnóstico institucional del Servicio civil en America Latina: Perú. Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- KEARNEY, R. (2003). Labor Relations in the Public Sector
- KOLDO, E. (2006) Informe Sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina. Washington D.C.: BID.

- LEVITSKY, S. (13 de Mayo de 2012). Una Paradoja Peruana. La Republica.
- LONGO, F. (2002). Institucionalizar la gerencia publica: retos y dificultades.
- LONGO, F. (2002). Marco Analítico para el Diagnostico de los Sistemas de Servicio Civil.
- LONGO, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público PAIDOS.
- LONGO, F. (2005). Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil.
- LONGO, F. & IACOVIELLO, M. (2010) Metodología para el Diagnóstico de la Implementación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. CLAD.
- LOSADA, C. (1999). La Función de Dirigir en la Administración Pública. En BID, ¿De burocratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. (pág. 468). Washington D.C.
- MINTZBERG, H. (1979). The Structuring of Organizations.
- MUKHERJEE, R. (2004). Senior Public Service: High Performing Managers of Government.
- MUKHERJEE, R. (2001). Total Rewards for Civil Servants.
- O'RIORDAN, J. (2008). A Review of the Civil Service Grading and Pay System.
- OSZLAK, O. (2003). Profesionalización de la Función Pública en el Marco de la Nueva Gestión Pública.
- REID, G. (2007). Public Administration Salary Setting: Principles and Mechanisms for Satisfying them.
- SCHIAVO-CAMPO et al. (1997). Government Employment and Pay.
- SERVIR. (2012). El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, Marco Normativo Actual y desafíos para la reforma.
- VILLORIA, M. (2014). Transparencia e integridad en los servicios públicos.
- WADWORTH, P. (2004). Analisis de la Ley Marco del Empleo Publico.
- WAISSBLUTH, M. (2002). La Reforma del Estado en America Latina: Guia Abreviada para exploradores en la Jungla. POLIS, 60.
- YIN, R. (2003). CASE STUDY RESEARCH design and Methods.

SERVIR (2015) Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano.

SERVIR. (2012). El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, Marco Normativo Actual y desafíos para la reforma.

VILLORIA, M. (2014). Transparencia e integridad en los servicios públicos

WADWORTH, P. (2004). Análisis de la Ley Marco del Empleo Público.

Yin, R. K. (2003). CASE STUDY RESEARCH design and Methods.

Referencias Legales

Decreto Legislativo N° 276, “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público” (1984)

Decreto Supremo N° 005-90-PCM, “Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones” (1990)

Decreto Legislativo N° 728, “Ley de Fomento del Empleo” (1991)

Decreto Legislativo N° 1024, “Que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos” (1998)

Decreto Legislativo N° 1025, “Que aprueba normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público” (1998)

Decreto Legislativo N° 1057, “Que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.” (2008)

Ley N° 29806, “Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el Sector Público y dicta otras disposiciones” (2012)

Ley N°28175, “Ley Marco del Empleo Público” (2004)

Decreto Ley N° 25650, “Crean el Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público” (1992)

Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, “Aprueban Lineamientos para la Elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones” (2006)

Decreto Supremo 051-91-PCM. (1991)

Ley N° 29158, “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo” (2007)

Paginas Web

Ministerio de Economía y Finanzas (2016) Portal de Transparencia Económica. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta Amigable). Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=504%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&catid=267%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&Itemid=100944

Agencia de Promoción de la Inversión Privada PROINVERSION. Recuperado de: <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=5912>

Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR. Recuperado de: <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/component/content/article/75-comunicados/1503-portal-de->

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU. Recuperado de: <http://www.promperu.gob.pe/ppTransp.aspx>

Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil SUCAMEC. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes_frame.asp?id_entidad=13933&id_tema=1

Agencia Peruana de Cooperación Internacional APCI. Recuperado de: <http://www.apci.gob.pe/index.php/transparencia-2>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/portal-de-transparencia/>

Biblioteca Nacional del Perú BNP. Recuperado de: http://www.bnp.gob.pe/portabnp/index.php?option=com_content&view=article&id=1499&Itemid=655

Consejo Nacional para la integración de las personas con Discapacidad CONADIS. :

Recuperado de:

<http://www.conadisperu.gob.pe/portal-de-transparencia/>

Instituto Geofísico del Perú. IGP: Recuperado de:

http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes_frame.asp?id_entidad=188&id_tema=1

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú SENAMHI. Recuperado de:

<http://www.senamhi.gob.pe/transparencia.php>



ANEXO A: Información de contacto de los directivos de la muestra

Tabla A1: Información de Contacto de los Directivos de la Muestra

D. LEG.	ENTIDAD	CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	E-MAIL	FECHA DE ENTREVISTA
276	INEI	Directora Técnica de la Oficina Técnica de Administración	Eva Huavil	Eva.Huavil@inei.gob.pe	30 Noviembre 2016
	BNP	Jefe de la Oficina de Administración	Ana Violeta Velásquez Patow	oa@bnp.gob.pe	3 Noviembre 2016
728	PROINVERSION	Jefe de la Oficina de Administración	César Díaz Hayashida	cdiaz@proinversion.gob.pe	13 Noviembre 2016
	SERVIR	Jefe de la Oficina General de Administración	Andrés Millones Soriano	amillones@servir.gob.pe	18 Noviembre 2016
	SENAMHI	Jefe de la Oficina General de Administración	Gloria Luz Valverde Carbajal	gloriav@senamhi.gob.pe	12 Octubre 2016
1024	IGP	Director del sistema administrativo de la oficina de Administración	Mario Antonio Flores Pascualin	mflores@axil.igp.gob.pe	16 Noviembre 2016
1057	PROMPERU	Jefe de la Oficina General de Administración	Teresa de Jesús Luna Feijoo	tluna@promperu.gob.pe	18 Octubre 2016
	APCI	Jefe de la Oficina de Administración	Magnet Marquez Ramírez	mmarquez@apci.gob.pe	26 Noviembre 2016
	SUCAMEC	Jefe de la Oficina General de Administración	Janela Párraga Espinoza	jparraga@sucamec.gob.pe	9 Noviembre 2016
	CONADIS	Jefe de la Oficina de Administración	César Eduardo Rivera Vera	crivera@conadisperu.gob.pe	27 Octubre 2016

ANEXO B: Consentimientos informados de los directivos entrevistados

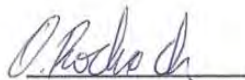
Figura B1: Consentimiento Informado del Directivo de SUCAMEC

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.




Orson Rocha



Isaura Torres

Yo, Janela Párraga Espinoza, Jefa de Oficina General de Administración de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,



Janela Párraga Espinoza
DNI 40258555

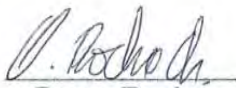
Figura B2: Consentimiento Informado del Directivo de SENAMHI

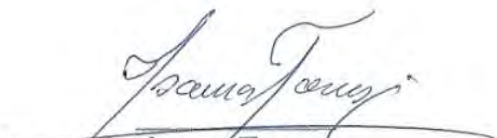
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.


Orson Rocha
20044039


Isaura Torres
20043210

Yo, Gloria Valverde Carbajal, Directora General de la Oficina de Administración del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,


Gloria Valverde Carbajal
DNI 10284955

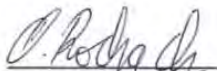
Figura B3: Consentimiento Informado del Directivo deL IGP

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.


Orson Rocha
20044039


Isaura Torres
20043210

Yo, Mario Flores Pascualin, Jefe de la Oficina de Administración del Instituto Geofísico del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,



Mario Flores Pascualin
DNI
7093248

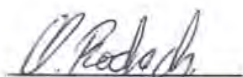
Figura B4: Consentimiento Informado del Directivo de PROMPERU

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 6 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.



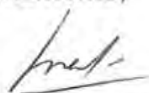
Orson Rocha



Isaura Torres

Yo, Teresa de Jesus Luna Feijoo, Jefe de la Oficina General de Administración de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERU, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 6 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,



Teresa de Jesus Luna Feijoo

DNI 07891836

Figura B5: Consentimiento Informado del Directivo de la APCI

CONSENTIMIENTO INFORMADO

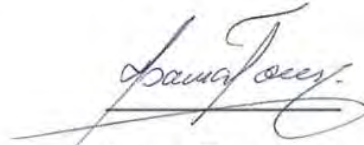
La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.



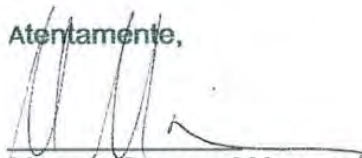
Orson Rocha



Isaura Torres

Yo, Magnet Carmen Marquez Ramírez, Jefa de Oficina General de Administración de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 12 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,



Magnet Carmen Márquez Ramírez

DNI _____

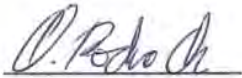
Figura B6: Consentimiento Informado del Directivo de SERVIR

CONSENTIMIENTO INFORMADO

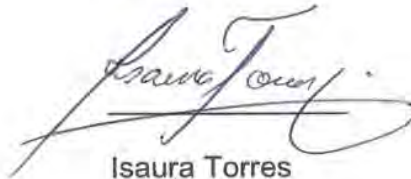
La presente investigación, La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 6 Entidades, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Giofianni Diglio Peirano Torriani.

El objetivo de la entrevista es obtener información cualitativa sobre las compensaciones que reciben los directivos del Órgano de Apoyo, así como la percepción que tienen estas personas de ellas. La información contenida en la Tesis será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.



Orson Rocha



Isaura Torres

Yo Andrés Millones Jefe de la Oficina General de Administración de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La gestión de la compensación en el Estado Peruano: Análisis de las Compensaciones en los directivos de las Áreas de Apoyo de 6 Entidades". Asimismo, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño si es que fuese necesario para los fines de la investigación.

Atentamente,


Andrés Millones
DNI 09358538

ANEXO C: Guía de preguntas para comprobar la hipótesis n° 1

- 1) ¿A cuánto asciende su compensación básica fija?
- 2) ¿Cómo se descompone la compensación básica fija?
- 3) ¿A cuánto asciende su compensación básica variable (bonos por desempeño, utilidades)?
- 4) ¿Cómo se descompone la compensación básica variable?
- 5) ¿Qué subsidios monetarios recibe en el año y a cuánto asciende cada uno?
- 6) Subsidios en especie:
- 7) ¿La entidad le paga el seguro de salud privado parcial o totalmente?
- 8) ¿La entidad le ofrece un auto para movilizarse?
- 9) ¿La entidad le ofrece algún bono por comida?
- 10) ¿La entidad le ofrece celular?
- 11) ¿La entidad otorga capacitaciones? Cuáles son los criterios de su asignación? ¿Con qué periodicidad se otorgan? ¿Cuáles son los montos de su asignación?
- 12) ¿Recibe compensaciones futuras monetarias como CTS o pensión pública?
- 13) ¿Recibe compensaciones futuras en especie como facilidades en el acceso a terrenos, casas, etc.?
- 14) ¿Recibe reconocimientos escritos o verbales por su trabajo? ¿En qué casos y con qué frecuencia?
- 15) ¿Considera que en su entidad existe línea de carrera que permite que cargos de los primeros niveles lleguen a ocupar el cargo que usted ocupa y que incluso permitan llegar a ser Secretario General / Gerente General?
- 16) ¿Cómo percibe el clima laboral en su área y entidad? ¿Muy bueno, bueno, regular o malo? ¿Por qué?
- 17) ¿Siente usted estabilidad en el trabajo? ¿Mucha, alguna, poca o nada? ¿Por qué?
- 18) ¿Considera que su cargo le da privilegios sociales? ¿Cuáles son esos privilegios?
- 19) ¿Considera que su cargo le otorga algún tipo de prestigio social y laboral? ¿Cuáles serían esos prestigios?
- 20) ¿Considera que el cargo que ocupa le genera reputación social una vez deje de ocuparlo? ¿Muy buena, buena, regular o mala? ¿Por qué?
- 21) ¿Cuál considera usted que sería su tasa de reempleabilidad una vez dejado su cargo actual? ¿Alta, mediana, baja o nula?

ANEXO D: Guía de preguntas para comprobar la hipótesis n° 2

Tabla D1: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 1

Punto Crítico N° 1. La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
¿La estructura salarial y las políticas de compensación responden a un conjunto de prioridades y objetivos, vinculados a la estrategia organizativa, y no a meras prácticas inerciales o de respuesta reactiva a reivindicaciones y conflictos laborales?				
¿Piensa usted que recibe de la entidad las remuneraciones acorde a su contribución?				
¿Piensa usted que las remuneraciones que recibe son equitativas comparado con las que reciben los demás?				
¿Piensa usted que la estructura de los niveles remunerativos facilitan una progresión flexible y vinculada al rendimiento y el aprendizaje?				
¿En la entidad en la que trabaja la remuneración esta adecuadamente diferenciada según el nivel del cargo directivo?				
¿Piensa que la remuneración de su cargo es similar a la aplicada en otras entidades como la suya?				
¿Piensa usted que las remuneraciones que recibe son las más adecuadas para atraer personal competente en un cargo como el suyo?				
¿Piensa usted que las remuneraciones que recibe son las más adecuadas para motivar al personal que ocupa un cargo como el suyo?				
¿Piensa usted que las remuneraciones que recibe son las más adecuadas para retener personal competente en un cargo como el suyo?				

Tabla D2: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 2

Punto Crítico N° 2. Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
¿Piensa que su remuneración mensual permanente es similar al que se asigna en el sector privado en cargos de su misma envergadura?				
¿Piensa que su remuneración total anual es similar al que se asigna en el sector privado en cargos de su misma envergadura?				

Tabla D3: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 3

Punto Crítico N° 3. Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Independientemente de lo que usted percibe monetariamente en la entidad, ¿usted cree que estos conceptos de retribución estimulan el esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				
Según las compensaciones monetarias que la entidad le ofrece, ¿siente que estos estimulan su esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				
Independientemente de las capacitaciones que usted recibe en la entidad, ¿usted cree que las capacitaciones estimulan el esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				
Según las capacitaciones que usted recibe en la entidad, ¿siente que estos estimulan su esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				
Independientemente de los subsidios en especie como el copago del seguro de salud y de vida, bonos por comida, asignación de celular, auto o casa, ¿usted cree que estos estimulan el esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				
Según los subsidios en especie como el copago del seguro de salud y de vida, bonos por comida, asignación de celular, auto o casa que usted recibe en la entidad, ¿siente que estos estimulan su esfuerzo, rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias?				

Tabla D4: Guía de Preguntas para el análisis del Punto Crítico N° 4

Punto Crítico N° 4. Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
¿Considera usted que la actual estructura remunerativa de la entidad tiene una lógica coherente?				
¿Considera usted que la actual composición remunerativa (Básica y Variable) cumple los parámetros de diseño estructural de la organización?				
¿Considera usted que la existencia de diversos regímenes laborales en el segmento directivo es el adecuado para la entidad?				
¿Considera usted que la existencia de diversos regímenes salariales en el segmento directivo es el adecuado para la entidad?				
¿Considera usted que su actual remuneración es resultado de un adecuado diseño de las remuneraciones?				
¿Piensa usted que en su entidad las decisiones salariales son formuladas a través de prácticas de arbitrariedad, búsqueda de rentas o clientelismo político?				