

## ¿Cómo pagar a quienes trabajan en el Estado?

Ignacio Fernández Reyes<sup>1</sup>

Como la mayoría de los chilenos, en una reunión con varios amigos discutíamos apasionadamente sobre los sobresueldos de los ministros de Estado, el límite de \$ 7.000.000 para los ejecutivos de empresas estatales que dictaminó la autoridad, lo razonable o no de fijar la remuneración del Presidente en \$ 3.500.000 y de los ministros en \$ 3.000.000, y la difícil situación en que puso el Gobierno al Director del SII al pedirle un pronunciamiento de si los sobresueldos entendidos como gastos de representación eran tributables.

Al fragor de los argumentos cruzados, alguien planteó que despolitizáramos el debate y que pensáramos cómo se debía pagar técnicamente a quienes trabajan asociados al Estado, independientemente del gobierno de turno y su proyecto político. Las miradas se dirigieron a mi y la pregunta fue directa: tú trabajas en compensación, así que dínos cómo es razonable pagarles.

Sin entrar en grandes coloquios técnicos, finalmente estuvimos de acuerdo en lo siguiente:

1. Se debe distinguir, al menos, 3 grupos de personas a remunerar: aquellos que ocupan cargos políticos, denominados cargos de confianza y que se cambian con cada nuevo gobierno; aquellos funcionarios de cargos medios y menores de la administración pública que tienden a permanecer más allá de los gobiernos; y las personas que trabajan para empresas del Estado produciendo bienes y servicios que compiten en el mercado global con empresas privadas.
2. Quienes ocupan cargos políticos se asume que adhieren y están firmemente comprometidos con los ideales de la visión de sociedad de ese gobierno específico, por lo que existe un componente de entrega y servicio al bien común de la nación. Ello parece reflejarse en la sentencia del Presidente Lagos “al gobierno se viene a servir y no a servirse”.

Tal como se hace en varios gobiernos de otros países, el método de fijación de remuneración es sencillo: se efectúa un estudio de mercado, determinándose cuánto ganarían en el mercado chileno general el Presidente, los ministros, subsecretarios y otros cargos designados políticamente, según sus competencias y responsabilidades. A dicho valor de mercado se le aplica un factor de descuento que reconozca el acto de servicio y compromiso por trabajar en el gobierno, que razonablemente debiese ir entre un 10 y un 25% menos que el referente de mercado.

---

<sup>1</sup> Director Ejecutivo de PROSEL y Profesor de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Es básico que las remuneraciones sean equitativas, es decir, tengan directa correlación con las responsabilidades asumidas, por lo que resulta técnicamente incomprensible que la diferencia de sueldo entre el Presidente (\$3.500.000) y sus ministros (\$ 3.000.000) sea de 14%. La experiencia privada indica que en general esa diferencia entre el primer y segundo nivel organizacional es de un 45% promedio.

No es lógico efectuar un chequeo de competitividad externa de los sueldos con otros gobiernos del mundo o la región, o asociar esas rentas al PIB u otro indicador de resultado económico, pues estas comparaciones se efectúan cuando existe probabilidad de rotación lamentada y no es mercado alternativo para quienes trabajan en el gobierno chileno el emplearse en gobiernos de otros países.

3. Para quienes trabajan en cargos medios y administrativos de la administración pública, aquellos que no cambian con los gobiernos y que permanecen largos años en sus funciones, se les debe compensar según cargos equivalentes al mercado privado, con un descuento justificado por la alta estabilidad de sus puestos de trabajo y por la menor exigencia de competitividad y logro de metas en relación a las organizaciones que compiten por bienes y servicios. Esa tasa de descuento debiese girar en torno al 20% del mercado comparativo.

En un óptimo, comentamos que se hace necesario actualizar la escala única de sueldos de la administración pública, que si bien permite contratar personal, no estimula mejoramientos sostenidos de desempeño. En este punto estuvimos de acuerdo en la imperiosa necesidad de implementar sistemas de aumento de remuneraciones por mérito y, más complejo aún, de pagar un porcentaje de renta variable según resultados, pero ello parece ser una utopía mientras no existan procesos sistemáticos y masivos de modernización del estado, tanto en aspectos de gestión, tecnología y competencias de servicio de los funcionarios públicos (hablamos de los actos laborales y cotidianos de servicio real al usuario final y no de la intención de servicio ni del compromiso declarado con la misión del gobierno). Al respecto, debe operar un significativo cambio cultural, particularmente en el cambio del sistema de distribución de cargos según filiación política y en el asentamiento de mecanismos institucionales que sigan el criterio que “gana más quien trabaja mejor”. Nos pareció ingenuo concluir esto, pero estuvimos ciertos que era lo deseable.

4. A quienes trabajan en empresas estatales competitivas, se les debe compensar igual que en una empresa privada, tanto en los montos como en la composición de renta fija y variable. Nos parece que ante el conflicto de criterios que significa pagar por ser empresa del estado o por ser empresa que compite con privados, y basados en el aseguramiento del mejor resultado para el presupuesto nacional, el criterio que se impone es el pago en lógica de mercado, de modo de atraer y mantener a buenos ejecutivos y profesionales para administrar empresas de la relevancia de Codelco, Enap, las sanitarias y Correos, entre otras. Por lo mismo, es un error limitar la renta de los ejecutivos

a \$ 7.000.000 líquidos mensuales, estableciendo como punto comparativo el sueldo del Presidente del Banco Central. Claramente en algunas empresas estatales hay cargos más y menos importantes que éste, por lo que no se salvaguarda el criterio de equidad según las responsabilidades del cargo.

Se entiende que el actual gobierno ha querido simplificar la administración de las remuneraciones públicas, pero en este buen afán se han cometido errores significativos de compensaciones que atentan contra el alineamiento del compromiso y desempeño de las personas con las metas de sus instituciones, corriéndose el riesgo de desincentivar a buenos profesionales, mantener a los menos competentes, desmejorar el servicio a los connacionales y, en definitiva, más que ser las compensaciones un promotor de desarrollo y buen desempeño laboral, constituirse en un obstaculizador para el desarrollo de la competitividad de nuestras personas, organizaciones y el país.

Quedamos contentos con mis amigos. A pesar de pensar bastante distinto y de tener grados de compromiso político diversos, nos sorprendió nuestro acuerdo, que nos pareció simple en su concepción y complejo en su aplicación.