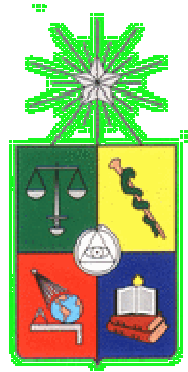


**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**Superintendencia de Valores y Seguros: Análisis  
organizacional, de los recursos humanos e  
incentivos**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía : Eduardo Acuña Aguirre**  
**Alumno : Manuel Soto Zúñiga**

**Santiago, 2004.**

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo, en especial a mi Profesor Guía, Don Eduardo Acuña, quién me entregó las bases para llevar a cabo un estudio con juicio profesional.*

*También quiero agradecer a Don Hernán Santa María, jefe de la División de Administración y Recursos Humanos de la Superintendencia de Valores y Seguros, quién me dio la oportunidad de realizar mi práctica profesional en la SVS, y sin el cuál, no hubiese podido realizar este trabajo.*

*Quisiera dedicar este trabajo a mi familia, en especial a mis padres que durante todos estos años se han esforzado mucho por entregarme una buena educación, a mis hermanos, y a la luz de mis ojos que son el horizonte y la continuación de mi ser: Manolito y Karina.*

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I. SVS: MISION, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA</b>	6
1. Introducción	6
2. ¿Qué es la SVS?	6
2.1. Definición	7
2.2. Reseña Histórica	7
2.3. Misión de la SVS	8
3. La SVS y su relación con el ambiente	9
3.1. Mercado de valores y seguros: los participantes	9
3.1.2. Oferta	9
3.1.3. Demanda	11
3.1.4. Intermediarios	14
3.1.5. Reguladores y Fiscalizadores	17
3.1.6. Cuadro resumen	18
4. Insumos, procesos y producto	19
5. Estructura y organización del trabajo	20
5.1. Características y funciones de las distintas Divisiones, Departamentos y Unidades de la SVS	20
5.2. Las cinco partes fundamentales de la organización	37
5.3. Estructura Organizacional	39
6. Conclusiones	50
<b>CAPITULO II. CARACTERIZACION DEL RRHH DE LA SVS</b>	52
1. Introducción	52
2. Consideraciones preliminares	54

3. Caracterización del personal	55
3.1. Número del personal	54
3.2. Tipo de contrato	56
3.3. Edad	60
3.4. Género	65
3.5. Escalafón	70
3.6. Antigüedad	74
3.7. Grados	76
3.8. Rotación	79
3.9. Remuneraciones	81
4. Conclusiones	84
<b>CAPITULO III. SISTEMAS DE INCENTIVOS EN LA SVS</b>	<b>87</b>
1. Introducción	87
2. Marco Teórico	88
2.1. La jerarquía de las necesidades según Maslow	91
2.2. La teoría de los dos factores de Herzberg	93
3. Sistemas de incentivos en la SVS	98
3.1. Tipos de Contratos	98
3.2. Remuneraciones	102
3.3. Promociones	105
3.4. Capacitación	107
4. Servicio de Bienestar	110
5. Asociación de Funcionarios de la SVS	112
6. Clima organizacional	114
7. Conclusiones	117
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>119</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>123</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene el objetivo de presentar un análisis sobre la estructura organizacional, una caracterización del recurso humano y los sistemas de incentivos que existen en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

La razón de porqué elegí hacer un análisis de este tipo fue principalmente para poder reforzar el aprendizaje que obtuve a lo largo de la carrera, específicamente en las materias de administración, haciendo un intento de mezclar la teoría con la realidad. Además, cuando comencé este estudio me encontraba realizando mi práctica profesional en la SVS, lo que me facilitó la recopilación de información para la elaboración de éste.

Con respecto a la metodología, la información que se ocupó fue proporcionada básicamente por la Unidad de Documentación y Archivos, el Departamento de RRHH y la Unidad de Bienestar de la SVS.

El tipo de información que se ocupó varía de acuerdo al capítulo. En el Capítulo I, el tipo de información recabada tiene relación con la misión de la SVS y su relación con el ambiente, la cuál fue proporcionada por la Unidad de Documentación y Archivos. Posteriormente, para el análisis de las distintas unidades que la componen, se utilizó información entregada por el Departamento de RRHH, el cuál muestra básicamente cómo están constituidas y las funciones que desempeñan.

En el Capítulo II, sobre la caracterización del recurso humano, los datos se obtuvieron del Departamento de RRHH, dónde se construyó una base de datos, la cuál se trabajó para la obtención de categorías tales como: Número del personal, Tipo de Contrato, Edad, Género, Escalafón, Antigüedad, Grados, Rotación y Remuneraciones. El estudio está basado en un análisis de frecuencia y porcentaje, los cuáles fueron examinados a nivel global y por área. Con respecto al estudio por área, éste fue hecho observando el porcentaje del área en proporción al total y con respecto al área propiamente tal. La presentación de los resultados se hizo mediante la construcción de tablas y gráficos, los cuáles van acompañados con las observaciones pertinentes.

En el Capítulo III sobre los sistemas de incentivos, los datos sobre el tipo de contrato, remuneraciones, y las promociones son obtenidos del Departamento de RRHH. Posteriormente, la información sobre el servicio de bienestar, se obtuvo por una entrevista con la Sra. Gladys Cárdenas, Jefa de la Unidad de Bienestar. En lo que se refiere a las materias de capacitación, la información se obtuvo mediante una entrevista con Pablo Labraña, el cuál es el encargado de esta unidad. Y por último, las características generales sobre la Asociación de Funcionarios se obtuvieron a través de la intranet que posee la SVS.

En cuanto al marco teórico utilizado, este va siendo ocupado a medida que se avanza por los capítulos, sin embargo, a continuación haré un resumen de éste.

Para el Capítulo I sobre la estructura organizacional para la SVS, se ocupa la teoría sobre estructuras organizacionales de Mintzberg. Éste considera que toda organización posee cinco partes elementales, estas son: el ápice estratégico, la tecnoestructura, la línea media, el staff de apoyo y el núcleo de operaciones.

El ápice estratégico abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización. En la SVS el ápice estratégico correspondería al Superintendente, a los Intendentes de Valores y Seguros, respectivamente, también, por la cantidad de personal y departamentos a su cargo, el Jefe de División de Administración y RRHH entraría dentro de esta categorización. El núcleo de operaciones abarca a aquellos que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Dada la naturaleza de la SVS, éstos corresponderían básicamente a los profesionales y fiscalizadores, quienes son los que reciben los inputs que sería la información de las empresas participantes en el mercado de valores y seguros, para posteriormente fiscalizar dicha información (proceso interno), obteniendo como servicio final el que se cumplan las leyes y regulaciones, entregando transparencia al mercado de valores y seguros.

Con respecto a línea media, éste es el puente de unión entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Éste representa a la cadena de directivos que están provistos de una autoridad formal, los cuales están situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre el núcleo de operaciones, constituyendo un mecanismo de coordinación. Esta línea media la constituirían los jefes de las distintas divisiones, departamentos y unidades.

La tecnoestructura estaría representada por los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad. En la SVS se pueden encontrar tres tipos de analistas de control: los analistas de planificación y control, que son los planificadores a largo plazo, que corresponderían a los profesionales que trabajan en la División de Estudios y R.R.I.I., a la División de Administración y de RRHH, las intendencias así como los analistas de presupuesto; los analistas de estudios de trabajo, donde se encasillaría la Unidad de Controlaría interna, que se preocupa de los sistemas y procedimientos, y por último los analistas de personal, donde se ubicaría la División de Administración y RRHH, que se preocupa de normalizar las habilidades.

El tipo de estructura organizacional que posee la SVS es de forma divisional, esta es según Mintzberg, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. En este sentido estas entidades semiautónomas corresponderían a las áreas de valores y seguros, y la estructura administrativa central por el área central.

En el tipo de forma divisional las divisiones en las que está fragmentada la organización, depende de los tipos de mercados a los cuáles atiende, que en este caso sería el mercado de valores y seguros respectivamente. Cada división posee el poder suficiente para tomar las decisiones correspondientes a sus propias operaciones. La forma divisional también puede integrar otras formas de estructura organizacional, que en el caso de la SVS, serían la burocracia profesional y maquinal. Las áreas de valores y seguros, poseen básicamente una burocracia profesional, esto debido a que el mayor porcentaje de funcionarios pertenecen a los escalafones de fiscalizadores. Una de las características principales de este tipo de estructura es que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, lo que sucede en los escalafones de profesional y fiscalizador. Lo que surge a menudo en este tipo de estructuras, según Mintzberg, son jerarquías administrativas paralelas, una democrática, ascendente, para los profesionales y otra con forma maquinal, descendente, para el staff de apoyo. Este staff de apoyo estaría representado por el área central, el cuál posee un tipo de estructura denominado burocracia maquinal. El tipo de operaciones que se da en esta estructura es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo, en donde los trabajos son más bien normalizados. Existe una gran cantidad de normas, la comunicación es formal donde

existe una elaborada estructura administrativa. El tipo de personal que predomina en el área central es del tipo administrativo, lo que refirma el hecho de que exista un tipo de burocracia maquinal.

En el Capítulo III sobre los sistemas de incentivos se ocupan las teorías de Maslow, sobre la motivación en las diferentes necesidades humanas y la teoría de Herzberg, la cuál fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Maslow considera que las jerarquías de las necesidades influyen en el comportamiento humano.

En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas otra más elevadas toman el predominio de comportamiento. Estas necesidades son de tipo fisiológico, de seguridad, sociales, de estimación, y autorrealización. Las dos primeras reciben el nombre de necesidades primarias y las tres últimas de necesidades secundarias. Maslow cree que los tres primeros niveles de necesidad son regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo, y por lo tanto, no tienen un efecto motivacional muy fuerte. Siendo las necesidades más elevadas, las que tienen que ver con el estima y la autorrealización, las que predominan para la motivación.

Herzberg por su parte, fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Éste comprobó mediante un estudio que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción del cargo, estos los denominó cómo factores higiénicos y factores motivadores. Los factores higiénicos se refieren a la condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima organizacional, las oportunidades existentes, etc., que corresponden a la perspectiva ambiental. Éstos constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera estos factores higiénicos muy limitados para influir en el comportamiento. Escogió la expresión “higiénico”, para representar su carácter preventivo y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, pero no provocan un aumento en la motivación, sólo cuándo estos son precarios provocan una gran insatisfacción y, por lo tanto, una baja en la motivación de las personas.



Los factores motivadores, en cambio, se refieren al contenido del cargo a las tareas, y a los deberes relacionados con el cargo. Según Herzberg, estos factores son los que producen un efecto duradero dentro de la satisfacción y un aumento en la productividad a niveles de excelencia o superior a los normales.

En lo que se refiere al desarrollo del trabajo este se ha dividido en tres capítulos. En el Capítulo I se da a conocer a la SVS en término de los objetivos que persigue, su relación con el entorno, las funciones que cumple y la estructura interna que posee. El objetivo que posee este capítulo es dar a conocer el ámbito externo en el cuál se mueve la SVS, y el ámbito interno al cuál pertenecen los funcionarios de ésta.

En el Capítulo II se hace una caracterización del RRHH de la SVS, ocupando cómo referencias distintos tipos de categorías tales como el número del personal, el tipo de contrato, edad, género, escalafón, antigüedad, grados, rotación, y remuneraciones. El objetivo de éste es conocer de qué tipo es el recurso humano que posee la institución. Y así poder entender de mejor manera los sistemas de incentivos que posee ésta.

En el Capítulo III se analizan los sistemas de incentivos que existen en la SVS, los cuales corresponden básicamente al tipo de contrato, las remuneraciones, las promociones y la capacitación. También se alude al servicio de bienestar y a la asociación de funcionarios, considerándose aparte por ser su afiliación totalmente voluntaria por parte del funcionario. Sin embargo, éstos también cumplirían una función dentro de los sistemas de incentivos considerándose como factores higiénicos, ya que ayudarían a evitar la insatisfacción laboral. Por último se hace referencia al clima organizacional, observando los factores que la determinan. Si bien, para analizar éste también hay que considerar la percepción que tienen los funcionarios de dichos factores mediante la aplicación de un cuestionario, este no se pudo aplicar por razones de tiempo, sin embargo, se realizó una entrevista con el jefe del departamento de RRHH, en la cuál se pudo concluir que el clima organizacional de la SVS se caracteriza por tener un personal motivado por las funciones que cumplen, existiendo una comunicación abierta entre jefes y subordinados, además de existir una identificación por parte de los funcionarios con la institución, ya que para la mayoría de éstos sienten que es un privilegio trabajar en la SVS, por el prestigio con que cuenta ésta.

## **CAPITULO I**

### **SVS: MISION, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA**

#### **1. Introducción**

En este capítulo se dará a conocer a la SVS en término de los objetivos que persigue, su relación con el entorno, las funciones que ella cumple, y por sobre todo la estructura interna que posee.

Primero se definirá que es la SVS, en términos del marco legal que la rige, historia y misión. Luego se dará a conocer el entorno en el cuál interactúa, definiendo los mercados y sus participantes.

Luego se estudiará la estructura interna de ésta, identificando cada una de las partes que la componen, partiendo el análisis en base al organigrama de la Institución, para analizar luego, cada una de las unidades en las cuales se subdivide.

Posteriormente se analizará la estructura organizacional de acuerdo al marco teórico, ocupando como bibliografía base el texto de Mintzberg, sobre la estructuración de las organizaciones. Ahí se darán las razones de porqué la estructura que posee la SVS, se podría clasificar como Divisional, subdividiéndose al mismo tiempo en un tipo de burocracia profesional y maquinal.

Al final del capítulo se dan a conocer las conclusiones, revelando las contradicciones que se tienen a nivel organizacional.

#### **2. ¿Qué es la SVS?**

En esta sección se dará a conocer cuál es la definición de la SVS de acuerdo al marco legal que la rige, una pequeña reseña histórica y su misión.

## **2.1. Definición**

“La *Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)* es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Así, a la SVS le corresponde velar porque las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de estos mercados”.<sup>1</sup>

## **2.2. Reseña Histórica**

“Desde mediados del siglo XIX la Superintendencia de Valores y Seguros ha tenido un rol preponderante como organismo supervisor de las entidades que participan en el mercado de valores de nuestro país, esto es, las sociedades anónimas, compañías de seguros, bolsas de valores e intermediarios, fondos mutuos y sus administradoras, más otras entidades que han ingresado a dicho mercado en los últimos años; tales como clasificadoras de riesgo, fondos de inversión de capital extranjero y fondos de inversión.

Durante todo este tiempo, la función de la Superintendencia ha sido consignada en numerosos textos legales. En efecto ya en 1865, el Código de Comercio disponía una forma de supervisión de las sociedades anónimas. El artículo 436, de su edición original, establecía que "El Presidente de la República podrá nombrar un comisario que vigile las operaciones de los administradores y dé cuenta de la inejecución o infracción de los estatutos".

Por su parte, la Ley N° 1.712 de 1904 reglamentó el funcionamiento de las compañías de seguros, las que estaban sujetas a la designación de "inspectores de oficinas fiscales para

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica, Título I “Objetivos y Funciones de la Superintendencia de Valores y Seguros”.

que vigilen las operaciones, libros y cuentas de las compañías nacionales y agencias de compañías extranjeras".

Las operaciones de bolsa fueron reglamentadas por el DL N° 93 de 1924. En él se establece la existencia de un inspector en Santiago y otro en Valparaíso. El mismo año se complementó el régimen legal de las sociedades anónimas, a través del DL N° 158, en especial respecto de la responsabilidad de los organizadores que invitaban al público a suscribir acciones y a la de los peritos técnicos que las informaban; y por último, creó la Inspección de Sociedades Anónimas para que "se ejercite permanentemente la vigilancia pública de que habla el artículo 436 de Código de Comercio".

Luego en 1927, la Ley N° 4.228 deroga la Ley N° 1.712 y crea la Superintendencia de Compañías de Seguros, mientras que en 1928, la Ley N° 4.404 funda la Inspección General de Sociedades Anónimas y Operaciones Bursátiles.

El DFL N° 251 de 22 de mayo de 1931 fusionó ambos organismos, bajo el nombre de Superintendencia de Sociedades Anónimas, Compañías de Seguros y Bolsas de Comercio.

Finalmente, el DL N° 3.538 de 23 de diciembre de 1980, establece la creación definitiva de la Superintendencia de Valores y Seguros, continuadora legal de la fundada en 1931.<sup>2</sup>

### **2.3. Misión de la SVS**

“Contribuir al desarrollo económico del país mediante el logro de mercados de valores y seguros confiables y eficientes, a través de una supervisión eficaz y una regulación moderna que permita tanto resguardar los derechos de los inversionistas y asegurados, como facilitar el rol de los demás agentes de estos mercados.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Centro de documentación y archivos, SVS

<sup>3</sup> Departamento de R.R.H.H., SVS.

### **3. La SVS y su relación con el ambiente<sup>4</sup>**

A continuación se analizará el entorno en el cuál interactúa la SVS, para esto se estudiarán las estructuras de los mercados de valores y seguros, observando a sus participantes y las funciones que desempeña en estos mercados.

#### **3.1. Mercado de valores y seguros: los participantes.**

Los participantes en los mercados de valores y seguros se pueden categorizar en cuatro: (1) los *emisores* que representan a la oferta, (2) los *inversionistas* que representan la demanda, (3) los *intermediarios* que son los que hacen posible la conexión entre oferentes y demandantes (aunque en el mercado de seguros la compra se puede hacer directamente con la entidad aseguradora ), y (4) los *reguladores y fiscalizadores* que controlan el buen funcionamiento de los mercados.

##### **3.1.2. Oferta**

###### **Oferentes en el Mercado de Valores**

Los principales emisores de valores son las sociedades anónimas abiertas, los bancos e instituciones financieras, los fondos institucionales distintos a los Fondos de Pensiones, y el Estado a través del Banco Central, la Tesorería y el Instituto de Normalización Previsional (INP).

Los bancos e instituciones financieras participan en el mercado de valores a través de la emisión de depósitos, letras hipotecarias y bonos bancarios, entre otros. Las emisiones bancarias se rigen, en general, por las disposiciones de la Ley General de Bancos y las normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

---

<sup>4</sup> Esta sección está basada en un documento realizado por el Centro de documentación e información, SVS.

Las sociedades anónimas pueden emitir títulos de renta variable y títulos de renta fija. La oferta pública de títulos de renta fija cuyo plazo sea superior a un año, se efectúa mediante la emisión de "bonos", y los de menos de un año plazo, mediante pagarés u otros títulos de crédito.

### **Oferentes en el Mercado de Seguros**

La oferta de seguros en Chile puede ser realizada por compañías de seguros generales (primer grupo) o por compañías de seguros de vida (segundo grupo). Las primeras cubren el riesgo de pérdida o deterioro en las cosas o el patrimonio, mientras que las compañías de seguros de vida cubren los riesgos de las personas o bien garantizan a ésta, dentro o al término de un plazo, un capital, una póliza saldada o una renta para el asegurado o sus beneficiarios. En forma excepcional, los riesgos de accidentes personales y los de salud pueden ser cubiertos por ambos tipos de compañías.

Los riesgos de crédito sólo pueden asegurarse en compañías de seguros generales que tengan por objeto exclusivo precisamente cubrir este tipo de riesgo, pudiendo, además, cubrir los de garantía y fidelidad.

Las compañías de seguros sólo pueden ser sociedades anónimas constituidas en Chile con dicho objeto exclusivo. En consecuencia, las entidades aseguradoras extranjeras no pueden ofrecer ni contratar seguros en Chile, directamente o a través de intermediarios. La infracción de esta prohibición es constitutiva de delito.

La contratación de un seguro se formaliza mediante la emisión de una póliza de seguro, la cual es el documento justificativo del contrato que establece los derechos y obligaciones del asegurado y del asegurador. Mediante este contrato el asegurador se obliga, en el caso que se produzca un siniestro cubierto por la póliza, a indemnizar al asegurado o a sus beneficiarios de acuerdo a las condiciones del seguro. Por su parte, el asegurado se obliga al pago de una prima estipulada en la póliza.

Las compañías aseguradoras deben contratar sus seguros utilizando los modelos de pólizas y cláusulas que se encuentran registrados en el Registro de Pólizas de la Superintendencia. Por excepción, podrá contratarse con modelos no registrados tratándose de seguros generales en que el asegurado y beneficiario sean personas jurídicas y cuando la prima anual sea superior a UF 200.

Las primas de seguros en Chile son fijadas libremente por los aseguradores. Asimismo, las comisiones por intermediación también son libremente convenidas entre asegurador y corredor de seguros, dejándose constancia de ella en la respectiva póliza.

### **3.1.3. Demanda**

#### **Demanda del Mercado de Valores**

Los demandantes o inversionistas nacionales se agrupan en dos tipos: institucionales y privados. La Ley de Mercado de Valores señala que los inversionistas institucionales son "bancos, sociedades financieras, compañías de seguros, entidades nacionales de reaseguro y administradoras de fondos autorizados por ley".

Los fondos de pensiones son los inversionistas institucionales más importantes en términos de volúmenes de inversión. Su administración es ejercida por sociedades anónimas especiales, de objeto exclusivo y deben contar con un patrimonio mínimo. La fiscalización de este tipo de fondos recae en la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones.

En segundo lugar, en cuanto a montos de inversión, se encuentran las compañías de seguros. La actividad de asegurar y reasegurar riesgos en Chile, sólo puede ser realizada por sociedades anónimas nacionales de seguros y reaseguros, que tengan por objeto exclusivo el desarrollo de dicho giro. Las compañías de seguros se dividen en generales y de vida.

También destacan dentro de los inversionistas institucionales, los fondos mutuos. Un "fondo mutuo es el patrimonio integrado por aportes de personas naturales y jurídicas para su inversión en valores de oferta pública, que administra una sociedad por cuenta y riesgo de los partícipes". Existen tres tipos de fondos mutuos: Fondo mutuo de inversión en renta fija de corto plazo, fondo mutuo de inversión en renta fija de mediano y largo plazo y fondo mutuo de inversión en renta variable.

La calidad de partícipe de un fondo mutuo se adquiere en el momento en que la sociedad recibe el aporte del inversionista. Los aportes, quedan expresados en cuotas del fondo, todas de igual valor y características, que son considerados, para todos los efectos legales, valores de fácil liquidación. La administración de los fondos mutuos es ejercida por sociedades anónimas especiales, de objeto exclusivo, con patrimonio mínimo y sujetas a autorización de existencia de la SVS.

Otro tipo de inversionistas institucionales son los fondos de inversión. Un fondo de inversión es un patrimonio integrado por aportes de personas naturales y jurídicas para su inversión en valores y bienes que la Ley permita, que administra una sociedad anónima por cuenta y riesgo de los aportantes. La calidad de aportante, al igual que en el caso de los fondos mutuos, se adquiere en el momento en que la sociedad recibe el aporte del inversionista. Los aportes quedan expresados en cuotas que no pueden ser rescatadas antes de la liquidación del fondo.

Las cuotas de participación emitidas constituyen valores de oferta pública, por lo cual deben ser inscritas previamente en el Registro de Valores, y además registrarse obligatoriamente en a lo menos una bolsa de valores chilena, para asegurar a sus titulares un adecuado y permanente mercado secundario. Existen cinco tipos de fondos de inversión: de desarrollo de empresas, inmobiliario, mobiliario, de créditos securitizados e internacional.



La administración de los fondos de inversión, al igual que en el caso de los fondos mutuos, es ejercida por sociedades anónimas especiales, de objeto exclusivo, con patrimonio mínimo y sujetas a autorización de existencia por la SVS.

Además de las inversiones señaladas, están los fondos de inversión de capital extranjero y los fondos de inversión de capital extranjero de riesgo, cuyos inversionistas provienen del exterior. Los fondos de inversión de capital extranjero de riesgo sólo pueden invertir en emisiones no registradas en la SVS. La autorización para constituir sociedades administradoras de estos fondos de riesgo busca contribuir a financiar los proyectos de inversión de empresas emergentes.

Consistente con los casos anteriores, la administración de los fondos de inversión de capital extranjero es ejercida por sociedades anónimas especiales, de objeto exclusivo, con patrimonio mínimo y sujetas a autorización de existencia de la SVS.

Por su parte, hay que mencionar a los fondos para la vivienda, en los cuales son depositados los recursos de las cuentas de ahorro para arrendamiento de viviendas con promesa de compraventa.

Por último, tenemos a los inversionistas extranjeros que participan activamente en nuestro mercado, a través de diferentes mecanismos para ingresar sus capitales. Entre ellos se encuentran: el Decreto Ley 600, a través de un contrato de inversión; la Ley N° 18.657, que crea los Fondos de Inversión de Capital Extranjero; el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central, a través de aportes de capital o créditos externos; el Capítulo XXVI del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central, que permite la adquisición de acciones de sociedades anónimas chilenas para la posterior cotización de valores en el extranjero, con dicho respaldo; y, finalmente, el Título XXIV de la Ley de Mercado de Valores, que regula la oferta pública de valores extranjeros en el país, en la cual pueden participar como oferentes y demandantes inversionistas extranjeros.

## **Demanda en el Mercado de Seguros**

Cualquier persona natural o jurídica puede contratar seguros libremente en Chile. No está prohibida la contratación de seguros en el extranjero; sin embargo, para estos efectos los asegurados deberán sujetarse a la legislación sobre cambios internacionales y a los impuestos adicionales establecidos. No se permite la contratación en el extranjero de los seguros obligatorios establecidos por ley y aquéllos contemplados en el D.L. 3.500, de 1980, (seguro de invalidez y sobrevivencia y rentas vitalicias previsionales).

### **3.1.4. Intermediarios**

Los intermediarios son los que hacen posible la compra y venta de valores y seguros en los respectivos mercados. Sin embargo, en el Mercado de Seguros, ésta se puede hacer directamente con la entidad aseguradora.

## **Intermediarios en el Mercado de Valores**

La Ley de Mercado de Valores señala a las personas que podrán participar en la intermediación de valores. Además, establece las exigencias técnicas y patrimoniales que tendrán. Estas personas desarrollarán la actividad de la intermediación como giro exclusivo, sin perjuicio de la facultad de éstos para poder dedicarse también a la compra y venta de valores por cuenta propia.

Los intermediarios que actúan como miembros de una bolsa de valores, se denominan corredores de bolsa y los que operan fuera de bolsa, agentes de valores.

Los intermediarios deben tener por objeto exclusivo el corretaje de valores. Sin embargo, pueden además realizar actividades complementarias autorizadas por la SVS como la

custodia de valores; administración de cartera de terceros; asesoría y comisión específica para la compra y venta de valores en mercados de valores extranjeros; prestación de asesorías o realización de determinados estudios; representación de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras en algunas materias, y realización de "contratos forwards", entre otras.

Por otra parte, los Bancos y Sociedades Financieras también pueden realizar actividades de intermediación, de acuerdo a las facultades que les confiere la Ley General de Bancos, sin embargo, tratándose de la compra o venta de acciones, éstas deben ser realizadas a través de un corredor de bolsa. Adicionalmente, no están obligados a inscribirse en el Registro de Corredores de Bolsa y Agentes de Valores que lleva este Servicio, sin embargo, están sujetos a todas las otras disposiciones de la Ley de Mercado de Valores en lo referente a este tipo de actividades.

En la actualidad se cuenta con tres bolsas de valores en el mercado chileno: la Bolsa de Comercio, la Bolsa Electrónica de Chile y la Bolsa de Corredores. Las dos primeras operan en Santiago y la última en Valparaíso. En estos centros bursátiles se realizan transacciones en acciones, títulos de renta fija de corto y largo plazo, cuotas de fondos de inversión, instrumentos monetarios y, aunque muy escasamente, productos derivados.

Los mercados de valores desarrollados cuentan con instituciones especializadas para la custodia y transferencia de valores en cuentas. Este es el caso de Chile y se realiza en las Empresas de Depósitos de Valores.

### **Intermediarios en el Mercado de Seguros**

Los seguros pueden ser contratados directamente con la entidad aseguradora, a través de sus agentes de ventas, o por intermedio de corredores de seguros independientes de éstas.

Los agentes de ventas son personas naturales o jurídicas que se dedican a la comercialización o venta de seguros por cuenta de una compañía. Le está prohibido a un agente de ventas prestar sus servicios en más de una entidad aseguradora en cada grupo de seguros.

Los agentes de venta de Rentas Vitalicias, sólo pueden ser personas naturales, y deben estar inscritos en un registro especial de la Superintendencia.

Las infracciones, errores u omisiones en que puedan incurrir los agentes de ventas en el desempeño de su actividad, son responsabilidad de la entidad aseguradora para la cual trabajan.

Los corredores de seguro son personas naturales o jurídicas, independientes de las compañías de seguro. Su función es asesorar a las personas que deseen asegurarse por su intermedio, ofreciéndole las coberturas más convenientes a sus necesidades e intereses, informarles sobre las condiciones del contrato y sus posibles modificaciones, asistirlos durante su vigencia y al momento de producido un siniestro y remitir al asegurado la póliza correspondiente. Además, deben verificar la identidad de los asegurados, la existencia y ubicación de los bienes asegurables, entregar a la compañía la información que posean sobre el riesgo propuesto y remitir a la compañía las primas y documentos que reciban por las pólizas que intermedien.

Para ejercer su actividad, los corredores de seguros deben inscribirse en el Registro que al efecto lleva la Superintendencia y cumplir los requisitos exigidos por la normativa vigente.

En conformidad a la Ley General de Bancos, se permite a las sociedades filiales de bancos o financieras, con sujeción a las normas de la Superintendencia, dedicarse a la actividad de corretaje de seguros, con exclusión de los seguros previsionales.

La liquidación de los siniestros amparados por un seguro pueden practicarla las compañías directamente o encomendarla a un liquidador registrado en la Superintendencia. Sin embargo, el asegurado o beneficiario del seguro puede exigir que la liquidación la realice un liquidador registrado.

La liquidación del siniestro tiene por fin básicamente determinar la ocurrencia del siniestro, si el riesgo está bajo cobertura de una compañía determinada, y el monto de la indemnización a pagar, en conformidad al Reglamento respectivo.

### **3.1.5. Reguladores y Fiscalizadores**

Los participantes del mercado de valores, y sus operaciones, son fiscalizados y regulados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), que regula los mercados de valores y de seguros; la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP), que regula el mercado de los fondos de pensiones y de sus administradoras, y por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), que regula el sistema bancario.

También el Banco Central de Chile cumple una función reguladora a través de la definición de la política monetaria y cambiaria. El Banco Central regula las transacciones de los denominados American Depositary Receipts (ADRs), los límites en las inversiones de instrumentos en el extranjero que posean los inversionistas institucionales y el ingreso y salida de divisas para esos fondos, dentro de otras funciones.

Existe una instancia de coordinación de los reguladores de valores con el Poder Ejecutivo. A ella concurren asesores del Ministerio de Hacienda, los Superintendentes mencionados y representantes del Banco Central. La comisión se llama Comité de Mercado de Capitales y es presidida por el Subsecretario de Hacienda.

De acuerdo a la SVS, existen organismos privados que contribuyen a la labor de fiscalización de los órganos reguladores, mediante el análisis y validación de la información financiera de las sociedades. Este es el caso de las clasificadoras de riesgo, los auditores externos y las bolsas de valores.

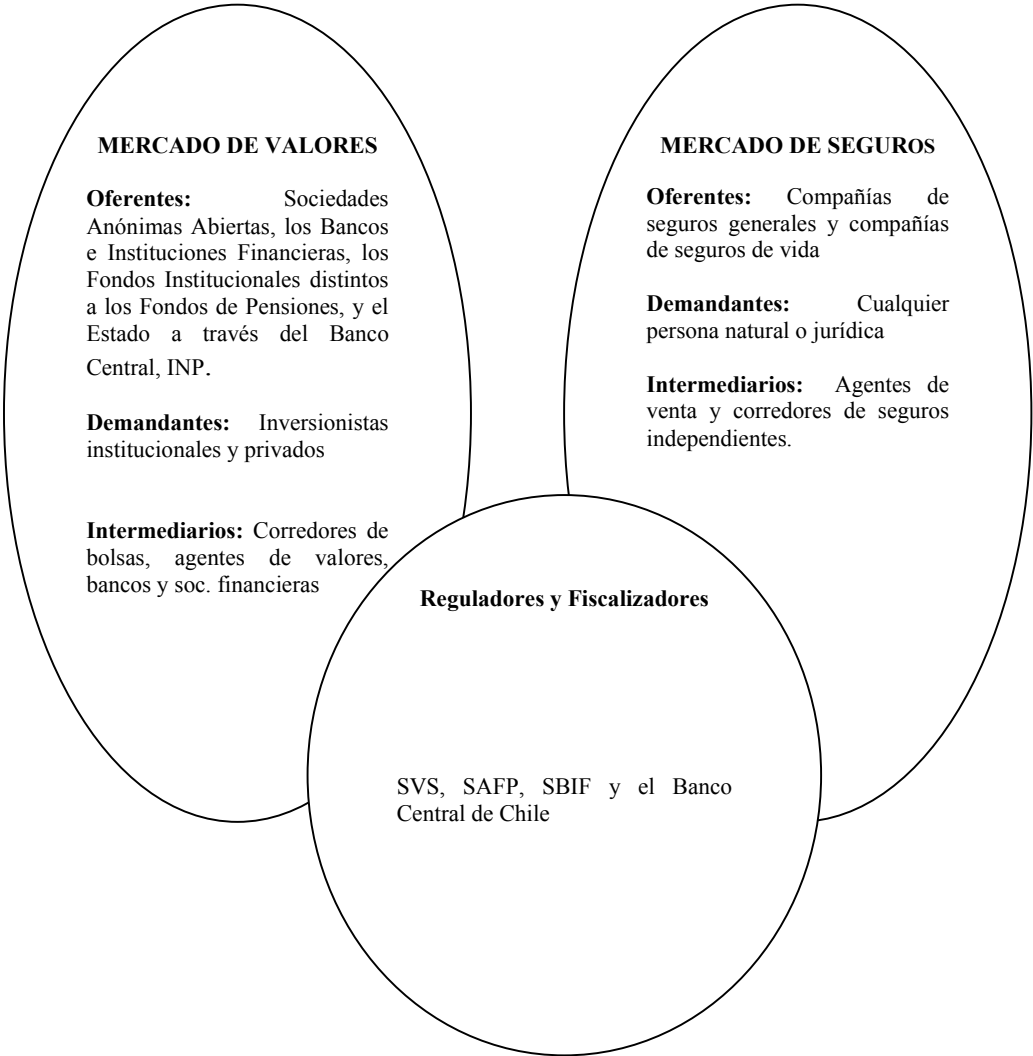
Las clasificadoras de riesgo son las encargadas por ley de clasificar los valores de oferta pública, especialmente los emitidos por sociedades anónimas y bancos.

Los auditores externos, deben pronunciarse respecto de los estados financieros de las sociedades y demás entidades que conforman estos mercados.

Las bolsas de valores contribuyen a la autorregulación haciendo uso de sus facultades.

En el mercado de seguros el único organismo supervisor es la SVS, quién tiene a su cargo a las Compañías de Seguros Generales, las Compañías de Seguro de Créditos, y las Compañías de Seguros de Vida, el registro de reaseguradores extranjeros y corredores de reaseguro nacional y extranjero.

**3.1.6. Cuadro resumen de los participantes en el Mercado de Valores y Seguros**



#### 4. Insumos, procesos y producto



Como se vio anteriormente la SVS participa en dos mercados, el de Valores y Seguros. En éstos cumple un rol de fiscalizador y regulador, para las actividades y entidades que pertenecen a éstos, compartiendo dichas funciones con el Banco Central, la SAFP, y la SBIF.

Los insumos que se pueden identificar dentro del sistema en el cual se encuentra la SVS, sería el conjunto de información que entregan las empresas que participan en tales mercados.

En cuanto al proceso interno consiste básicamente en el de fiscalización y regulación, teniendo una <sup>5</sup>*función supervisora*, puesto que controla y vigila el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas de los participantes de éstos mercados. También posee una *función normativa* ya que regula el mercado y las entidades mediante

---

<sup>5</sup> Estas funciones se reflejan a través de las facultades que señala el artículo 4º de su Ley Orgánica, sin perjuicio de otras existentes en el mismo estatuto y en otras leyes reguladoras del mercado.

la dictación de normas o instrucciones propias, es decir, establece el marco regulador para el mercado.

Posee una *función sancionadora* ya que tiene la facultad para aplicar sanciones frente al incumplimiento o violación del marco regulador.

Y por último posee una función de desarrollo y promoción de los mercados ya que tiene la capacidad de promover diversas iniciativas para el desarrollo del mercado, mediante la elaboración y colaboración para la creación de nuevos productos e instrumentos, mediante la difusión de los mismos.

El producto final que consistiría en el objetivo de esta institución, es el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen ambos mercados, para contribuir al desarrollo económico del país mediante el logro de mercados de valores y seguros confiables y eficientes.

## **5. Estructura y organización del trabajo**

En esta sección se estudiará la estructura interna de la SVS. Se identificarán las distintas partes que la componen, primero en términos funcionales, y luego ocupando el marco teórico basado fundamentalmente en la estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg.

### **5.1. Características y funciones de las distintas Divisiones, Departamentos y Unidades de la SVS**

En este apartado se definirán las funciones de las distintas unidades que conforman la SVS, con el ánimo de entender sus procesos internos y la función que desempeña dentro de los mercados de valores y seguros.

La Ley Orgánica (D.L. N° 3.538 de 1980) establece que la SVS estará dividida en tres áreas:



El *Área de Valores* que tiene a su cargo la supervisión de las entidades relacionadas con el mercado de valores, tales como: Sociedades anónimas abiertas, emisión de valores de oferta pública (acciones, bonos, efectos de comercio, cuotas de fondos de inversión), bolsas de valores, cámaras de compensación, intermediarios de valores, auditores externos, administradoras de fondos mutuos y sus fondos, administradoras de fondos de inversión y sus fondos, administradoras de fondos de inversión de capital extranjero y sus fondos, clasificadoras de riesgo, sociedades securitizadoras, administradoras de fondos para la vivienda y sus fondos, depósito centralizado de valores, entre otras.

El *Área de Seguros* que tiene a su cargo la supervisión de las entidades que participan en el mercado de los seguros, tales como: Compañías de seguros, compañías de reaseguro, corredores de seguros, liquidadores de seguros, agentes de seguros y agentes administradores de mutuos hipotecarios endosables. Además, tiene a su cargo el registro de reaseguradores extranjeros y corredores de reaseguro nacional y extranjero.

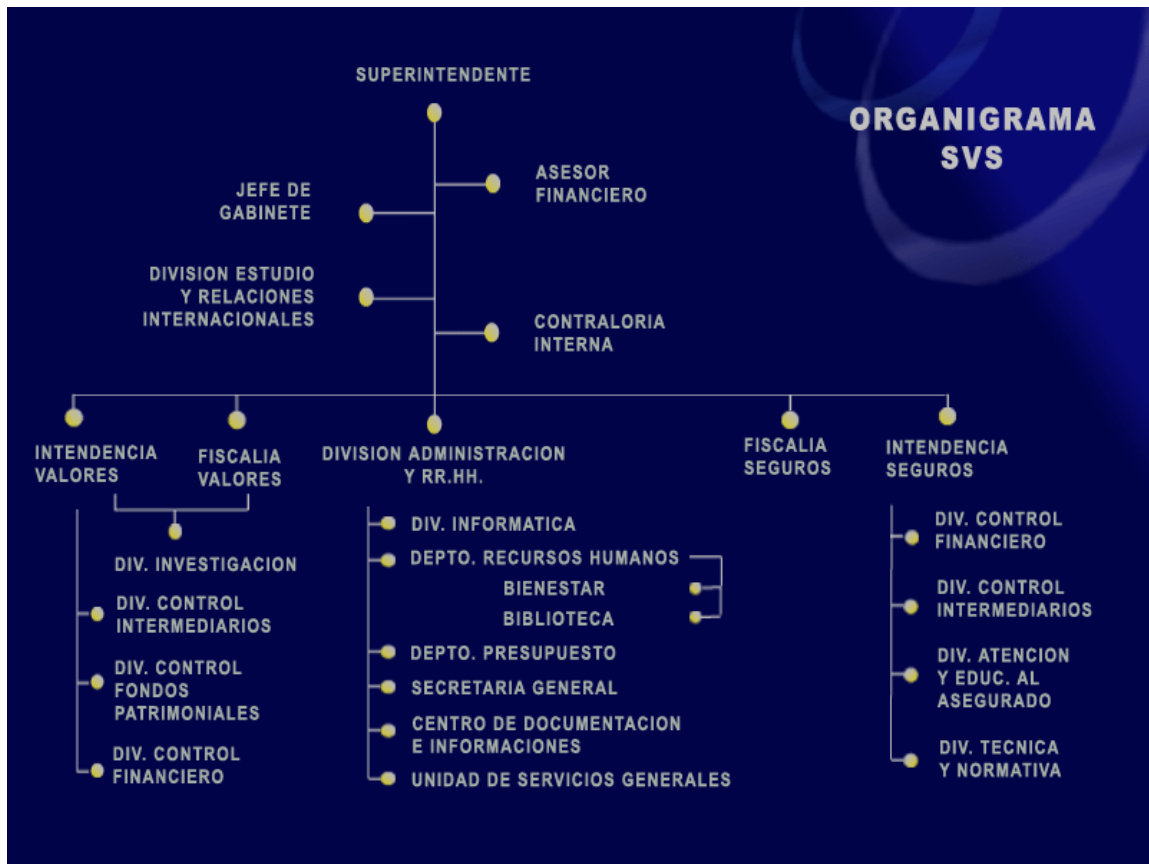
Y el *Área Central* que tiene como función proveer del soporte administrativo necesario para que la Institución cumpla sus labores adecuadamente.

En general, la lógica que se intenta seguir es que cada área englobe a un conjunto de divisiones, las que a su vez integran a un conjunto de departamentos, y estos a su vez un conjunto de unidades.

A continuación se muestra el organigrama de la SVS<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> El Organigrama que se muestra a continuación se obtuvo del Departamento de R.R.H.H., SVS



Como se dijo anteriormente, la SVS está compuesta por tres áreas: Área Valores, Área Central y Área Seguros.

Estas tres áreas están dirigidas por el Superintendente quién es el jefe máximo de la Institución y el cuál tiene las siguientes funciones<sup>7</sup>:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de la Superintendencia;
- b) Velar por el cumplimiento de las normas aplicables a la Superintendencia y adoptar las medidas necesarias para asegurar su eficiente funcionamiento;
- c) Establecer oficinas regionales cuando el buen funcionamiento del Servicio así lo exija;

<sup>7</sup> La información sobres las funciones y las características de las distintas divisiones, departamentos y unidades fueron obtenidas del Departamento de RRHH.

- d) Ejecutar los actos y celebrar las convenciones necesarias para el cumplimiento de los fines de la Superintendencia. En el ejercicio de estas facultades podrá libremente administrar, adquirir y enajenar bienes, excepto aquellos inmuebles cuya adquisición o enajenación requiera la aprobación del Ministro de Hacienda;
- e) Delegar atribuciones o facultades específicas en funcionarios de las plantas directiva, profesional o técnica de la Superintendencia; y
- f) Aplicar las sanciones que señala el Decreto Ley 3538, de conformidad a lo establecido su Título III.

Si bien el Superintendente es el Jefe máximo de la Institución, a éste se le encuentra administrativamente en el Área Central, precisamente por el rol administrativo que cumple.

Siguiendo por el organigrama hacia abajo, podemos encontrar cuatro unidades: el Jefe de gabinete, el Asesor Financiero, la División Estudios y R.R.I.I. y la Controlaría Interna. Estos tienen como función entregar apoyo logístico, financiero, fiscalizador y administrativo al Superintendente.

La unidad Jefe de gabinete y el Asesor Financiero les corresponde la coordinación y el cumplimiento del plan estratégico de los distintos estamentos de SVS. La primera está compuesta por un Directivo y un Fiscalizador; y la unidad Asesor financiero, por un Profesional y un Fiscalizador. En estas dos unidades la persona que está en el escalafón de Fiscalizador también cumple el rol de secretaria, la cual es compartida por ambas unidades.

<sup>8</sup>Este es un punto recurrente dentro de toda la SVS, donde se ve una clara contradicción entre escalafón y función, ya que muchas secretarías si bien deberían estar en el escalafón de administrativos, se ubican en el de fiscalizador.

La Controlaría interna está compuesta por tres personas en los escalafones de Profesional y Técnico y una secretaria. Esta tiene por función:

---

<sup>8</sup> Esto será detallado con mayor amplitud en el Capítulo IV, sobre la caracterización del R.R.H.H. en la SVS

- a) Procurar que los sistemas y procedimientos de control interno, sean adecuados al óptimo funcionamiento de la SVS y proponer las medidas que sean necesarias para su perfeccionamiento;
- b) Supervigilar el cumplimiento de las instrucciones que impartan el Superintendente, Intendentes y Fiscales para la ejecución de las funciones que competen al Servicio;
- c) Supervigilar el cumplimiento por parte de los funcionarios de las normas relativas a las obligaciones administrativas y a las disposiciones sobre régimen interno que fije el Superintendente; y
- d) Controlar que la ejecución presupuestaria se ejecute conforme a las metas, planes y programas fijados anualmente.
- e) Verificar el cumplimiento de metas y programas fijados por el Superintendente, tendientes a lograr una correcta gestión de las actividades que desarrolla la Superintendencia.

Y por último, se encuentra la División Estudios y R.R.I.I., la cuál posee 12 personas, de las cuales dos son directivos, dos fiscalizadores, siete profesionales y un administrativo.

Ésta tiene las siguientes funciones:

- a) Asesorar al Intendente en el estudio y análisis de materias financieras y económicas;
- b) Participar en la determinación de la política de fiscalización;
- c) Participación en elaborar las normas, instrucciones y circulares a impartirse a las personas o entes fiscalizados;
- d) Coordinar las actividades del Servicio con el extranjero, especialmente con Organismos y Reguladores extranjeros; y
- e) Coordinar actividades de difusión de información y educación en lo que respecta al mercado de valores.

Todos los funcionarios que desempeñan sus funciones en estas unidades, pertenecen administrativamente al Área Central.

A cargo del Área Valores y Seguros están los Intendentes quienes son colaboradores directos del Superintendente. El Intendente de Valores está a cargo de todas las materias referentes al mercado de valores, especialmente en lo relativo a sociedades anónimas, bolsas de valores, fondos mutuos, sociedades de inversión y emisores e intermediarios de valores de oferta pública; por otra parte el Intendente de Seguros está a cargo de todas las materias referentes al mercado asegurador, especialmente en lo relativo a entidades aseguradoras y reaseguradoras, corredores de seguros, agentes de venta de las compañías de seguro y liquidadores de seguro.

Estos son los Jefes máximos de cada una de las Áreas y son los que vienen en grado después del Superintendente.

Las funciones para ambos Intendentes son:

- a) Ejecutar las políticas fijadas para su área por el Superintendente y cooperar a su determinación;
- b) Dirigir, coordinar y orientar a todas las divisiones de su Intendencia, en tareas de tipo operativo, normativo y de investigación;
- c) Velar por la oportuna y veraz información y el respeto de la fe pública con que debe operarse en el mercado de valores; y
- d) Fiscalizar a las personas o entidades que operen en el mercado de valores, hasta su liquidación o cesación de actividades.

Ambas áreas también poseen una unidad llamada Fiscalía que se preocupa de:

- a) Estudiar, analizar y resolver todas las materias jurídicas que competen a su área en particular;
- b) Participar en la elaboración de normas, instrucciones y circulares a impartirse a las personas o entes fiscalizados; y
- c) Colaborar en la determinación de las políticas de planificación, fiscalización, investigación y demás propias de la competencia del área a cuál pertenecen.

En total la Fiscalía de Valores posee 15 funcionarios de los cuales tres son directivos, seis son fiscalizadores, uno es administrativo, y cinco son profesionales. Por su parte la

Fiscalía de Seguros posee 5 funcionarios, de los cuales uno es directivo, dos son Fiscalizadores, y dos son Profesionales.

Dependientes de las Intendencias encontramos las Divisiones. Éstas son unidades relativamente autónomas que dependen directamente de la Intendencia correspondiente.

Dentro del Área Valores encontramos la División Investigación, La División Control Intermediarios, La División Control Fondos Patrimoniales, y la División Control Financiero.

- a) La División de Investigación, está encargada de dirigir y coordinar las investigaciones que el organismo supervisor realice por casos de trasgresión a la ley y normas del mercado de valores. Esta unidad, dependerá de un comité formado por el propio Superintendente, el Intendente y el Fiscal de Valores. Esta división consta de 7 funcionarios, de los cuales uno es directivo, cuatro son profesionales y uno es Fiscalizador.
- b) La División de Control de Intermediarios le corresponde informar la autorización de existencia o el funcionamiento de las entidades o personas que componen el mercado de intermediación de títulos o valores. Asimismo, tendrá a su cargo la fiscalización y control de esas mismas personas o entidades. Esta división consta de 20 funcionarios, de los cuales dos son directivos, nueve son fiscalizadores, ocho profesionales, y un administrativo.
- c) La División Control Fondos Patrimoniales está encargada de dirigir y coordinar las políticas y programas de regulación, supervisión y control de las actividades de las administradoras de fondos supervisados. Esta división consta con 20 funcionarios de los cuales uno es directivo, doce son fiscalizadores, y siete son profesionales.
- d) La División de Control Financiero Valores le corresponde velar por el cumplimiento de las normas y políticas sobre información y fiscalización de las sociedades anónimas y de otros emisores de títulos de oferta pública. Ésta división consta de 29 funcionarios, de los cuales dos son administrativos, uno es directivo, trece son fiscalizadores y trece son profesionales.

Dentro del Área Seguros encontramos la División de Control Financiero, la División Control Intermediarios, la División Atención y Educación al Asegurado y la División Técnica y Normativa.

a) La División de Control Financiero le corresponde:

1. Velar por el cumplimiento de las normas y políticas relativas al ámbito financiero y técnico del seguro y del reaseguro;
2. Fiscalización de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, a través de un control de oficina y en terreno;
3. Seguimiento de la labor de los auditores externos, en su calidad de auditores de las compañías de seguro; y
4. Elaboración de las normas contables.

Ésta consta de 25 funcionarios, de los cuales uno es administrativo, tres son directivos, diez son fiscalizadores, y once están en el escalafón de profesionales.

b) La División Control Intermediarios, le corresponde:

1. La Inscripción, el control y la fiscalización de los corredores de seguros y reaseguros. Corresponde la supervisión de Corredores de seguro, sean estas personas naturales o jurídicas, incluyendo las sociedades de corretaje filiales bancarias.
2. La inscripción y supervisión de los agentes de venta de seguros previsionales y la supervisión de los demás agentes de venta de las compañías de seguro;
3. La inscripción, el control y la fiscalización de los liquidadores de seguro; y
4. La atención de las consultas y reclamos de los asegurados, velando por la protección de los derechos de los asegurados y otros legítimos interesados.

Ésta división consta de un total de 9 funcionarios de los cuales, uno es administrativo, dos son directivos, cinco son fiscalizadores, y uno es profesional.

c) La División Atención y Educación al Asegurado le corresponde la atención de las consultas y reclamos de los asegurados, velando por la protección de los derechos de los asegurados y otros legítimos interesados. Ésta consta de un total de 12 funcionarios, de los cuales uno es administrativo, uno es directivo, cinco son fiscalizadores, y cinco son profesionales.

d) La División Técnica y Normativa le corresponde:

1. Asesorar al Intendente en el estudio y análisis de materias actuariales, financieras y económicas;
2. Participar en la determinación de la política de fiscalización de la Intendencia;
3. Elaborar las normas, instrucciones y circulares a impartirse a las personas o entes fiscalizados; y
4. Mantención del Registro de Pólizas, control de las bases de datos estadísticas y elaboración de las publicaciones del área de seguros.

Esta división consta de 12 funcionarios de los cuales uno es administrativo, dos son Directivos, tres son fiscalizadores y seis son profesionales.

El Área Valores y Seguros, poseen una estructura similar puesto que son las dos áreas en donde se produce el proceso interno para poder lograr el objetivo final que es la regulación y fiscalización de los mercados.

Por esta razón el Área Central es diferente en su configuración, ya que ésta se preocupa del soporte administrativo de la SVS, entregando el apoyo necesario para que las Áreas de Valores y Seguros cumplan sus objetivos de la manera más óptima.

Dentro de esta área encontramos al Superintendente, al Jefe de Gabinete, al Asesor Financiero, la División Estudios y R.R.I.I., la Controlaría Interna y la División de Administración y R.R.H.H.



La División de Administración y R.R.H.H. si bien tiene el nombre de División, se le podría clasificar como Intendencia, puesto que tiene a su cargo distintos departamentos y unidades. Además el Jefe de esta división depende directamente del Superintendente, teniendo sólo un <sup>9</sup> grado menor que el de los Intendentes.

Ésta división está subdividida por distintos departamentos y unidades. Aquí encontramos a la División Informática, el Departamento de R.R.H.H., el que a su vez engloba las unidades de Bienestar y Biblioteca, y el Departamento de Presupuesto; y las unidades tales como la Secretaría General, el Centro de Documentación e Informaciones y la Unidad de Servicios Generales.

La División de Administración y Recursos Humanos tiene por función:

- 1 Proponer las políticas de Recursos Humanos al Superintendente y cooperar a su determinación.
2. Dirigir, coordinar y orientar el quehacer de la División a actividades de apoyo y servicio, de manera eficiente.
3. Gestionar el conjunto de procesos y procedimientos administrativos, permanentemente actualizados, que estimulen un buen servicio.
4. Desarrollar los sistemas administrativos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Superintendencia.
5. Proponer al Superintendente y planificar el presupuesto anual del Servicio, conforme a las necesidades institucionales.

Todas estas funciones las realiza a través de los distintos departamentos y unidades que la conforman.

A continuación se detallarán las funciones específicas de cada uno de ellos.

a) División Informática, tiene por función:

---

<sup>9</sup> Los Intendentes tienen grado 2 y el Jefe de esta división posee grado 3, todo esto definido por la ley orgánica.

1. Analizar, diseñar, programar, construir y mantener los sistemas informáticos establecidos para el desarrollo y asignados por el Comité Informático del Servicio;
2. Implementar una metodología de desarrollo que permita organizar, dirigir y coordinar el trabajo del Departamento, de acuerdo a una calendarización de los sistemas y priorización de los mismos;
3. Canalizar el intercambio de antecedentes a través de medios electrónicos con organismos públicos o privados, sean estos nacionales o internacionales;
4. Desarrollar los sistemas de información administrativos que sean necesarios para el óptimo funcionamiento de la Superintendencia;
5. Administrar el uso, mantención y operación de los equipos y programas computacionales;
6. Proponer, diseñar y establecer políticas y planes informáticos, respecto de la incorporación de nuevos sistemas e inversiones tecnológicas, de acuerdo a los estándares corporativos definidos por el Servicio;
7. Elaborar los planes presupuestarios asociados a las inversiones tecnológicas;
8. Velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas computacionales en operación;
9. Establecer planes de mantención, soporte, respaldo y operación de los sistemas, equipos e infraestructura informática en operación actual y futura, a fin de lograr de éstos, el mayor rendimiento posible y que respondan a los compromisos establecidos por el Comité de Informática;
10. Coordinar todas las actividades con las empresas prestadoras de servicios tecnológicos y controlar su accionar para asegurar su buen funcionamiento;
11. Proveer de las herramientas tecnológicas que el servicio requiera, a objeto de facilitar la administración de los Registros Públicos que las leyes encomiendan a esta Superintendencia
12. Proponer normas e instrucciones para el uso de sistemas computacionales relacionados con la forma de cumplir con determinadas obligaciones por parte de las personas y entidades fiscalizadas;

13. Administrar el diseño, uso y mantención de todos los formularios que se relacionen con los sistemas de información computacional, que se requieran a las personas y entidades fiscalizadas;

14. Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes al Departamento de Informática;

15. Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe de División de Administración y Recursos Humanos le encomiende, en el ámbito de su competencia;

Cabe destacar que esta unidad tiene el nombre de *División*, siendo que su nombre debería ser el de *Departamento*. Ésta es una contradicción que se tiene de acuerdo al orden jerárquico que se intenta seguir, y que explicité al comienzo de esta sección. Ésta contradicción cuando se decide añadir como unidad dependiente de la División de Administración y R.R.H.H. hace tres años atrás, ya que los funcionarios de esta unidad pidieron seguir con el nombre de *División*.

Este departamento consta de 18 funcionarios de los cuáles uno está en el escalafón de administrativo, uno es directivo, cuatro son fiscalizadores y doce son profesionales y técnicos

b) Departamento de Recurso Humanos. Este departamento tiene por función:

1. Elaborar, coordinar y ejecutar políticas sobre reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y capacitación;

2. Proponer, desarrollar, coordinar y ejecutar los procedimientos que hagan efectivas estas políticas, administrando los procesos relacionados con la vida funcionaria;

3. Coordinar la ejecución y evaluar el desarrollo del Sistema de Calificación del personal;

4. Diagnosticar las necesidades del servicio en el área de capacitación, elaborando y administrando los planes que en esa materia se establezcan;

5. Desarrollar y administrar la documentación y el material técnico y didáctico de la biblioteca, de tal forma que apoye la operación de actividades de capacitación;
6. Administración de la Biblioteca Técnica y desarrollos de convenios y comunicaciones con los demás bibliotecas técnicas nacionales e internacionales;
7. Administrar la información en materia de capacitación de cada funcionario;
8. Proponer y definir planes y programas destinados a generar en los funcionarios actitudes adecuadas para las necesidades de la gestión del Servicio;
9. Administrar una base de datos que permita mantener y evaluar sistemas de información con registros y estadísticas del personal, evacuando informes y estudios que se consideren necesarios;
10. Administración y pago de las remuneraciones del personal;
11. Realizar todas las funciones administrativas que emanen de las leyes que rigen a la Superintendencia de Valores y Seguros;
12. Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes al Departamento de Recursos Humanos;
13. Coordinar la gestión de las unidades funcionales encargadas de los asuntos de Bienestar y Biblioteca, de acuerdo a las funciones definidas para ellas;
14. Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe de la División de Administración y Recursos Humanos le encomiende, en el ámbito de su competencia.

Dependen de este departamento, las unidades: Bienestar y Biblioteca.

Este consta de 5 funcionarios, los cuales dos son directivos, dos son profesionales y uno es administrativo

b.1) Bienestar: A esta Unidad le corresponde las siguientes funciones:

Contribuir al bienestar del trabajador, mediante la planificación administración de un sistema de beneficios médicos y odontológicos, ayudas sociales, préstamos a los afiliados etc. Así como, planificar, organizar y realizar actividades culturales, artísticas, sociales, recreativas como

celebración de fin de año, cursos para los afiliados etc., además de otras actividades que le sean encomendadas por el Consejo de Bienestar

Ésta consta de 4 funcionarios de los cuales uno es profesional, dos son fiscalizadores y uno es administrativo

b.2)Biblioteca: A esta Unidad le corresponde la coordinación y el cumplimiento del plan estratégico de los distintos estamentos de SVS.

Esta consta de 2 funcionarios, de los cuales uno está en el escalafón de profesional, y el otro es administrativo.

c) Departamento de Presupuesto. Este tiene por función:

- 1.Elaborar instrucciones, normas y procedimientos sobre el manejo, ejecución y control del presupuesto del Servicio;
2. Elaborar el anteproyecto de presupuesto del Servicio y controlar la ejecución de cada período fiscal, además de llevar la contabilidad institucional;
3. Elaborar los informes financieros, tanto para la gestión interna del Servicio como aquellos exigidos por la Contraloría General de la República, Dirección de Presupuesto y otros organismos;
4. Recaudar los ingresos y pagar proveedores;
5. Rendir las cuentas presupuestarias y complementarias;
6. Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes al Departamento de Contabilidad y Presupuesto;
7. Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe de División de Administración y Recursos Humanos le encomiende, en el ámbito de su competencia;
8. Registrar contablemente el movimiento presupuestario y extrapresupuestario del Servicio;
9. Consolidar la información contable y presupuestaria del Servicio;

- 10 Analizar, elaborar y proponer instrucciones sobre la ejecución y control contable del Servicio;
11. Elaborar los informes periódicos que deben presentarse a la Contraloría General de la República, Dirección de Presupuestos, Mideplan y otros organismos;
12. Registrar las aperturas y cierres del ejercicio presupuestario y contable anual;
- m) Emitir el Balance General y los análisis correspondientes;
13. Revisar y refrendar toda la documentación para el proceso de obligación y devengación;
14. Refrendar y aplicar los movimientos presupuestarios del Servicio;
15. Rendir cuentas documental;
16. Llevar la contabilidad del activo fijo del Servicio;
17. Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes a la Unidad;
18. Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe del Departamento de Contabilidad y Presupuesto le encomiende, en el ámbito de su competencia;

Este departamento consta de 9 funcionarios, de los cuales dos son administrativos, dos directivo, cuatro profesionales, y un fiscalizador.

d) Secretaria General. A esta Unidad le corresponde:

1. Llevar los Registros Públicos que las leyes encomiendan a la Superintendencia y otorgar los certificados pertinentes de dichos registros;
2. Ejercer las funciones de Ministro de Fe para autenticar las certificaciones oficiales de la Superintendencia y de sus jefaturas, en lo concerniente;
3. Velar por que los Registros Públicos sean llevados en la forma y regularidad que le encomiende las leyes a la Superintendencia;
4. Practicar las inscripciones y anotaciones pertinentes en dichos registros;
5. Otorgar las certificaciones que procedan, a través del Secretario General, quién actuará como Ministro de Fe;
6. Las demás funciones que le encomiende el jefe de la División.

Ésta unidad consta de dos funcionarios, un fiscalizador y un directivo.

e) Centro de Documentación e Informaciones. A esta unidad le corresponde recepcionar toda la documentación dirigida a la SVS, tanto en papel como aquella información en medio magnético que no sea recibida por el sistema SEIL.

Despachar interna y externamente la documentación emanada de la SVS, incluyendo numeración de oficios ordinarios.

Digitalizar los documentos de entrada o salida, previa clasificación y ordenamiento para su incorporación al Archivo Virtual.

Llevar un catastro de documentación que conforma el Archivo Virtual.

Enviar a bodegas externas la documentación previamente digitalizada de acuerdo a instrucciones internas y normas legales vigentes.

Procurar que la información digitalizada este disponible en la Intranet y sitio Web de la SVS.

Descartar documentación física de acuerdo a las políticas y procedimientos administrativos y normas legales vigentes.

Atención de público en forma personal y por teléfono de consultas generales;

Orientación en el uso del sitio Web institucional;

Registro de suscriptores a normativa de la SVS y envío de esta;

Envío de resoluciones a Compañías de Seguros;

Atención de consultas al Registro de Accionistas;

Envío de información y correspondencia a los suscriptores;

Entrega de claves secretas para la habilitación del envío electrónico de normativa para los fiscalizados;

Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes al centro de Documentación;

Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe de División de Administración y Recursos Humanos le encomiende, en el ámbito de su competencia.

Esta Unidad consta de 11 funcionarios, de los cuales seis son administrativos, cuatro son fiscalizadores, y uno es profesional.

f) Unidad de Servicios Generales. A esta Unidad le corresponde:

Administrar los procesos de abastecimiento de bienes y contratación de los servicios requeridos para sustentar el funcionamiento del Servicio;

Administrar los bienes muebles, inmuebles, insumos y fungibles del Servicio;

Administrar y gestionar los procesos de Licitación del Servicio;

Administrar los servicios de apoyo en el ámbito administrativo del funcionamiento del Servicio;

*En materia de Bienes, le corresponderá:*

Recepcionar y atender los requerimientos de bienes por parte de los usuarios internos;

Controlar físicamente el inventario, de bienes muebles e inmuebles del Servicio;

Controlar los bienes fungibles, implementos, vestuario y otros, entregados de cargo a los funcionarios;

Administrar las bodegas de materiales e insumos y depósito de bienes muebles del Servicio;

Confeccionar las bases administrativas y llevar a cabo los procesos de licitación del Servicio;

*En materia de Servicios, le corresponderá:*

Administrar los contratos de aseo, transporte de personas para comisiones de servicios, de mantenimiento de instalaciones, infraestructura, vehículos, aparatos telefónicos, equipos de oficina, entre otros.

Administrar la red de telefonía celular.

Administrar y autorizar la utilización de salas de reunión y auditorios del Servicios;

Gestionar la inspección y recepción de obras menores ejecutadas para el Servicio;

Realizar las reparaciones menores de bienes muebles e inmuebles;

Administrar la central de impresiones y de los centros de fotocopiados;

Controlar el acceso a las dependencias del Servicio (Seguridad);



Coordinar y asignar las tareas que deba desarrollar el personal de portería, chóferes, recepciones y servicios menores;

Proponer normas y procedimientos en la búsqueda de una persistente mejora en la calidad de cada uno de los procesos concernientes a la Unidad de Bienes y Servicios;

Asesorar y realizar las demás funciones o labores que el Jefe de División de Administración y Recursos Humanos le encomiende, en el ámbito de su competencia.

Esta unidad consta de 17 funcionarios, de los cuales catorce son administrativos, y tres son fiscalizadores.

## **5.2. Las cinco partes fundamentales de la organización**

Las cinco partes fundamentales de toda organización según Mintzberg son: el ápice estratégico, la tecnoestructura, la línea media, el Staff de apoyo y el núcleo de operaciones.

Antes de seguir con el análisis, cabe mencionar que los escalafones que existen en la SVS, son cuatro, los que están designados por La Ley Orgánica que la rige. Éstos corresponden a Directivos, Fiscalizadores, Profesionales y Técnicos, Administrativos y Auxiliares, los que serán analizados con mayor detalle en el Capítulo IV, sobre las características del R.R.H.H. en la SVS.

El *ápice estratégico* abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización. Éste se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión. Dentro de la SVS el ápice estratégico correspondería al Superintendente, al Intendente de Valores y Seguros respectivamente, y por la cantidad de personal y departamentos a su cargo, al Jefe de División de Administración y Recursos Humanos.

Otra parte fundamental dentro de toda organización es el **núcleo de operaciones**. Éste abarca a aquellos miembros (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. 1) Aseguran los inputs para la producción, (2) Transforman los inputs en outputs. Dada la naturaleza de la SVS este correspondería básicamente a los profesionales, técnicos y fiscalizadores, que trabajan en las áreas de valores y seguros, quienes son los que reciben los inputs que sería la información de empresas participantes en el mercado de valores y seguros, para posteriormente fiscalizar dicha información (proceso interno), obteniendo como servicio final el que se cumplan las leyes y regulaciones, entregando transparencia al mercado de valores y de seguros.

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la **línea media**, provisto de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa. Esta línea media la constituirían los jefes de las distintas divisiones, departamentos y unidades, ya que dentro de cada una de éstas existen funcionarios a los que se les llama “*coordinadores*” cuya función es ejercer una supervisión directa a los funcionarios. Estos coordinadores se encuentran tanto en las divisiones como en los departamentos y unidades.

Encontramos en la **tecnoestructura** a los analistas (así como a su personal administrativo) que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad.

En la SVS se pueden encontrar tres tipos de analistas de control: (1) están los *analistas de planificación y control*, que son los planificadores a largo plazo, que corresponderían a los profesionales que trabajan en la División de Estudios y R.R.I.I., a la División de Administración y Recursos Humanos, las Intendencias, así como los analistas de presupuestos y los contables, donde se encasillaría el Departamento de Presupuesto. Estos básicamente normalizan los output. (2) También están los *analistas de estudios de trabajo*,

donde se encasillaría la Unidad de Controlaría Interna, que se preocupa de que los sistemas y procedimientos, sean adecuados al óptimo funcionamiento de la SVS, y propone las medidas necesarias para su perfeccionamiento. Éstos se preocupan de normalizar los procesos de trabajo. (3) Y por último están los analistas de personal, donde se ubicaría la División de Administración y Recursos Humanos, que se preocupan de normalizar las habilidades.

Por último tenemos al *Staff de apoyo*, ésta toma recursos de la organización global, proporcionándole a cambio una serie de servicios concretos. Su funcionamiento es independiente al núcleo de operaciones. Si se observa el organigrama el staff de apoyo consistiría en la División de Estudios y R.R.I.I., que tiene la función de asesorar al Superintendente en el estudio de materias económicas y financieras, el Jefe de Gabinete, que ayuda al mismo para la coordinación y cumplimiento del plan estratégico de los distintos estamentos y el Asesor Financiero.

### **5.3. Estructura Organizacional**

El tipo de estructura organizacional que posee la SVS sigue siendo de *“Forma Divisional”* Ésta es, según la definición de Mintzberg, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central.

En este sentido, *las entidades semiautónomas* corresponderían a las Áreas de Valores y Seguros, y la *estructura administrativa central* al Área Central.

<sup>10</sup>*“En la forma divisional se crean divisiones según los mercados a los que se atienden, a las que se concede acto seguido control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos. En dónde cada división se ocupa de sus propias actividades”.*

---

<sup>10</sup> La estructuración de las organizaciones, Henry Mintzberg.

En el caso de la SVS el Área de Valores tiene a su cargo la supervisión de las entidades relacionadas con el mercado de valores y el Área de Seguros tiene a su cargo la supervisión de las entidades que participan en el mercado de los seguros, además de tener a su cargo el registro de reaseguradores extranjeros y corredores de reaseguro nacional y extranjero, por lo que cada área posee un control sobre sus funciones operativas, sobre un mercado en particular.

La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás.

Esta independencia permite a su vez que gran número de divisiones queden agrupadas al mando de una “*sede central*”, que en este caso es la <sup>11</sup> “*Superintendencia*”.

<sup>12</sup> “*Esta disposición estructural conduce naturalmente a una acusada descentralización de la sede central: a cada división se le delega el poder necesario para tomar decisiones correspondientes a sus propias operaciones. Pero la descentralización que precisa la forma divisional está sumamente limitada: no tiene por qué trascender de la delegación de los pocos directivos de la sede central a unos cuantos más, que están al mando de las divisiones. En otras palabras, la forma divisional requiere una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado.*”

Sin embargo, en la realidad las estructurales divisionales, y como es en el caso de la SVS, éstas pueden resultar algo *centralizadas*.

Los directivos de las divisiones asumen la mayor proporción del poder, sin embargo, este poder posee alguna descentralización vertical (bajando por la cadena de autoridad), especialmente en el caso de los profesionales y fiscalizadores y horizontal (hacia especialistas del staff y operarios).

---

<sup>11</sup> Con Superintendencia me refiero a la unidad del Área Central donde se encuentra el Superintendente, que es el Jefe máximo de la Institución.

<sup>12</sup> Idem, pág. 427.

En teoría la divisionalización no impide una mayor proporción del poder dentro de las divisiones, como ocurre en la SVS. <sup>13</sup>“*De hecho, las distintas estructuras divisionales precisan distintas distribuciones del poder interno, pero presentan otras características que las obligan a centralizar más poder del que centralizarían si fueran organizaciones independientes. Si la sede central delegara todo su poder los directivos de división dejaría de existir y cada División se convertiría de hecho en una organización autónoma*”

En el caso de la SVS estos directivos corresponderían al Intendente de Valores y al Intendente de seguros, y si el poder se les delegara por completo existirían dos instituciones, una encargada del Mercado de Valores y otra encargada del Mercado de Seguros.

Por lo tanto, tiene que haber algún tipo de control o de coordinación entre el Área Central y las otras dos Áreas.

El problema que cabe plantearse es como se puede ejercer control a la vez permitiéndole suficiente autonomía a cada Área (esto también se aplica a cada división que pertenecen a las Áreas de Valores y Seguros).

Y la respuesta es que la “*sede central*” permite que las áreas (y a su vez éstas a sus propias divisiones) disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus propias decisiones controlando después los resultados de las mismas. Este control se observa en la SVS, por medio de las respuestas de los <sup>14</sup>*usuarios* ante los servicios que se prestan.

La normalización de los procesos de trabajo no es utilizada por la “*sede central*”, como mecanismo de coordinación, porque ello interferiría con la autonomía divisional. Se evita asimismo la planificación de acciones porque impondría también decisiones en las divisiones que éstas habrían preferido tomar por su propia cuenta.

---

<sup>13</sup> Idem, pág. 428

<sup>14</sup> Me referiré a los clientes como *usuarios*, puesto que la SVS es un organismo público.

De hecho, el trabajo realizado por cada división, es muy particular y complejo, realizado en su mayoría por profesionales con un alto nivel de experticia, que necesitan un nivel de autonomía para poder ejecutar sus labores con oportunidad y eficiencia.

La agrupación en dos Áreas, una de Valores y otra de Seguros , permite la autonomía de las divisiones , fomentándose así la descentralización hacia las mismas y permitiendo además una fácil identificación de sus *outputs*, que pueden coordinarse acto seguido mediante mecanismos de control del rendimiento.

Existe poca interdependencia entre áreas (aunque algunas veces por tipos de trabajo específicos, se llega a darlo contrario).

<sup>15</sup>*“La forma divisional depende para su éxito de la competencia de los directivos divisionales, en los cuales se delega gran parte del poder de la decisión.”*

En ésta los directivos se vuelven una especie de “*minidirectores generales*”, es por ello que la línea media se vuelve muy importante, y es por ello que el Área Central se vuelve un apoyo vital para preparar a estos directivos. El adoctrinamiento se utiliza también, asegurar que los directivos se propongan alcanzar los objetivos generales de la institución en vez de las metas más limitadas de sus divisiones.

En la SVS, los jefes y directivos a menudo se reúnen para alcanzar una visión más amplia. Sin ir más lejos, en esta se han desarrollado programas de liderazgo para los jefes, con el fin de integrarlos e intentar desarrollar en ellos una actitud que los lleve a focalizar su trabajo más allá de la división a la cuál pertenecen, para alcanzar con éxito las metas de la institución.

La supervisión directa es uno de los mecanismos que utiliza la SVS como forma de control para la coordinación.

---

<sup>15</sup> Idem, pág. 430

<sup>16</sup>“Las divisiones de una organización determinada pueden presentar también una variedad de estructuras.”

Por ejemplo, en la SVS, en las Áreas de Valores y Seguros, el mayor porcentaje de funcionarios corresponden a *profesionales, técnicos y fiscalizadores*, dándose en las divisiones en que ellos se desempeñan, una estructura propia denominada “*Burocracia Profesional*”. Por otra parte, en el Área Central priman los funcionarios del escalafón *administrativos*, en donde opera un tipo de “*Estructura Maquinal*”.

A continuación me referiré a los dos tipos de estructuras mencionadas, la *Burocracia Profesional* y la *Burocracia Maquinal*, con la respectiva aplicación que se da en profesionales, técnicos y fiscalizadores (Áreas de Valores y Seguros principalmente) y en los administrativos (que se da en el Área Central) respectivamente, para luego retomar el análisis que conlleva “*La forma divisional*”, que es la estructura predominante en la SVS.

Quiero dejar en consideración, que “*La forma divisional*” produce sus mejores resultados con estructuras de Burocracia Maquinal en sus divisiones; incluso va obligando a las mismas a que adopten dicha forma, independientemente de cuáles sean sus tendencias naturales. Hallamos esta explicación en la normalización de los *outputs*, la clave del funcionamiento de la estructura divisional. *La forma Divisional* se adapta de mejor forma con divisiones que poseen este tipo de estructuras. Sin embargo, en la SVS si bien cada división posee una autonomía que le permite tener libertad para tomar sus propias decisiones, también funcionan como un sistema integrado, sobre el cual se imponen un conjunto de medidas de rendimiento, mecanismo que sirve para la coordinación en estructuras con forma divisional, lo que hace que también funcione la estructura burocracia profesional.

---

<sup>16</sup> Idem. Pág. 429

### *Burocracia profesional*

La estructura organizacional para las Áreas de Valores y Seguros, corresponde básicamente a una “*Burocracia Profesional*”. Esto debido a que el mayor porcentaje de funcionarios que pertenecen a éstas corresponden a fiscalizadores, profesionales y técnicos.

Antes de referirme a la Burocracia Profesional, daré alusión al concepto de “*Burocracia*”.

*17*“La palabra “burocracia” tiene un origen bastante inocente: deriva de la palabra francesa *bureau*, que significa escritorio u oficina. Pero a partir de Max Weber, el gran sociólogo alemán, quién la utilizara a principios de siglo para describir un determinado tipo de estructura organizativa, ha tenido una existencia algo tumultuosa. Weber quiso utilizar el término con miras puramente técnicas, y aún hoy en día retiene ese sentido en la literatura de teoría organizativa y de sociología. No obstante, en todos los demás contextos la palabra ha adoptado un matiz claramente peyorativo.”

La descripción de Weber reunía una serie de conceptos tales como, la división del trabajo, la especialización, la formalización del comportamiento, la jerarquía de la autoridad, la cadena de mando, la comunicación controlada, la normalización de procesos de trabajo. Tratando de describir la burocracia como un “*tipo ideal*” de estructura.

Se puede definir una organización como burocrática, en la medida en que su comportamiento sea predecible o esté predeterminado. Mientras más estable y repetitivo es el trabajo, más programado está y más burocrática se vuelve la parte de la organización que lo contiene.

Por otra parte, *18*“cuando un puesto requiere unos conocimientos y habilidades complejos que no han sido racionalizados, el candidato tiene que dedicar mucho tiempo a su aprendizaje. Naturalmente, en ciertos casos estos requisitos no representan tener un

---

<sup>17</sup> “La estructuración de la organizaciones “, Henry Mintzberg; pág. 115

<sup>18</sup> Idem. pág 127



*conocimiento formal sino que tienen que aprenderse en la práctica, asumiendo el trabajador el papel de “aprendiz” de un “maestro”, quién un día aprendió del mismo modo su oficio. Este tipo de trabajo suele llamarse artesanal, mientras que, cuando se han documentado un cuerpo de conocimientos y se han especificado, al menos en parte, las habilidades necesarias, el individuo puede recibir la preparación antes de iniciar su labor. El trabajo de este tipo, complejo y no racionalizado, aunque parcialmente documentado y especificado, se denomina “profesional”.*”

Los profesionales reciben una larga preparación antes de ocupar sus puestos, preparación que en su mayoría proviene de las universidades u otras instituciones de enseñanza superior.

Por lo tanto, una organización que posee procesos estables, dando pie a un comportamiento “predeterminado o predecible”, y que a la vez es complejo, debiendo ser controlado directamente por los operarios que lo realizan genera la “*Burocracia Profesional*”. En ésta la organización cuenta con habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar, además de producir productos y servicios normativos.

La *Burocracia Profesional* contrata a especialistas debidamente preparados (profesionales) para su núcleo de operaciones, entregándoles un control considerable sobre su propio trabajo. El trabajo está sumamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical.

Con respecto a *especialización horizontal* se refiere a que el trabajador centra sus esfuerzos en una única tarea especializada que repite día tras día, y con *ampliación vertical* a la profundidad del trabajo, es decir, al control ejercido sobre su trabajo.

<sup>19</sup>“*El control sobre su propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela.*”

---

<sup>19</sup> Idem, pág. 394

Dentro de la Superintendencia esto se puede observar específicamente en aquellos funcionarios ubicados en el escalafón de “*Profesionales y Técnicos*” y “*Fiscalizadores*” pertenecientes al Área Valores y al Área Seguros mayoritariamente.

La coordinación en este tipo de organizaciones se genera mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer. Sin embargo, estas normas surgen por regla general fuera de su propia estructura.

Es de mucha importancia el hecho de tener un grado de autonomía frente al trabajo, puesto que la supervisión directa puede obstaculizar el desempeño.

En este sentido el profesional tiene dos tareas básicas:

1-. Categorizar la necesidad de usuario de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá que utilizar, tarea denominada diagnóstico;

2-. Aplicar o ejecutar dicho programa

A esto se le denomina “*proceso de encasillamiento*”<sup>20</sup>.

La parte central de este tipo de estructuras es el núcleo de operaciones, en dónde la única otra parte plenamente desarrollada elaborada es el Staff de apoyo. Dado el costo elevado de los profesionales, tiene sentido apoyarlos en todo lo posible, ayudarlos facilitándole su trabajo.

En este sentido el Área Central correspondería a este Staff de apoyo para las Áreas de Valores y Seguros dónde se concentra la mayor cantidad de Profesionales y Fiscalizadores.

La naturaleza de la estructura administrativa en este tipo de organizaciones está marcada por la abundancia de comités permanentes y los equipos de trabajo ad hoc.

---

<sup>20</sup> Idem.

Este tipo de estructuras también se describen como pirámides invertidas, en que los operarios profesionales aparecen encima y los administradores abajo, dispuestos a servirlos, para asegurar que los primeros tengan todo para cumplir un buen desempeño.

Si bien, para el profesional existe una especie de democracia por el hecho de tener cierto control sobre su trabajo, para el administrador no profesional, es decir, para el que dirige las unidades de apoyo, no existe democracia alguna, aunque a menudo el Staff de apoyo es más grande que el profesional.

*<sup>21</sup>“Lo que surge a menudo en la burocracia profesional son jerarquías administrativas paralelas: una democrática, ascendente, para los profesionales, y otra con forma de burocracia maquinal, descendente, para el Staff de apoyo.”*

Esto se ve claramente en la forma de trabajo que posee el Área Central de la superintendencia en comparación con las Áreas de Valores y Seguros.

En la jerarquía profesional, el poder corresponde al carácter experto; se tiene influencia según las habilidades y los conocimientos de que se disponga.

En la jerarquía no profesional, en cambio, el poder y el status dependen del puesto administrativo.

*<sup>22</sup>“La administración no es el fuerte ni el interés del profesional operativo, de modo de que depende del administrador de dedicación exclusiva para que le ayude a negociar su proyecto a través del sistema. Por una parte el administrador tiene tiempo para preocuparse de éstos asuntos. Por otra el administrador conoce a fondo el sistema de comités administrativos y tiene muchos contactos personales dentro de los mismos, lo cual es necesario para conseguir que se apruebe un proyecto” “... Por último el*

---

<sup>21</sup> Idem, pág 406

<sup>22</sup> Idem, pág. 411

*administrador reunirá probablemente más habilidades directivas, de negociación y de persuasión, sin ir más lejos”.*

*“...Pero el poder del administrador a la hora de influir en la estrategia trasciende la ayuda de los profesionales; todo buen directivo ansía cambiar a su manera la organización, alterando sus estrategias para hacerlas más efectivas”*

### *Burocracia Maquinal*

La estructura organizacional para el Área Central es básicamente del tipo *burocracia maquinal*. Esto se debe a las funciones que ésta desarrolla (entrega el soporte administrativo para la SVS) teniendo el más alto porcentaje de funcionarios en el escalafón *administrativos* dentro de toda la institución.

Para la burocracia maquinal el trabajo de operaciones es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo, y por consiguiente, los procesos de trabajo están altamente normalizados.

<sup>23</sup> *“Ésta es la estructura descrita en un principio por Max Weber, con responsabilidades, con calificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida”.*

Las principales características de este tipo de estructura es <sup>24</sup> *“que las tareas son altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, existe una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa”.*

Con respecto al núcleo de operaciones poseen un trabajo altamente racionalizado. Por ende, las tareas de operaciones son sencillas y repetitivas, precisando por regla general una

---

<sup>23</sup> Idem. Pág. 358

<sup>24</sup> Idem.

habilidad mínima y una escasa preparación, preparación que suele realizarse dentro de la institución. Éstos corresponden básicamente dentro de la SVS a las <sup>25</sup>secretarías y auxiliares.

Ello conduce a una marcada división del trabajo en el núcleo de operaciones. Al quedar los funcionarios con poca libertad de acción en su trabajo, son escasas las posibilidades de adaptación mutua dentro del núcleo de operaciones.

Con respecto a esto último, se han realizado continuamente ejercicios de *rotación en el puesto de trabajo* para los funcionarios del *Centro de Documentación* (perteneciente al Área Central), precisamente para evitar la nula adaptación de los funcionarios para otras actividades dentro de la SVS. Esto ayuda a flexibilizar un poco el desarrollo de las personas en el puesto de trabajo, y por lo tanto, su productividad.

La estricta regulación del trabajo de operaciones requiere que la estructura administrativa esté sumamente elaborada. En primer lugar, hallamos la línea media, plenamente desarrollada y netamente dividida en unidades funcionales.

Los directivos de estas líneas medias tienen 2 tareas fundamentales:

- 1-. El tratamiento de anomalías que puedan surgir entre los trabajadores altamente especializados del núcleo de operaciones
  
- 2-. Una segunda tarea es la relacionada con los roles de portavoz. Difusor y asignador de recursos, que consiste en apoyar los flujos verticales de la estructura (la agregación de información de feedback subiendo por la jerarquía y la elaboración de los planes de acción que bajan a continuación).

---

<sup>25</sup> Cabe señalar que hay secretarías que se encuentran en el escalafón de administrativos, pero que cumplen el rol de fiscalizador. Ésta es una de las contradicciones, junto a la organización por divisiones y departamentos, que posee el sistema administrativo de esta institución. Esto se detallará en el Cap. V.

## 6. Conclusiones

La SVS es una Institución pública cuya función es la regulación y fiscalización de los mercados de Valores y Seguros.

Ésta interactúa en un medio en el cual existen oferentes, demandantes, intermediarios y otros organismos fiscalizadores tales como el Banco Central, la SAFP, y la SBIF.

Enmarcando el proceso que realiza la SVS en términos generales, ésta recibe la información que entregan las empresas pertenecientes a los mercados de valores y seguros, para luego fiscalizarla, y así generar un ambiente de transparencia para que los mercados funcionen eficientemente.

La SVS está dividida en tres áreas. El Área Valores, Seguros y Central. Las dos primeras se encargan de la fiscalización y regulación de los mercados correspondientes, y el Área Central se preocupa de entregar el apoyo administrativo para que las otras dos cumplan su labor en forma óptima.

Cabe mencionar, que si bien la lógica que se intenta seguir, de acuerdo a un orden jerárquico, es: Área, Intendencia, División, Departamento y Unidad, existen contradicciones en el ordenamiento de éstas. Debido a que dentro de la División de Administración y Recursos Humanos se encuentra como categoría de departamento la División de Informática. A esto se suma el hecho de que la División de Administración y Recursos Humanos se le podría considerar con una clasificación de Intendencia, por la cantidad de personas que dependen de ella, y por la cantidad de Departamentos y Unidades que posee a su cargo.

Además, la única división que posee departamentos y unidades dependientes es la División de Administración y Recursos Humanos, hecho que no ocurre en ninguna otra división.

También se observa que el Jefe de División de Administración y Recursos Humanos depende directamente del Superintendente, por lo que esta división se le podría clasificar como Intendencia.

Y por último la Secretaría General, el Centro de Documentación e Informaciones, y la Unidad de Servicios Generales, deben ser considerados como unidades, aunque no

dependan de ningún departamento, por su tamaño y por la jerarquía de los jefes de éstas dentro de toda la organización.

Bienestar y Biblioteca, también pertenecientes a la División de Administración y Recursos Humanos, y dependientes del Departamento de Recursos Humanos, son considerados como unidades.

Sin embargo, a parte de estas contradicciones, se puede observar que en la SVS prima una estructura organizacional de Forma Divisional, ya que se crean divisiones según los mercados a los que se atienden, a las que se concede acto seguido control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos. En dónde cada división se ocupa de sus propias actividades.

Dentro de la Forma Divisional se pueden incluir otros tipos de estructura organizacional, observando que en la SVS, algunos estamentos poseen un tipo de Burocracia Profesional, específicamente en los Profesionales y Técnicos, los que en su mayoría se concentran en las áreas de valores y seguros, y un tipo de Burocracia Maquinal la que se encuentra fundamentalmente en el trabajo del personal que se encuentra en el escalafón de administrativos, ya que cumplen una función rutinaria, generalmente sencilla y repetitiva, lo que hace que sus procesos de trabajo estén altamente normalizados.

## CAPITULO II

### CARACTERIZACION DEL RRHH DE LA SVS

#### 1. Introducción

En este capítulo se hará una descripción del recurso humano de la SVS. Para esto se ocuparán como referencia distintas categorías tales como: Número del personal, Tipo de contrato, Edad, Género, Escalafón, Antigüedad, Grados, Rotación y Remuneraciones.

El estudio se llevará a cabo a través de los distintos tipos de categorías, analizados por frecuencia y porcentajes.

En cada tipo de categoría se expondrá las características a nivel global, es decir, el total de la SVS, cómo también las características de cada una de las áreas que la componen.

Con este análisis se busca saber de que tipo es el Recurso Humano de la SVS, para conocer en el próximo capítulo, cuales son los incentivos que existen y si son los adecuados para el tipo de personal que existe en esta Institución.

La SVS es una organización que posee 249 funcionarios, distribuidos uniformemente en cada una de las áreas. Se observa que el 70% está a contrata y el 30% en Planta, esto último es muy importante, puesto que aquellos que se encuentran a contrata tienen una mayor flexibilidad para acceder a un cargo de mayor grado en forma más expedita. Sin embargo existe un “*trade-off*” entre flexibilidad para acceder a un grado mayor y estabilidad laboral, ya que si bien estar en planta, produce una mayor resistencia al ascenso, con este tipo de contrato se asegura una estabilidad laboral mucho mayor al tipo de contrata, ya que en estos últimos el contrato se renueva cada año.



Con respecto a la edad, se observa que ésta es una Institución con personal joven, el cual se concentra mayoritariamente entre los 31 y 40 años, por lo que existirían incentivos por parte del personal a hacer carrera en la SVS.

En cuanto al género se observa que la participación femenina es muy pareja a la masculina. El 44% del total de funcionarios de la SVS es mujer. Sin embargo, en cuanto a la distribución del ingreso, se observa que hombres en promedio ganan más que las mujeres.

En lo que se refiere al escalafón existen 4 tipos: Directivos, Profesionales, Fiscalizadores y Administrativos. Están en el escalafón de Directivos aquellos que desempeñan cargos de jefaturas como: intendentes, jefes de división, jefes de departamentos y jefes de unidad. En profesionales y fiscalizadores están aquellos que poseen un título universitario de al menos 4 años y finalmente, en Administrativos, están aquellos que cumplen un rol administrativo para el cual se necesita como mínimo nivel educacional 4° medio.

Lo que se observa es que el personal se concentra mayoritariamente en los escalafones de Profesional y Fiscalizador, lo que corrobora el hecho que exista un tipo de estructura organizacional del tipo de burocracia profesional.

Con respecto a la antigüedad se observa que la mayoría del personal posee a lo más 5 años en la SVS correspondiendo al 43% del total.

En cuanto a la distribución por grados el mayor porcentaje se concentra en los grados 11-14, con 31%, luego vendrían aquellos entre el grado 7 y 10 con el 27% y luego los grados 15-20 con 26%. El análisis de grados es básico para entender el tipo de remuneraciones ya que ésta se da de acuerdo al grado y al tipo de escalafón.

Con respecto a la rotación del personal en la SVS desde el año 2000 se ha visto un crecimiento en cuanto al número del personal, y si bien este ha sido creciente, desde el año 2000-2002 ha sido creciente a una tasa creciente y desde el año 2002-2004 ha sido creciente a una tasa decreciente. En el año 2000 la SVS contaba con una dotación de 194 personas pasando a tener en el 2004 un total de 249.

Por último con respecto a las remuneraciones se observa que en promedio el total de funcionarios gana \$1.097.550, observándose una mayor remuneración promedio en las áreas de valores y seguros y una menor remuneración en el área central.

## **2. Consideraciones preliminares**

Las normas generales que rigen las funciones administrativas de la SVS son: el Estatuto Administrativo correspondiente a la Ley 18.834, y su Ley Orgánica.

La primera, es una ley que rige las relaciones entre Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, en la que se incluye la SVS; y la segunda es una ley particular para esta Institución.

Esto hay que tomarlo en consideración, ya que a diferencia del sector privado, en la administración pública la ley a parte de mencionar lo que no se debe hacer, también regula lo que se debe hacer. Por ejemplo, se regula por ley, las remuneraciones, los bonos de desempeño, el número máximo de personal, la cantidad máxima de personas en planta, contrata y a honorarios, los distintos tipos de escalafones, los que corresponden a Directivo, Profesional, Fiscalizador, y Administrativo y auxiliar<sup>26</sup>, etc.

## **3. Caracterización del personal**

### **3.1. Número del personal**

La SVS posee en total 249 funcionarios. A continuación se muestra la distribución de éstos, a través de un análisis de frecuencia y porcentaje, categorización que se hará por las distintas áreas.

---

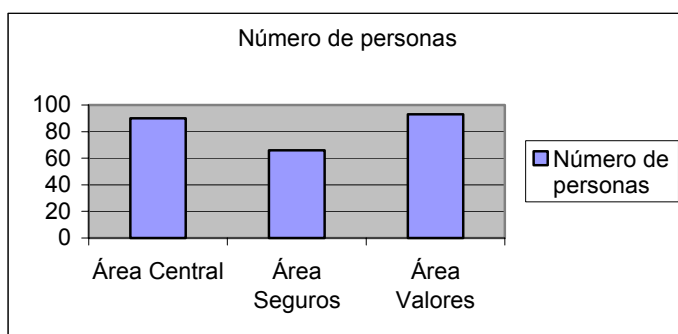
<sup>26</sup> Para ver más detalles véase la Ley 18.834 y la Ley Orgánica de la SVS.

Esta Institución se distribuye en tres áreas: Área Central, Área Seguros, y Área Valores.

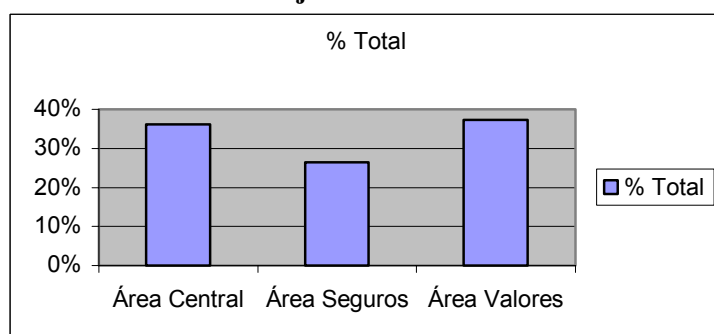
**Tabla N° 1: Cantidad de personas que trabajan en la SVS.**

	Cantidad de personas en la SVS	
	Frecuencia	% Total
Área Central	90	36%
Área Seguros	66	27%
Área Valores	93	37%
Total General	249	100%

**Gráfico N°1: Frecuencia.**



**Gráfico N°2: Porcentaje Total.**



Como se puede observar, es el Área Valores el que posee la mayor cantidad de personal con un total de 96 funcionarios, seguido por el Área Central con 90, y por último el Área Seguros con 66. Se aprecia que la distribución se encuentra distribuida en forma pareja, no existiendo una gran diferencia de tamaño entre cada una de las áreas, siendo un 36% del total para el Área Central, un 27% par el Área Seguros y un 37% para el Área Valores.

### 3.2. Tipo de contrato

Existen tres tipos de contrato de trabajo en la SVS: Planta, Contrata, y Honorarios.

*Planta* es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley. Este tipo de contrato se caracteriza, dentro de la administración pública, por la seguridad que entrega en cuanto a estabilidad laboral, siendo ésta una de las ventajas más importantes, sin embargo, la desventaja que posee es que los cargos que ostentan este tipo de contrato están designados por ley, y por lo tanto, son limitados, lo que conlleva a que el funcionario sufra una especie de “*estancamiento*” en cuanto a la posibilidad de ascenso.

Empleo a *contrata* es aquél de carácter transitorio que se consulta de acuerdo a la dotación de la institución. Los empleos a contrata duran, como máximo, sólo hasta el 31 de Diciembre de cada año y los empleados que los sirven terminan sus funciones en esa fecha, por el sólo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con treinta días de anticipación a lo menos. La ventaja que posee este tipo de contrato es que otorga mayor flexibilidad a la Institución para crear nuevos puestos de trabajo, lo que conlleva a aumentar la posibilidad de los funcionarios de acceder a ascensos. La desventaja que posee es la inestabilidad laboral, puesto que la duración del contrato es de un año, pero con posibilidad de renovación.

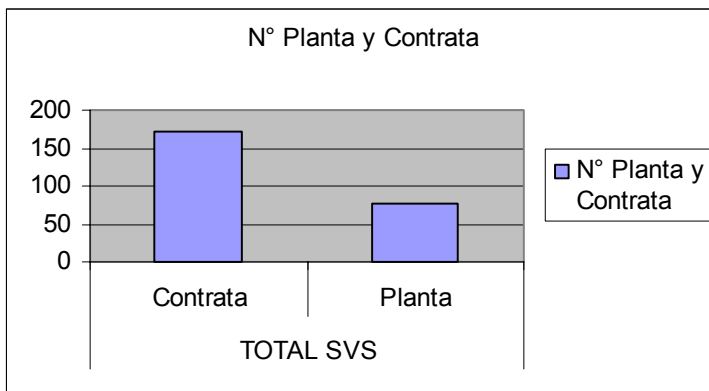
Además el Superintendente puede celebrar contratos de prestación de *servicios a honorarios* para la ejecución de labores específicas. Las personas así contratadas no tienen, en caso alguno, la calidad jurídica de empleados ni de imponentes de la Caja de Previsión a que esté afecto el personal. Además sus labores tienen una duración máxima de tres meses. Con respecto a este último, por el momento no se encuentran personas con este tipo de contrato.

Observando a la SVS en forma global nos encontramos con:

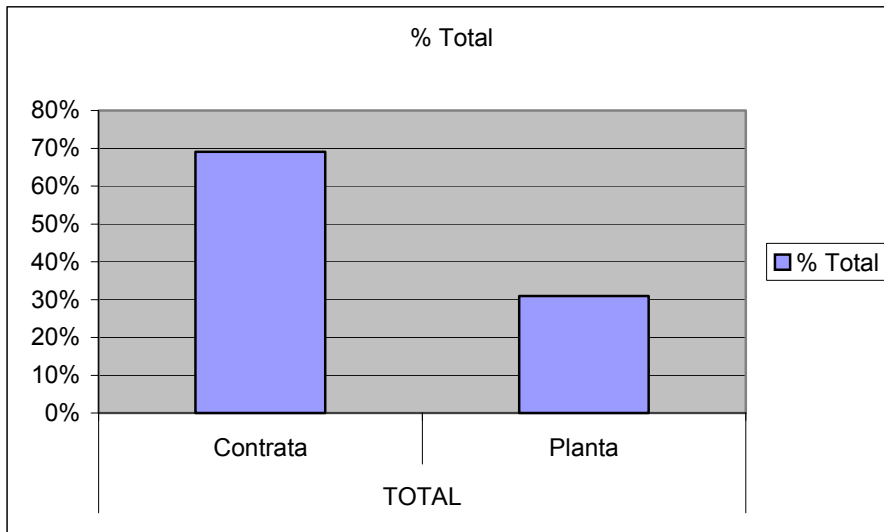
**Tabla N° 2: Tipos de contrato: a contrata y en planta, a través de un análisis de frecuencia, porcentaje por área y porcentaje del total de la SVS.**

	Tipo de Contrato					
	Contrata			Planta		
	Frecuencia	% por Área	% del Total	Frecuencia	% por Área	% del Total
Área Central	68	76%	27%	22	24%	9%
Área Seguros	54	82%	22%	12	18%	5%
Área Valores	50	54%	20%	43	46%	17%
Total General	172	-	69%	77	-	31%

**Gráfico N°3: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



**Gráfico N°4: Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



El 69% de todos los funcionarios que trabajan en la SVS están a contrata y el 31% son de planta. La razón principal por la que la mayoría del personal se encuentra a contrata es

porque con este tipo de contrato tienen la posibilidad de ascender, ya que si se está en planta, para poder acceder a un puesto más alto se necesita que la persona que está más arriba necesariamente haya dejado de pertenecer a la Institución, puesto que los cargos en planta son limitados e indefinidos en el tiempo. En cambio, al poseer la calidad jurídica de personal a contrata, esta movilidad se hace en forma más expedita, porque este tipo de contrato permite la creación de nuevos puestos de trabajo con grados más altos.

Se observa en aquellas personas que llevan más años en la Institución y poseen una mayor edad, una inclinación a pertenecer a planta. Y en aquellos que son más jóvenes y que llevan menos tiempo, una inclinación a estar a contrata.

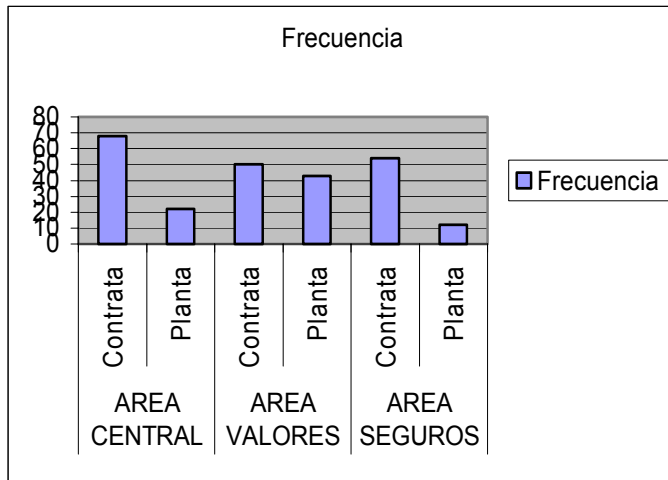
Esto se debería porque el estar en planta entrega la ventaja de una mayor seguridad laboral, a costa de tener menos posibilidades de acceder a puestos más altos. Por el contrario, el estar a contrata entrega la ventaja de tener la posibilidad de ascender, a costa de tener una estabilidad laboral más débil.

Sin embargo, la tendencia que se observa en la SVS, es que la mayoría de las personas que están a contrata, se sienten con la seguridad que se les renovará el contrato a final de año.

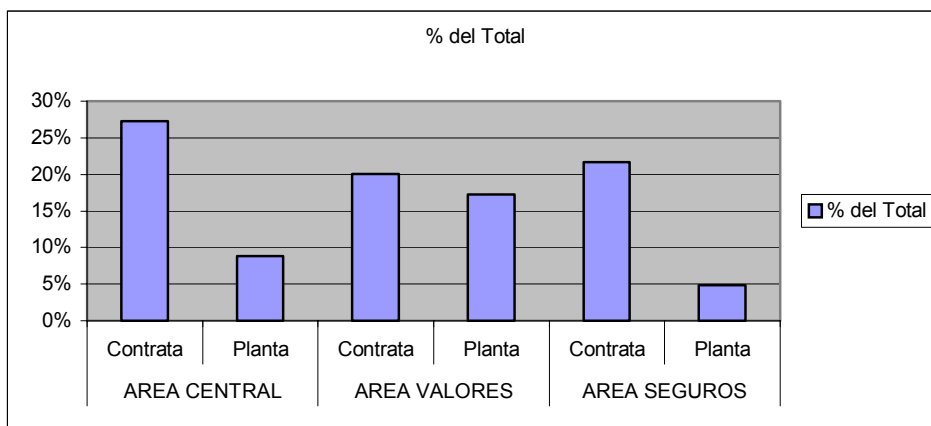
Desde el año 2000 se han producido un total de 48 retiros, de los cuales 6 de ellos han correspondido a renuncias no voluntarias, 15 a la no renovación del contrato (funcionarios a contrata) y los 27 restantes han sido por renuncias voluntarias.

A continuación se mostrará gráficamente como están distribuidos los distintos tipos de contrato por área.

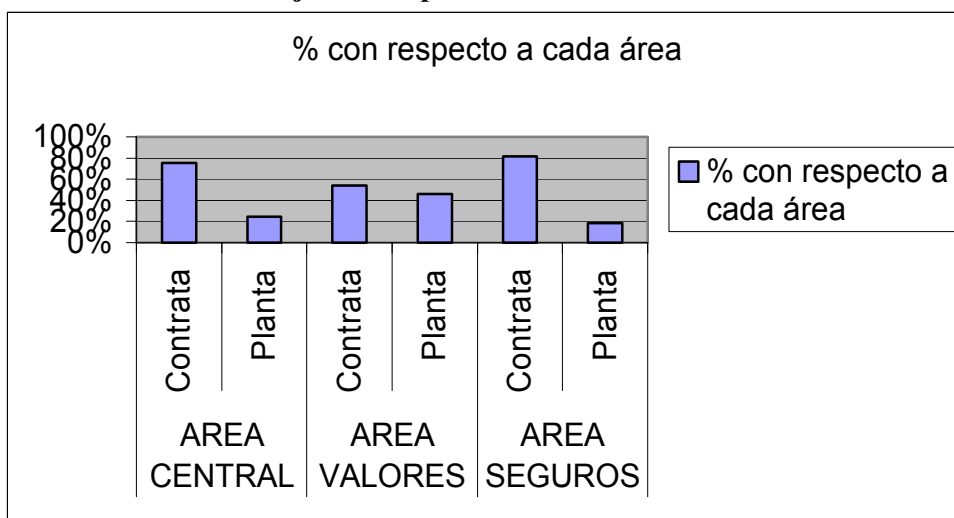
**Gráfico N°5: Frecuencia. Análisis por área.**



**Gráfico N°6: Porcentaje del Total. Análisis por área.**



**Gráfico N°7: Porcentaje con respecto a cada área.**



Se puede observar que el porcentaje de personal a contrata supera al de planta en cada una de las áreas.

El Área Central es el que posee la mayor cantidad de funcionarios a contrata con un 27% del total, seguido por el Área Seguros con un 22%, y por último el Área Valores con un 20%, respecto del total de funcionarios de la SVS.

Por otra parte, es el Área Valores el que posee una mayor cantidad de personal en planta con un 17%, seguido por el Área Central con un 9% y luego el área Seguros con un 5%.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que es el Área Central la que posee mayor cantidad de personal, seguido por el Área Valores y por último el Área Seguros.

Por lo tanto, con respecto a cada Área, se observa que es el Área Seguros la que posee la mayor diferencia, teniendo un 82% del total del área a contrata, luego viene el Área Central con un 76% y por último el Área Valores con un 54%.

Se observa que existe un mayor equilibrio entre estos dos tipos de calidad jurídica en el Área Valores, observándose una mayor desigualdad en el Área Seguros.

### **3.3. Edad**

Este tipo de categoría lo separé en 5 grupos: (1) personas de 21-30 años, (2) personas de 31- 40 años, (3) personas de 41-50 años; (4) personas de 51-60 años y (5) personas de más de 60 años.

A nivel global lo que se observa es:



**Tabla N°3: Análisis por edad: Personas entre 21-30 años y personas entre 31-40 años. Análisis de frecuencia, por porcentaje por área y con respecto al total.**

	Edad					
	21-30 años			31-40 años		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	16	18%	6%	26	29%	10%
Área Seguros	9	14%	4%	34	52%	14%
Área Valores	27	29%	11%	46	49%	18%
Total General	52	-	21%	106	-	43%

**Tabla N°4: Análisis por edad: Personas entre 41-50 años y personas entre 51-60 años. Análisis de frecuencia, por porcentaje por área y con respecto al total.**

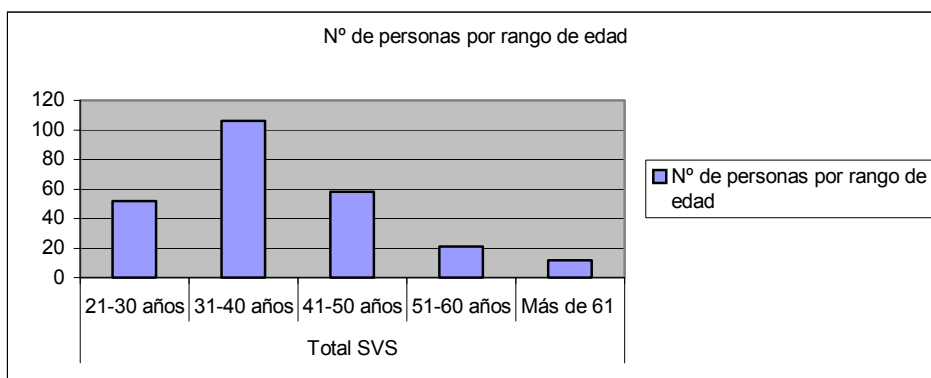
	Edad					
	41-50 años			51-60 años		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	31	34%	12%	7	8%	3%
Área Seguros	16	24%	6%	5	8%	2%
Área Valores	11	12%	4%	9	10%	4%
Total General	58	-	23%	21	-	8%

**Tabla N°5: Análisis por edad: Personas con más de 60 años. Análisis de frecuencia, por porcentaje por área y con respecto al total.**

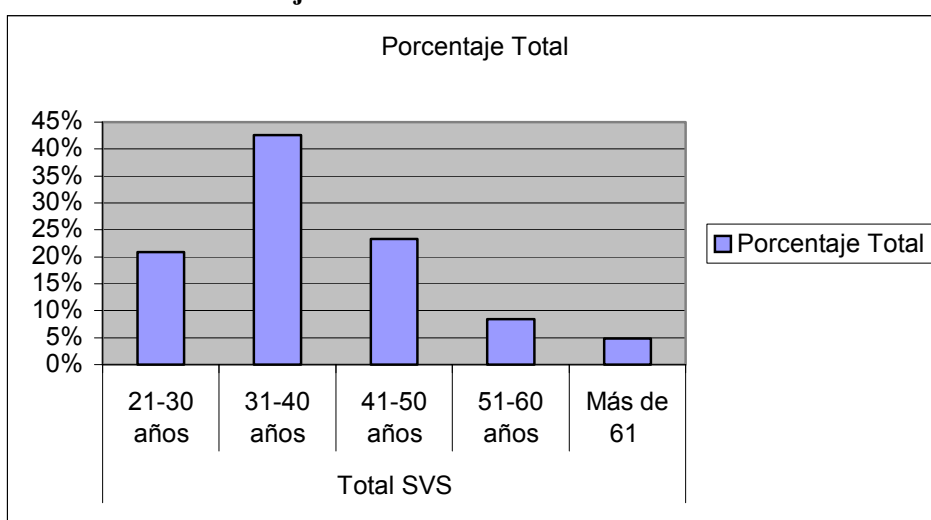
	Edad		
	Más de 60 años		
	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	10	11%	4%
Área Seguros	2	3%	1%
Área Valores	0	0%	0%
Total General	12	-	5%

A continuación se muestra gráficamente cómo está distribuido el personal por rangos de edad.

**Gráfico N°8: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



**Gráfico N°9: Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



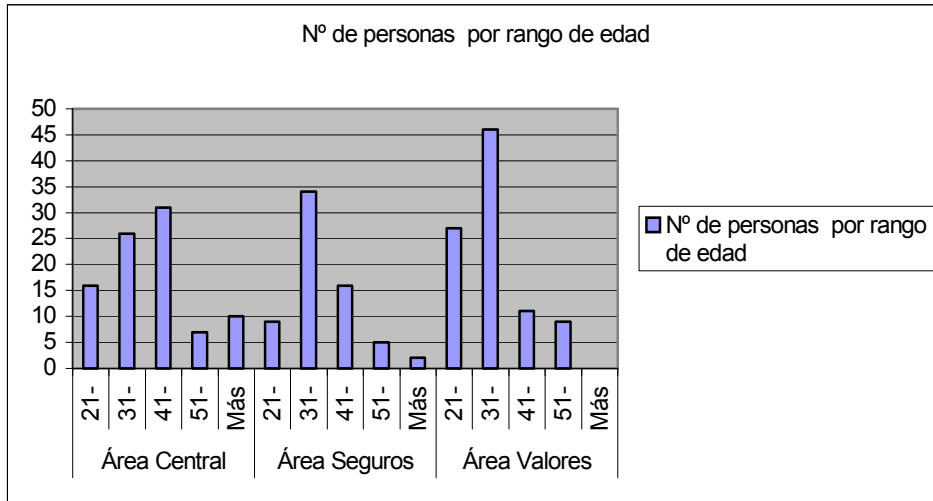
Se puede apreciar que la mayor cantidad de personas que trabajan en la SVS se concentran entre los 31- 40 años representando el 43% del total de funcionarios. Luego viene el rango entre 41-50 que representa el 23% seguido muy de cerca de aquellos que tienen entre 21-30 años que representan el 21%. Mucho más abajo le siguen aquellos que tienen 51-60 años y aquellos de más de 60 años que representan un 8 y un 5% respectivamente.

En términos globales se puede afirmar que ésta es una organización con personal joven, que unido al hecho a que el tipo de contrato que predomina es el de “*contrata*”, el cual entrega

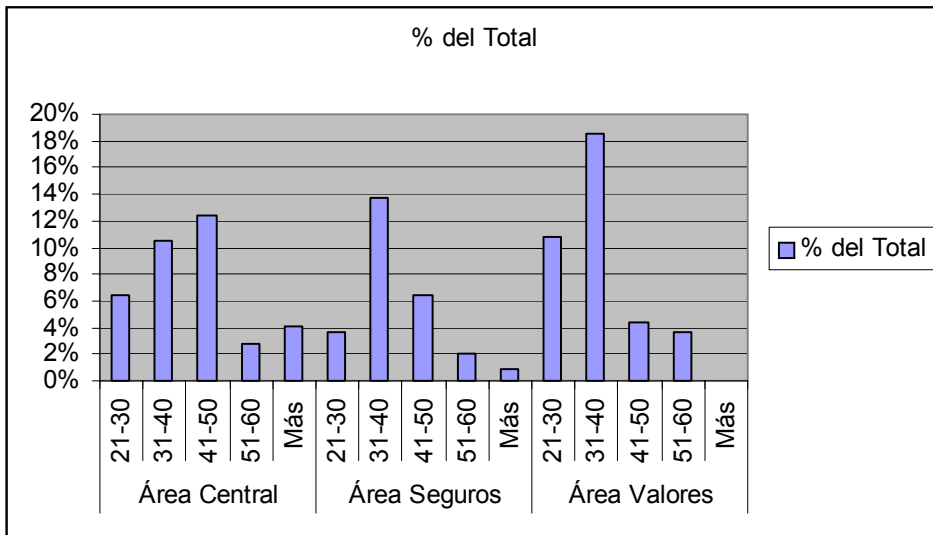
mayor flexibilidad en cuanto a ascensos, muestran que existen incentivos claros para hacer carrera dentro de la Institución.

Haciendo un análisis por área, lo que se encuentra gráficamente es lo siguiente,

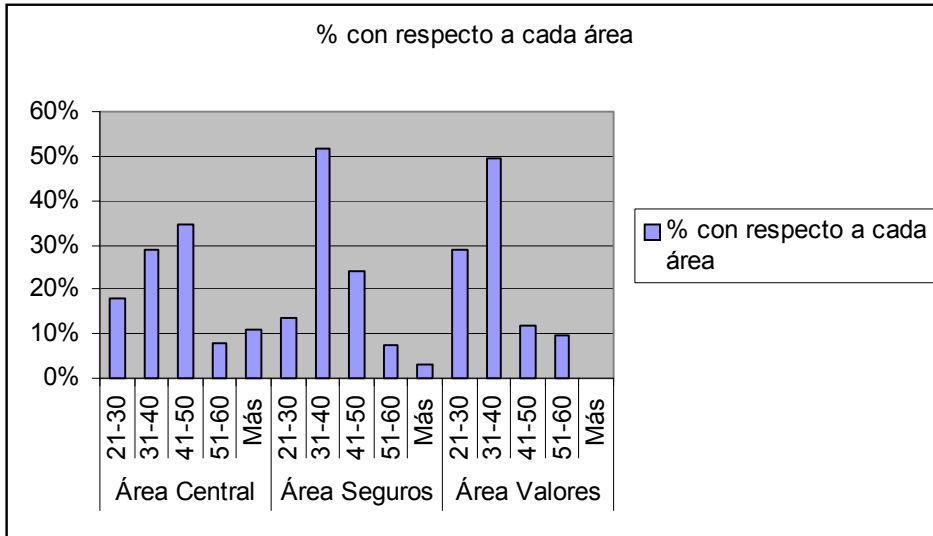
**Gráfico N°10: Frecuencia. Análisis por área.**



**Gráfico N°11: Porcentaje del total. Análisis por área.**



**Gráfico N°12: Porcentaje con respecto a cada área.**



Se puede observar algo muy interesante dentro de la distribución del personal cuando se hace el análisis por área, ya que lo se puede ver es que si bien tanto las áreas de valores y seguros muestran la tónica general de la Institución, concentrando el personal en aquellas de un rango de 31-40 años, en el área central la concentración se da en personas de 41-50 años. Esto se debería por dos razones: primero, por el tipo de trabajo que se da en ésta área que es más bien burocrático, de menor grado de experticia y más bien del tipo administrativo, y segundo, porque en esta área se concentra el personal con mayor antigüedad, como veremos más adelante.

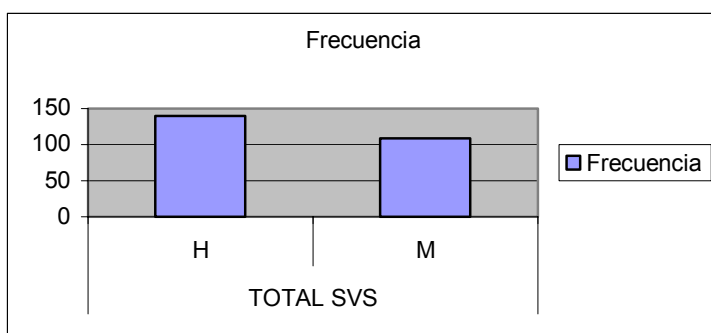
Dentro del área de valores y seguros, en las cuales se concentra el tipo de personas de 31-40 años, se observa que el tipo de trabajo, junto a la predominancia de los escalafones de profesional y fiscalizador, hacen que la caracterización del personal se de en este rango de edad. Esto, por el nivel de exigencia del trabajo, en cuanto a presión, y conocimientos. Esto se suma al hecho que la mayor parte de los funcionarios de la SVS, poseen un capital humano altamente calificado, sobre todo en éstas dos áreas.

### 3.4. Género

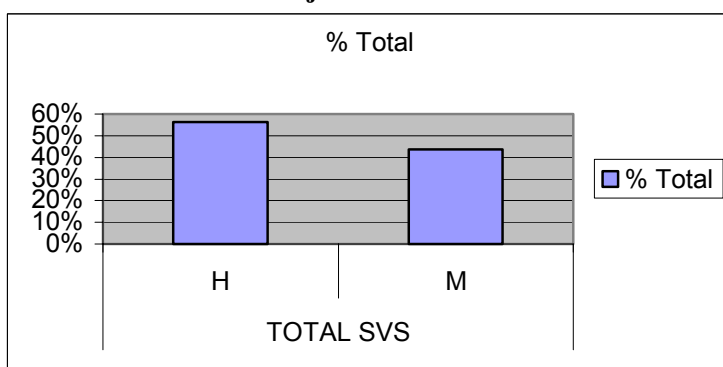
**Tabla N°6: Cantidad de hombres y mujeres. Análisis de frecuencia, porcentaje con respecto al área y a nivel total.**

	Género					
	Hombres			Mujeres		
	Frecuencia	% por Área	% del Total	Frecuencia	% por Área	% del Total
Área Central	58	64%	23%	32	36%	13%
Área Seguros	34	52%	14%	32	48%	13%
Área Valores	48	52%	19%	45	48%	18%
Total General	140	-	56%	109	-	44%

**Gráfico N°13: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



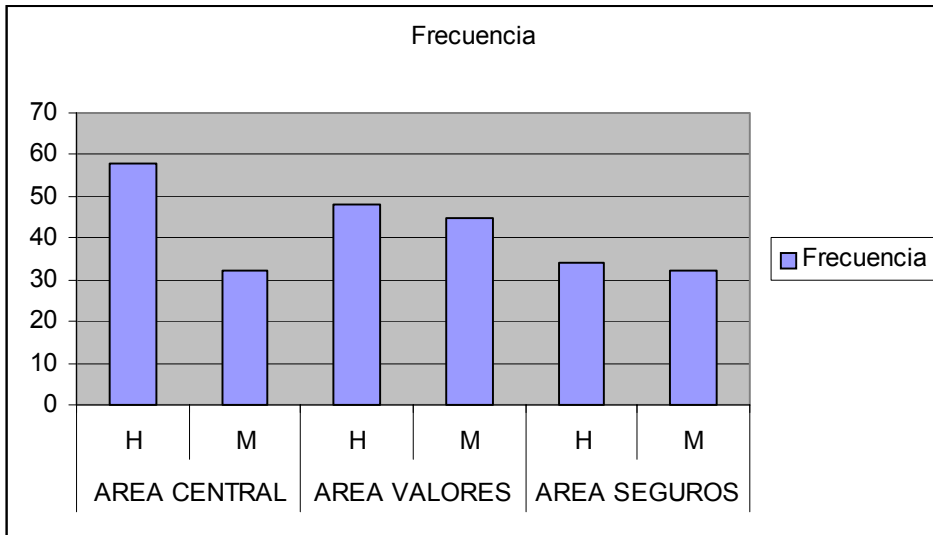
**Gráfico N°14. Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



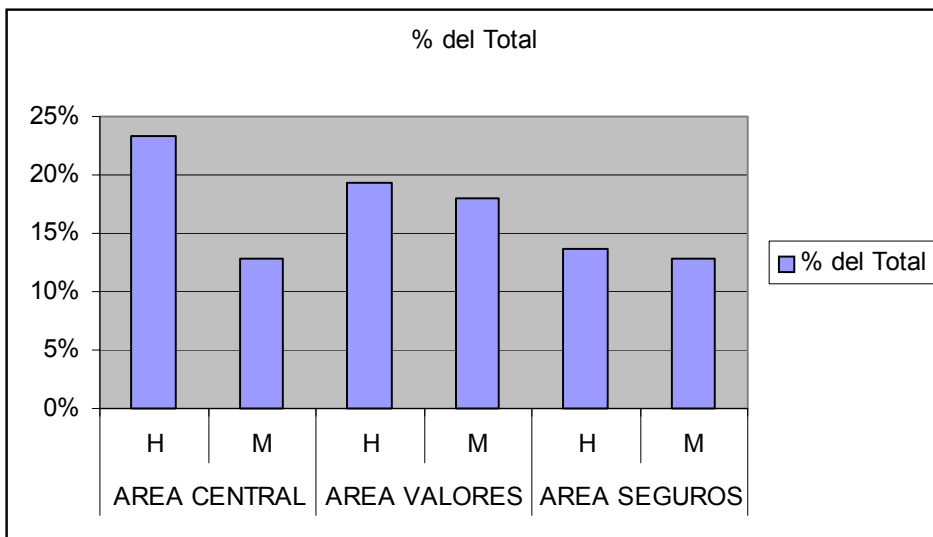
Se observa que existe un 56% de personas del género masculino y 44% del género femenino. Siendo 140 hombres y 109 mujeres.

A continuación se muestra el análisis por área:

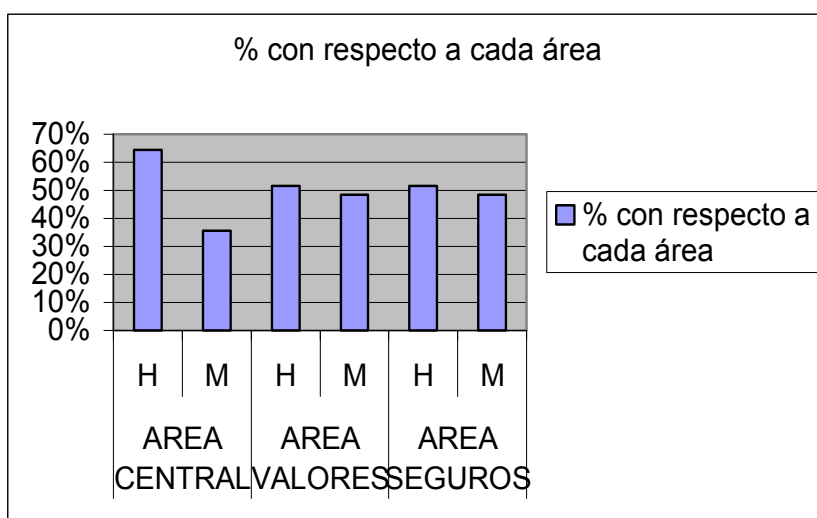
**Gráfico N°15. Frecuencia. Análisis por área.**



**Gráfico N°16. Porcentaje del Total. Análisis por área.**



**Gráfico N°17: Porcentaje con respecto a cada área.**



Se observa que el género masculino predomina en cada una de las áreas de la SVS, sin embargo, la diferencia no es muy grande, observándose la mayor diferencia en el Área Central, donde el 64% del total de funcionarios son hombres y el 36% es mujer, con respecto al área. Tanto para Valores como Seguros los porcentajes son los mismo 52% hombres y 48% mujeres.

Se observa que el Área que posee la mayor cantidad de mujeres es el Área Valores con un 18% del total, siendo el Área Central la que posee el mayor porcentaje de Hombres con un 23%.

Sin embargo, este análisis por sí sólo no entrega mucha información, así que a continuación se mostrará las diferencias que existen entre hombres y mujeres por concepto de salario<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> La caracterización de las remuneraciones que existe en la SVS serán tratadas al final de este capítulo.

**Tabla N° 7: Análisis de las remuneraciones en el género femenino.**

Categoría	Remuneraciones	Mujeres			
		Frecuencia	% por género	% del Total	Promedio
1	212,150 - 501,080	26	24%	10%	395.688
2	516,790 - 847,890	33	30%	13%	727.675
3	978,880 - 1,130,690	20	18%	8%	1.056.994
4	1,292,560 - 1,657,180	20	18%	8%	1.467.714
5	1,876,080 - 2,348,330	7	6%	3%	2.064.593
6	2,718,150 - 3,385,730	3	3%	1%	2.718.150
Total		109	100%	44%	985.339

**Tabla N°8: Análisis de las remuneraciones en el género masculino.**

Categoría	Remuneraciones	Hombres			
		Frecuencia	% por área	% del Total	Promedio
1	212,150 - 501,080	27	19%	11%	352.353
2	516,790 - 847,890	32	23%	13%	746.163
3	978,880 - 1,130,690	24	17%	10%	1.067.828
4	1,292,560 - 1,657,180	35	25%	14%	1.428.928
5	1,876,080 - 2,348,330	9	6%	4%	2.195.960
6	2,718,150 - 3,385,730	13	9%	5%	2.853.325
Total		140	100%	56%	1.184.914

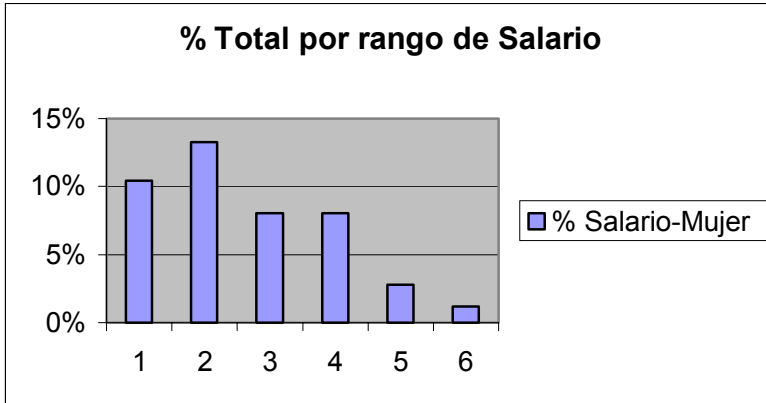
Se observa que en promedio los hombres ganan más que las mujeres, siendo este diferencial de casi \$200.000.

También se observa que el promedio más alto dentro de la categoría con un mayor salario (categoría 6) lo poseen los hombres.

Otro detalle importante es que si bien los hombres ganan en promedio más que las mujeres, dentro de la categoría de aquellos con menor salario, ganan menos que las mujeres, siendo este diferencial de poco más de \$40.000.

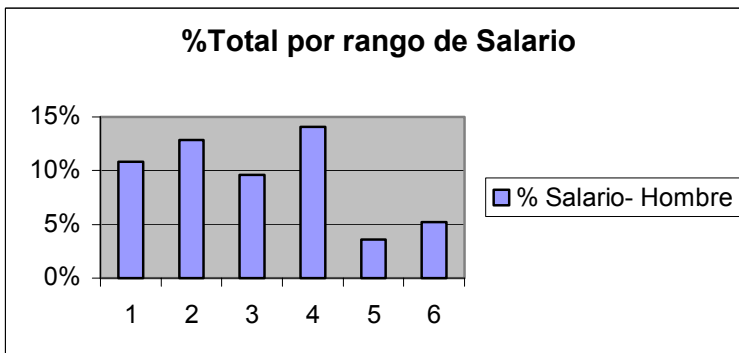


**Gráfico N°18: Análisis de salario en las mujeres.**



Se observa en el gráfico que el salario de las mujeres se concentra en las categorías 2 y 1, que representan un salario promedio de \$727.625, \$395.688 y respectivamente.

**Gráfico N°19: Análisis de salario en los hombres.**



El salario del hombre en cambio, es más uniforme concentrándose en aquellas categorías de mayor salario.

Como conclusión se observa que en promedio los hombres ganan más que las mujeres, por lo que no existiría una gran diferencia con respecto a lo que sucede en el mercado laboral, donde se da evidencia de que la mujer gana menos que el hombre. Ahora, en cuanto a participación laboral, se ve una diferencia menor, dónde el porcentaje de mujeres trabajando en la SVS se ve casi parejo con el de los hombres.

### 3.5. Escalafón

Existen cuatro tipos de escalafones en la SVS: Directivos, Profesionales, Fiscalizadores, Administrativos y Auxiliares<sup>28</sup>.

Están en el escalafón de Directivo aquellos funcionarios que desempeñan cargos de jefatura, las cuáles pueden ser las de Intendente, Jefe de División, Jefe de Departamento y Jefe de Unidad. El Superintendente está en el escalafón de Jefe de Servicio, pero para efecto de éste análisis se le considerará como Directivo. De acuerdo al Decreto Ley N° 3.551, artículo 12, podrán acceder al escalafón de Directivo sólo aquellas personas con título profesional universitario.

En el escalafón Profesional, estarán aquellos que cumplan funciones de carácter profesional, y deberán tener como requisito un título profesional universitario de 8 semestres a lo menos.

En el escalafón de Fiscalizadores se encontrarán aquellos que realicen funciones de carácter fiscalizador y/o profesional, teniendo como requisito un título profesional de 8 semestres a lo menos; o título profesional universitario de 6 semestres y experiencia profesional de un año; o título de Contador y 5 años de experiencia laboral y curso de capacitación.

Estarán en el escalafón de administrativos aquellos que cumplan un rol de carácter administrativo, tales como secretarias, recepcionistas, etc, teniendo como requisito haber aprobado Cuarto año medio.

Y serán auxiliares aquellos que realicen funciones de aseo<sup>29</sup>, y otros, teniendo como requisito mínimo haber cursado Sexto año básico.

---

<sup>28</sup> Para nuestro estudio consideraremos los escalafones de administrativos y auxiliares como uno solo, ya que no existe personal como Auxiliar dentro de la SVS.

<sup>29</sup> En cuanto a personal encargado del aseo, éste es mínimo puesto que la SVS cuenta con una empresa externa quién se encarga de éste.

Si bien se considerará para efectos de este estudio al Superintendente como Directivo, hay que mencionar que el escalafón al cuál pertenece éste es el de Jefe de Servicio, al cuál se le podrán fijar otros requisitos específicos adicionales o complementarios, según sea el caso.

Observando a la SVS en términos globales encontramos que:

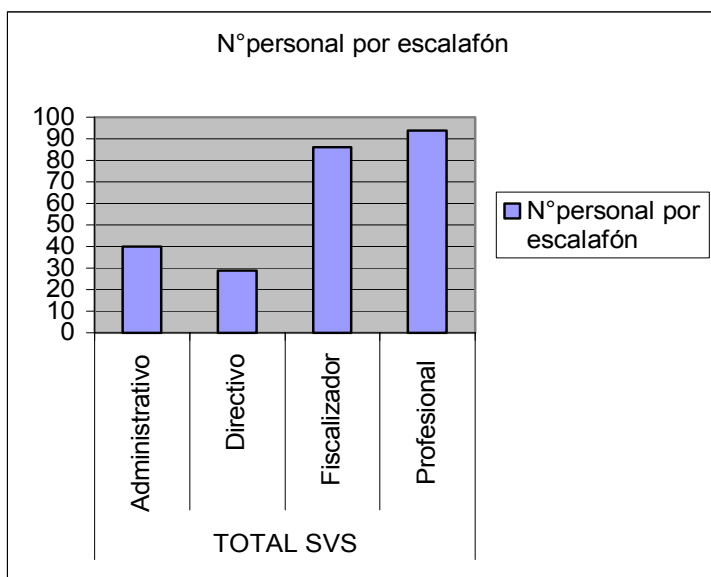
**Tabla N°9: Tipo de escalafón: administrativos y directivos. Análisis por frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Tipo de escalafón					
	Administrativo			Directivo		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	31	34%	12%	10	11%	4%
Área Seguros	4	6%	2%	10	15%	4%
Área Valores	5	5%	2%	9	10%	4%
Total General	40	-	16%	29	-	12%

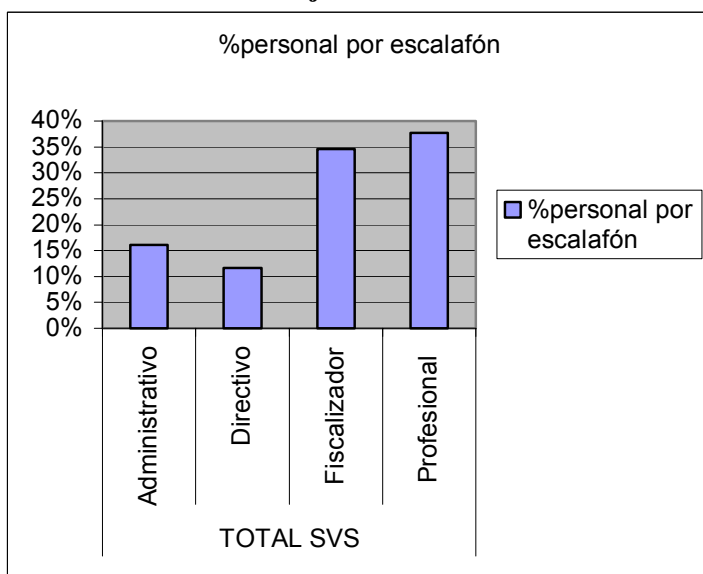
**Tabla N° 10: Tipo de escalafón: Fiscalizadores y profesionales. Análisis por frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Tipo de escalafón					
	Fiscalizador			Profesional		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	18	20%	7%	31	34%	12%
Área Seguros	26	39%	10%	26	39%	10%
Área Valores	42	45%	17%	37	40%	15%
Total General	86	-	35%	94	-	38%

**Gráfico N°20: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



**Gráfico N°21: Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



Cómo se puede observar el mayor porcentaje de funcionarios corresponde a Profesionales con un 38%, luego vienen los Fiscalizadores con un 35%, luego Administrativos con un 16% y por último los Directivos con 12%.

La tendencia que posee esta Institución en cuanto al tipo de funcionarios, reafirma el hecho que exista un tipo de burocracia profesional al nivel de estructura organizacional.

Observando cada área se puede observar que la mayor cantidad de personal en el escalafón de administrativos se concentra en el Área Central. Esto es lógico, puesto que esta área es la que entrega el soporte administrativo, para que las otras dos puedan cumplir sus funciones de manera óptima.

Otra conclusión importante es que en el Área Valores y Seguros, el porcentaje que existe de personal en los escalafones de Profesional y Fiscalizador, es más grande que en el Área Central, siendo para esta última muy importante la participación de personal en el escalafón de administrativos.

Esto viene a reafirmar el hecho que exista un tipo de burocracia maquina en el Área Central y una burocracia profesional en las Áreas de Valores y Seguros.

Otra característica que se observa es que la mayor cantidad de personal en el escalafón de Fiscalizador se encuentra en el Área Valores, teniendo también la mayor cantidad de personal en Profesionales.

Con respecto al escalafón de Directivos, la cantidad de personal en este escalafón es casi el mismo para todas las áreas, habiendo 9 Directivos en el Área Valores y 10 en el Área Seguros y Central.

Otra característica importante es que el porcentaje de personal administrativo en las Áreas Valores y Seguros representa sólo un 5 y un 6% del total del área.

Un hecho que no deja de ser menor, es que dentro de la SVS existe personal que pertenece a un tipo de escalafón, que no está relacionado con la función que cumple. Esto se produce por distintas razones, una de ellas es el hecho que existan secretarias que estén en el escalafón de Fiscalizador, siendo que el escalafón al cuál debiesen pertenecer es el de Administrativo. Esto se debe a que el grado máximo al cuál se puede aspirar como Administrativo es el grado 17, siendo el siguiente grado el 16, pero en el escalafón de Fiscalizador. Por tanto, para poder subir de grado a una persona que esté en el escalafón Administrativo con grado 17 (que es el máximo grado al cuál pueden aspirar), lo incluyen dentro del escalafón de Fiscalizador con grado 16. En esta situación se encuentran 13 personas.

Otra contradicción de este tipo que se genera dentro de la SVS, es que si bien, el cargo de Directivo sólo lo debiesen tener las Jefaturas, entendiéndose por ésta a los Intendentes,

Jefes de División, Jefes de Departamentos y Jefes de Unidad, es decir, cargos otorgados por ley, hay un tipo de personal que se denominan “*coordinadores*” los cuáles tienen, como su nombre lo indica, la función de coordinar a los funcionarios de las distintas unidades. Si bien, estos no tienen el cargo de Jefe, pertenecen al escalafón de Directivos. Según mi parecer, habría contradicción en el hecho que exista una jefatura creada de forma no oficial (informal), la cuál está incorporada de manera ilegal (por así decirlo) como Directivo. Las personas en esta situación son cinco.

Por último se puede mencionar el hecho que no existe personal en el escalafón de auxiliares en toda la SVS, siendo que existirían 12 personas que debiesen pertenecer a dicho escalafón por las funciones que cumplen.

### 3.6. Antigüedad

Este tipo de categoría lo separé en cuatro grupos: 0-5 años; 6-10 años; 11-20 años y 21-40 años.

A nivel global se observa que:

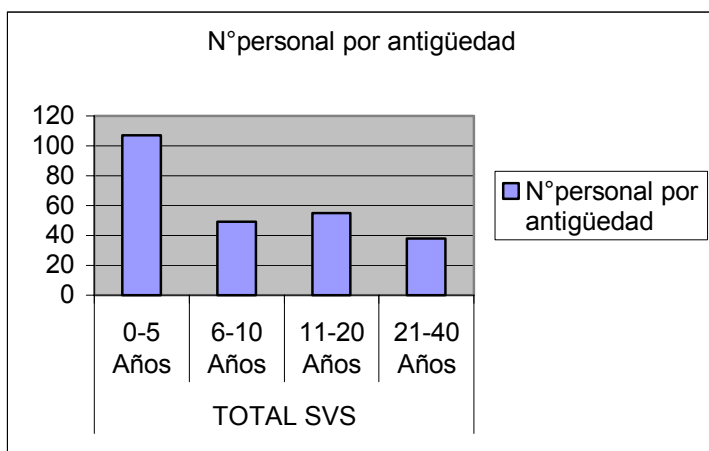
**Tabla N°11: Antigüedad: Personas entre 0-5 años y 6-10 años. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	0-5 años			6-10 años		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	35	39%	14%	14	16%	6%
Área Seguros	23	35%	9%	16	24%	6%
Área Valores	49	53%	20%	19	20%	8%
Total General	107	-	43%	49	-	20%

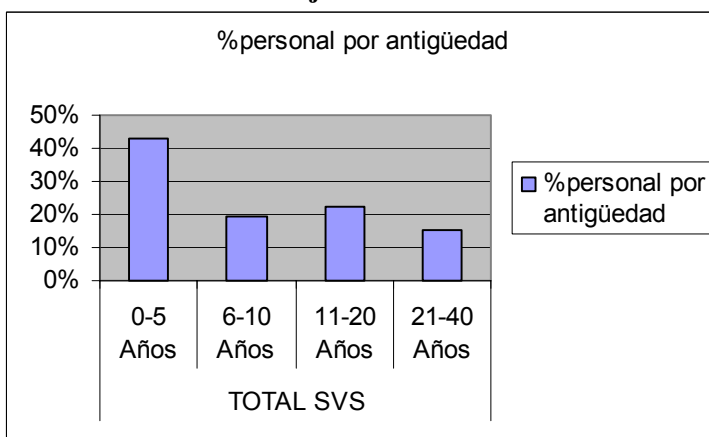
**Tabla N°12: Antigüedad: Personas entre 11-20 años y 21-40 años. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	11-20 años			21-40 años		
	Frecuencia	% por área	% del Total	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	21	23%	8%	20	22%	8%
Área Seguros	16	24%	6%	11	17%	4%
Área Valores	18	19%	7%	7	8%	3%
Total General	55	-	22%	38	-	15%

**Gráfico N°22: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



**Gráfico N°23: Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



Se observa que el 43% del total de funcionarios que trabajan en la SVS tienen a lo más 5 años de antigüedad, observando un equilibrio entre la cantidad de personas de 6-10 años y 11-20 representando un 20 y 22% respectivamente. El segmento que tiene una antigüedad de 21-40 años representa el 15% del total de funcionarios.

En cada área la mayor parte del personal posee a lo más 5 años de antigüedad, observándose el mayor porcentaje relativo al Área de Valores, donde el 54% del área tiene entre 0 y 5 años de antigüedad.

También es el Área Valores la que posee la mayor cantidad de personal entre 0-5 años, con respecto al total de la SVS.

Considerando los porcentajes relativos a cada área, es el Área Central la que posee la mayor cantidad de personal con 21-40 años de servicio en la Institución con un 22%.

Si bien es el Área Central la que tiene el personal con más años de servicio, en términos relativos a cada área, la proporción entre grupos no es muy desigual, en comparación al Área Valores el cuál posee la mayor cantidad de personal con a lo más 5 años de servicio, y el menor porcentaje de personal con 21-40 años de antigüedad.

El Área Seguros posee una proporción idéntica en los grupos de 6-10 años y el de 11-20 años, con un 24% con respecto al total del área.

### 3.7. Grados

Los distintos grados que posee el personal, indica el lugar que posee dentro del orden jerárquico en la Institución.

Este tipo de categoría lo separé en cinco grupos: Grado 1-3; Grado 4-6; Grado 7-10; Grado 11-14; Grado 15-20.

A nivel global de la SVS se observa lo siguiente:

**Tabla N°13: Tipos de grado: grado 1-3 y grado 4-6. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Grado 1-3			Grado 4-6		
	Frecuencia	% por área	%del Total	Frecuencia	% por área	%del Total
Área Central	4	4%	2%	8	9%	3%
Área Seguros	6	9%	2%	5	8%	2%
Área Valores	6	6%	2%	10	11%	4%
Total General	16	-	6%	23	-	9%



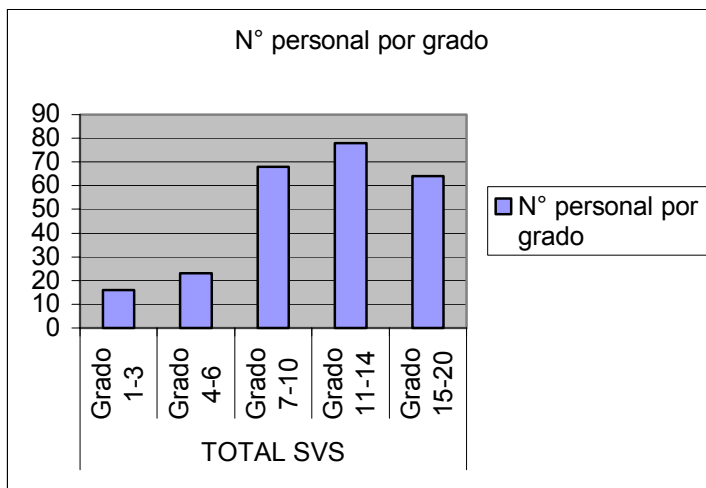
**Tabla N°14: Tipos de grado: grado 7-10 y grado 11-14. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Grado 7-10			Grado 11- 14		
	Frecuencia	% por área	%del Total	Frecuencia	% por área	%del Total
Área Central	18	20%	7%	17	19%	7%
Área Seguros	25	38%	10%	17	26%	7%
Área Valores	25	11%	10%	44	47%	18%
Total General	68	-	27%	78	-	31%

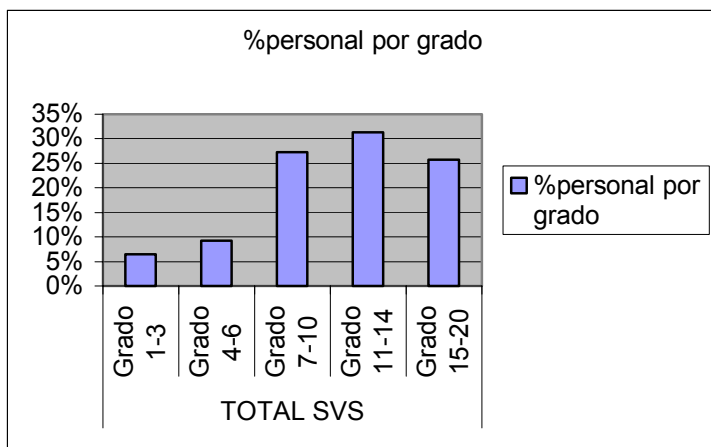
**Tabla N°15: Tipos de grado: grado 15-20. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Grado 15-20		
	Frecuencia	% por área	%del Total
Área Central	43	48%	17%
Área Seguros	13	20%	5%
Área Valores	8	9%	3%
Total General	64	-	26%

**Gráfico N°24: Frecuencia. Análisis a nivel total.**



**Gráfico N°25: Porcentaje Total. Análisis a nivel total.**



Se puede apreciar que el mayor porcentaje de personas dentro de la SVS se concentran en los grados 11-14 grados representando el 31% del total de funcionarios, luego vendrían aquellos que están en los grados 7-10 con un 27% y aquellos con grado 15-20 representando un 26% del total.

Se puede observar en términos generales que el Área Central posee un alto porcentaje de funcionarios en grado 15-20, representando un 48% en cuanto a la participación relativa de esa área. También cabe destacar, que el mayor porcentaje de funcionarios en estos grados se encuentran en ésta área.

En el Área Seguros se puede observar que la mayor cantidad de personal se concentra en términos relativo en los grados 7-10.

En el Área Valores el personal se concentra en los grados 11-14.

El análisis sobre el personal y los grados a nivel de frecuencia y porcentaje, servirá de base cuando se toque el tema de remuneraciones como sistema de incentivos, el cuál será abarcado en el Capítulo V sobre incentivos.

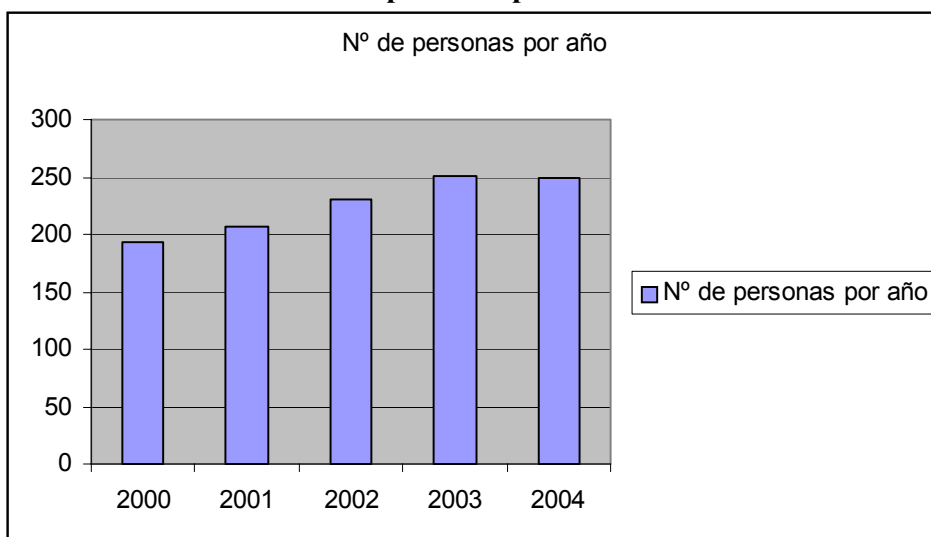
### 3.8. Rotación

A continuación se muestra el nivel de rotación que ha existido en la SVS desde el año 2000 hasta el 2004.

**Tabla N°16: Nivel de rotación del personal entre los años 2000-2004.**

Año	Ingreso	Retiro	Total Personal SVS
2000	6	13	194
2001	18	6	206
2002	30	5	231
2003	31	11	251
2004	11	13	249

**Gráfico N°26: Cantidad de personas por año en la SVS.**



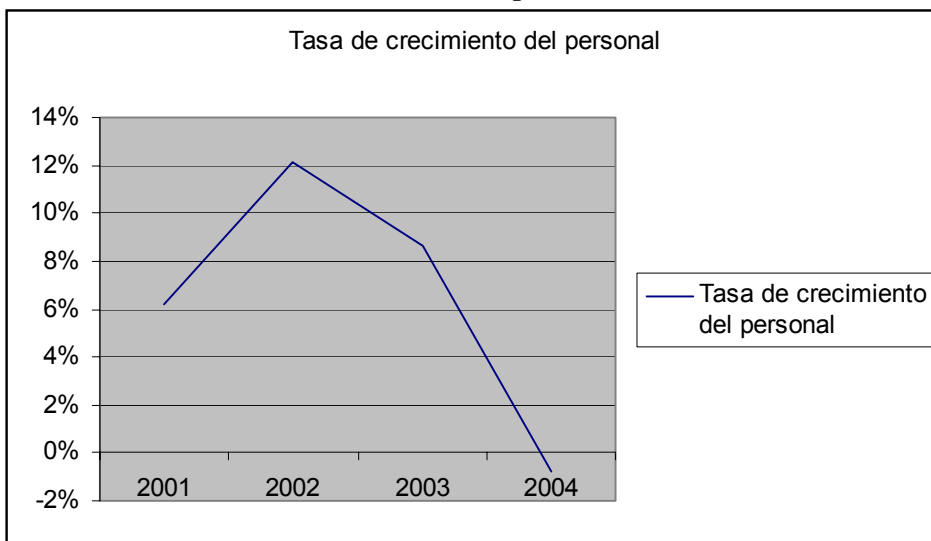
La rotación es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la organización.

Como se puede apreciar en el cuadro y en el gráfico, se ha visto un crecimiento en los últimos cuatro años pasando de un total de 194 funcionarios en el año 2000 a 249 funcionarios en el año 2004.

**Tabla N°17: Tasa de crecimiento desde el año 2001**

Año	Tasa de crecimiento
2001	6%
2002	12%
2003	9%
2004	-1%

**Gráfico N°27: Tasa de crecimiento del personal entre los años 2001-2004.**



La tasa de crecimiento del personal que posee la SVS ha sido positiva desde el año 2001, observándose un incremento bastante importante en el 2002-2003, donde el personal se incrementó en un 12 y 9% respectivamente.

Se observa eso sí que la tasa de crecimiento si bien es positiva, ésta ha sido creciente desde el año 2000-2002, para luego ser decreciente entre los años 2002-2004.

Del total de retiros que se han producido en la SVS desde el año 2000, los cuales corresponden a un total de 48 retiros, 6 de ellos han correspondido a renuncias no voluntarias, 15 corresponden a la no renovación del contrato (puesto que se encontraban a contrata) y los 27 restantes han sido por renuncias voluntarias.

Si bien, la causa de retiro más importante a sido por renunciaciones voluntarias, no se puede establecer si existen incentivos a que la rotación de personal sea por insatisfacción laboral, y que esto desemboque en que sea el personal el decida irse. Hace falta para esto mayor información, que lamentablemente no se encuentra disponible para hacer el análisis más riguroso. Sin embargo, el que exista un gran porcentaje de gente joven, junto al hecho que la mayoría de las personas se encuentran a contrata, se podría concluir que existen incentivos a que el personal haga carrera dentro de la Institución.

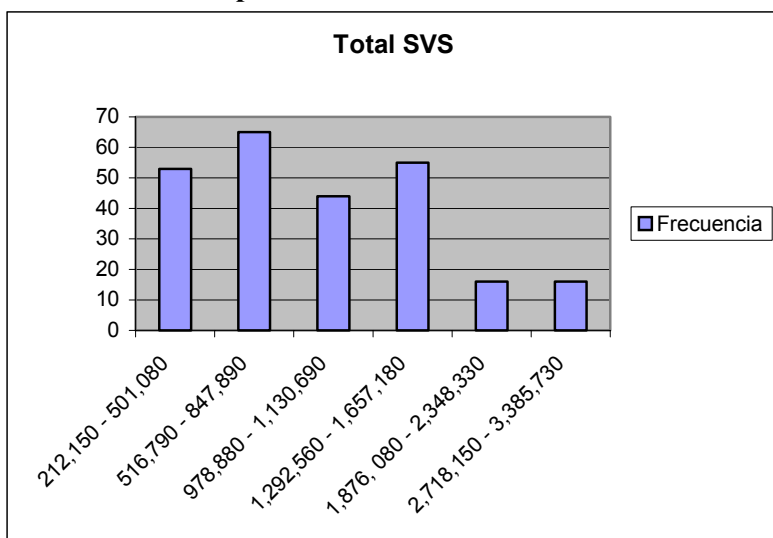
### 3.9. Remuneraciones

Las remuneraciones en la SVS están reguladas por la Ley 18.091. Dicha escala de remuneraciones es fijada de acuerdo al grado y escalafón al cual pertenece el funcionario. La distribución de las remuneraciones en la SVS la separé en 6 categorías, las cuales se muestran a continuación.

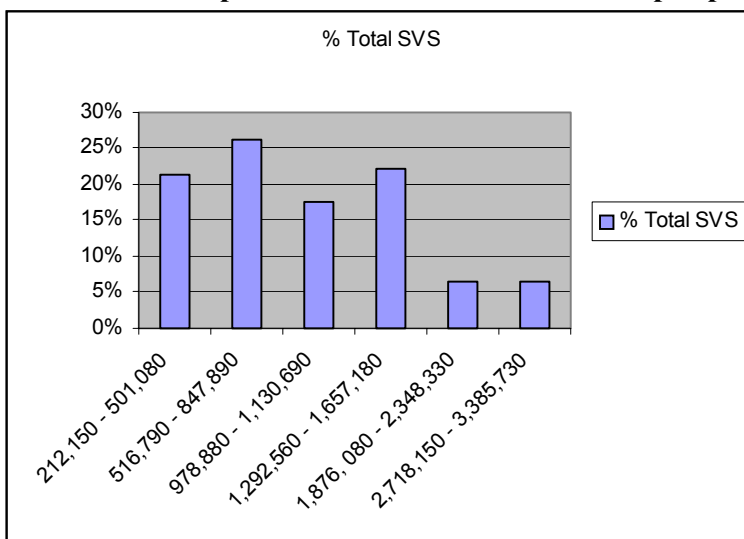
**Tabla N°18: Remuneraciones: clasificación por seis categorías. Análisis de frecuencia y por porcentaje.**

Remuneraciones	Total SVS		
	Frecuencia	% Total	Promedio
212,150 - 501,080	53	21%	373.612
516,790 - 847,890	65	26%	736.777
978,880 - 1,130,690	44	18%	1.062.903
1,292,560 - 1,657,180	55	22%	1.443.032
1,876,080 - 2,348,330	16	6%	2.138.487
2,718,150 - 3,385,730	16	6%	2.827.979
<b>Total</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>	<b>1.097.550</b>

**Gráfico N°28: Tipos de remuneraciones. Análisis de frecuencia y a nivel total.**



**Gráfico N°29: Tipos de remuneraciones. Análisis por porcentaje y a nivel total.**



Se observa que en promedio las remuneraciones en la SVS alcanza el monto de \$1.097.550, teniendo el más alto porcentaje la categoría 2 que va entre los \$516.790-\$847.890.

Cómo es de esperar los sueldos más altos los posee el 12% de la población, correspondiendo al 6% la categoría 5 y 6 respectivamente.

A nivel de área se encuentra lo siguiente,

**Tabla N°19: Tipos de remuneraciones en el Área Central.**

Remuneraciones	Área Central			
	Frecuencia	% por área	% del Total	Promedio
212,150 - 501,080	38	42%	15%	357.113
516,790 - 847,890	20	22%	8%	706.123
978,880 - 1,130,690	7	8%	3%	1.087.316
1,292,560 - 1,657,180	16	18%	6%	1.468.103
1,876,080 - 2,348,330	5	6%	2%	2.161.976
2,718,150 - 3,385,730	4	4%	2%	2.975.853
Total	90	100%	36%	905.632

**Tabla N°20: Tipos de remuneraciones en el Área Seguros.**

Remuneraciones	Área Seguros			
	Frecuencia	% por área	% del Total	Promedio
212,150 - 501,080	7	11%	3%	418.590
516,790 - 847,890	18	27%	7%	715.346
978,880 - 1,130,690	12	18%	5%	1.079.029
1,292,560 - 1,657,180	19	29%	8%	1.422.663
1,876,080 - 2,348,330	4	6%	2%	2.238.440
2,718,150 - 3,385,730	6	9%	2%	2.778.688
Total	66	100%	27%	1.233.503

**Tabla N°21: Tipos de remuneraciones en el Área Valores.**

Remuneraciones	Área Valores			
	Frecuencia	% por área	% del Total	Promedio
212,150 - 501,080	8	9%	3%	412.625
516,790 - 847,890	27	29%	11%	773.771
978,880 - 1,130,690	25	27%	10%	1.048.327
1,292,560 - 1,657,180	20	22%	8%	1.442.326
1,876,080 - 2,348,330	7	8%	3%	2.064.593
2,718,150 - 3,385,730	6	6%	2%	2.778.688
Total	93	100%	37%	1.186.793

Se observa que en promedio es el Área Central la que posee menores salarios, luego vendría el Área Valores y posteriormente el Área Seguros con los salarios más altos.

Esto se debería fundamentalmente a diferencias por capital humano. Puesto que en el Área Central se concentra personal que realizan trabajo del tipo administrativo, en cambio en el

Área Valores y Seguros, se concentra una mayor cantidad de personal del tipo Profesional y Fiscalizador, los cuáles poseen un mayor grado, y por lo tanto, una mayor remuneración.

#### **4. Conclusiones**

La SVS es una Institución pública que posee 249 funcionarios, no existiendo una diferencia significativa en cuanto a la distribución del personal en cada una de las áreas que la conforman.

Existen tres tipos de contratos en la SVS: a contrata, planta y a honorarios. De los cuales el 69% se encuentra a contrata y el 31% en planta. Actualmente no existe personal a honorarios. Estos tipos de contratos generan un “*trade-off*” entre la posibilidad de acceder a un ascenso en grado y la estabilidad laboral. Esto se ve reflejado en aquellos que están a contrata ya que pueden acceder a ascensos de forma más expedita, sin embargo, la duración de su contrato es de sólo un año; en cambio aquellos que están en planta tienen menos posibilidad para acceder a un ascenso, pero tienen una estabilidad laboral mucho mayor, puesto que su contrato es indefinido.

Con respecto a la edad que poseen los funcionarios, se los clasificó en 5 rangos: de 21-30 años, 31-40 años, 41-50 años, 51-60 años y más de 61 años. Encontrándose que la mayoría del personal, está entre los 31 y 40 años. Esto, unido a que la gran mayoría se encuentra a contrata, da a pensar que existen incentivos por parte de los funcionarios a hacer carrera en la SVS.

En cuanto al género, se observa que la participación laboral está distribuida homogéneamente, correspondiendo al 44% del total a mujeres. Sin embargo, en cuanto a la distribución de ingresos se observa que los hombres poseen una remuneración promedio mucho mayor al de las mujeres, teniendo al mismo tiempo un mayor porcentaje de participación entre la categoría de mayor ingreso dentro de la SVS.



Los distintos tipos de escalafón que posee la SVS son 4: Directivos, Profesionales, Fiscalizadores y Administrativos. Están en el escalafón de directivos aquellos funcionarios que desempeñan cargos de jefatura, tales como: intendentes, jefes de división, jefes de departamentos y jefes de unidad. En profesionales y fiscalizadores se encuentran aquellos que posean un título universitario de a lo menos 4 años. Y en administrativos se encuentran aquellos funcionarios que desempeñan cargos administrativos, los cuales deben poseer a lo menos 4° medio. Se observa en la SVS, que el 38% y el 35% corresponden a profesionales y fiscalizadores respectivamente, representando el 73% del total de funcionarios, lo que lleva a reafirmar el que exista un tipo de estructura organizacional de burocracia profesional.

Con respecto a la antigüedad que poseen los funcionarios, se observa que la gran mayoría de éstos posee a lo menos 5 años en la SVS.

En lo que se refiere a los grados, los cuales indican el lugar que posee el funcionario dentro del orden jerárquico en la institución y que van del grado 1 al 20, se observa que el 31% pertenece a los grados 11-14, los que pertenecen a los grados 7-10 representan el 27% y los que pertenecen a los grados 15-20 representan el 26%. Este análisis es muy importante puesto que las remuneraciones son entregadas de acuerdo al grado y al escalafón al cual pertenece el funcionario.

La cantidad de personal ha variado desde el año 2000, pasando de 194 funcionarios a 249 en el año 2004. El crecimiento ha sido creciente a una tasa creciente en el período 2000-2002 para luego ser decreciente, pero a una tasa decreciente en el período 2002-2004.

En cuanto a las remuneraciones el promedio total de la SVS es de \$1.097.550, en dónde las áreas de Valores y Seguros tienen una remuneración promedio más altas que el área Central.

En cuanto a la administración y al recurso humano que existe en la SVS, se observan ciertas irregularidades. Una de ellas es que hay funcionarios que se encuentran en escalafones que no son acordes con las funciones que desempeñan. Esto trae consigo un desorden en cuanto a la jerarquización, y si bien esto no repercutido en problemas graves, ha dificultado el colocar en marcha el Sistema de Evaluación de Desempeño.

## CAPÍTULO III

### Sistemas de Incentivos

#### 1. Introducción

En este capítulo se analizarán los sistemas de incentivos que existen en la SVS. Para esto, se partirá explicando como influye la motivación en el comportamiento de las personas, y cómo ésta hace aumentar la productividad del individuo en beneficio de la organización. Para ahondar sobre este tema, se explicará la Teoría de Maslow, fundamentando su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas(enfoque intra-orientado) y la Teoría de los dos factores de Herzberg, la cual fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo(enfoque extra-orientado).

Luego se analizarán los sistemas de incentivos que existen en la SVS. Los cuales corresponden básicamente al tipo de contrato, las remuneraciones, las promociones y la capacitación.

En este análisis se observa que los tipos de contratos tienen un efecto distinto para funcionarios de más edad en relación a los funcionarios más jóvenes. Cumpliendo un factor motivacional en caso de aquellos que se encuentran a contrata, que este tipo de contrato permite una mayor flexibilidad en cuanto al ascenso y un factor higiénico en el caso de aquellos que están en planta, ya que entrega una mayor seguridad laboral, pero es más rígido en cuanto al ascenso. En lo que se refiere a las remuneraciones, si bien Maslow y Herzberg, las consideran como un factor higiénico, en este caso no lo sería, puesto que éstas no son de subsistencia, sino que más bien son altas, para poder atraer a los profesionales de más alta calidad del mercado. Por lo tanto, en este caso representarían un factor motivacional. En lo referente a las promociones se observa que el 72% del total de funcionarios han tenido a lo menos un ascenso en la SVS, lo que lo hace un factor importante dentro de la motivación, ya que las promociones satisfacen necesidades de autorrealización y estima, por el reconocimiento que implican, el status y la responsabilidad que otorgan. Otro factor importante es la capacitación, ya que esta es asignada por los jefes

como forma de incentivo a quienes se han destacado en sus tareas. Además, estas son asignadas en quienes tienen potencial para llegar a ser directivo, lo que forma un tipo de incentivo fuerte en lo que a motivación se refiere.

En este capítulo también se referirá al servicio de bienestar y a la asociación de funcionarios, sin embargo, se los deja en un plano de menor importancia debido a que la afiliación es totalmente voluntaria, considerándosele como factores higiénicos que ayudan a evitar la insatisfacción.

Por último se referirá al clima organizacional observándose que las personas de la SVS, en general, se sienten motivados por las tareas que cumplen, existiendo una abierta comunicación entre jefes y subordinados, además de existir una identificación por parte de los funcionarios con la institución.

## **2. Marco Teórico<sup>30</sup>**

“De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (medio ambiente), y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. Al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando al tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas en palabras como “deseo”, “recelo”; el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima. Además el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo, y su substancia, para ser gobernador del departamento; deseando obtener status, procura “comprar” su camino ingresando al club campestre “apropiado”, temiendo al ostracismo social, huye de los amigos y conocidos que sean capaces de conducirlo a apoyar una causa social impopular, y temiendo las amenazas a su autoestima evita situaciones en que su competencia intelectual puede ser desafiada.

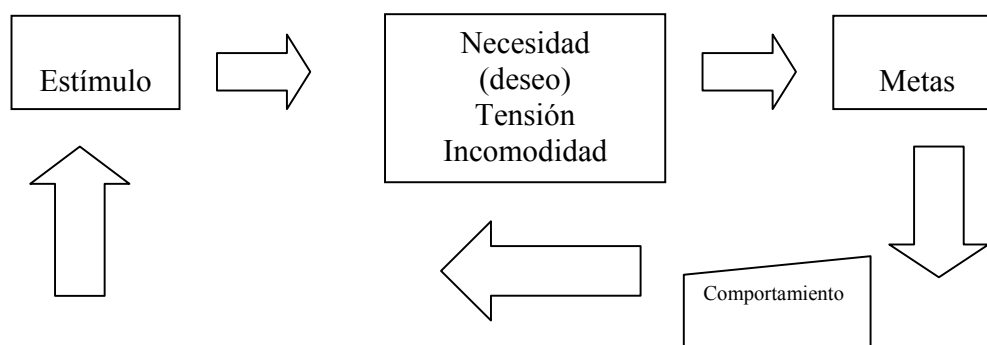
---

<sup>30</sup> Este marco teórico está basado en el texto “Administración de Recursos Humanos”, pág. 57-68; edición 1988, editorial McGraw-Hill, cuyo autor es Idalberto Chiavenato.

Si bien, las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento, además de los valores sociales y las capacidades para alcanzar ciertos objetivos, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos el mismo para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento, éste causado por estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. Éste no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia metas.

Si lo anterior es correcto, significa que siempre habrá una meta implícita o explícita<sup>31</sup>.



---

<sup>31</sup> Idem, pág.59.

Aunque el modelo básico de comportamiento, de la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos, etc, de cada persona.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamiento.

Con el aprendizaje y la repetición los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades . Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad

Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida adecuada, la tensión provocada en el organismo busca un medio indirecto de salida , ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio repercusiones cardíacas o digestivas, etc). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de solución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. A continuación se explicará la Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

### La jerarquía de las necesidades según Maslow

Maslow considera que es una jerarquía de necesidades las que influyen en el comportamiento humano. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio de comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow son:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- c) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc)
- d) Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc)
- e) Necesidades de auto-realización (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.)

Los dos primeros tipos de necesidades reciben el nombre de *necesidades primarias*, y las tres últimas de *necesidades secundarias*.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades en los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En términos generales la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetos individuales.
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividades, el sexo, etc.
3. A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
4. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de autorealización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorealización. Esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las necesidades de autorealización son complementarias a las necesidades de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de necesidades de autorealización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la



jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo, las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

### La teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado).

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denominó "motivadores", que provocan satisfacción con el cargo y con las aparentes mejoras en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Sus relaciones positivas con mejoría, actitudes en cuanto a la administración y a la salud mental, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad de ejercer discreción.

- Promoción.
- Uso pleno de habilidades.
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo(horizontal o verticalmente).

El otro conjunto de factores, que denominó higiénicos, tiende a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del “adecuado” en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores higiénicos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de administración y de organización
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Seguridad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Esos factores *higiénicos*, están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realzados por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que rodean al empleado y lo que recibe externamente, que el trabajo propiamente tal.

Resumiendo Herzberg define una teoría basadas en dos factores:

- a) *Factores higiénicos*: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión “higiene” exactamente para representar su carácter preventivo y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancialmente y duramente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.
- b) *Factores motivadores*: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben sustancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación”: la apatía y la alienación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos –en forma de premios o pagos de incentivos monetarios- los efectos son temporales. Herzberg resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. la satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores “motivadores”;
2. la insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores “higiénicos”.

Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

La investigación de Herzberg sugiere que, aunque raramente los insatisfactorios actúan como satisfactorios, éstos pueden causar insatisfacción, como es el caso de la falta de reconocimiento, por ejemplo. Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia

de insatisfactorios activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación del comportamiento humano.

A continuación se muestra un análisis comparativo de ambos:

Modelo de Maslow	Modelo de Herzberg
Necesidades de autorrealización	El trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento
Necesidades del ego (estima)	Realización Reconocimiento Status
Necesidades sociales	Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados
Necesidades de seguridad	Supervisión técnica Políticas administrativas y empresariales
Necesidades fisiológicas	Condiciones físicas de trabajo Salario Vida personal

Las necesidades de autorrealización y necesidades de ego (estima) corresponderían a los factores motivacionales de Herzberg, y las necesidades sociales, de seguridad, y fisiológicas a los factores higiénicos.

Hay que destacar eso sí, que mientras Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que

apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aún en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras”.

### **3. Sistemas de incentivos en la SVS**

En esta sección se estudiarán los sistemas de incentivos que existen en la SVS. Si bien la SVS no posee bonos de desempeño (ya que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño), posee distintos tipos de incentivos, los cuales los he clasificado en: Tipos de contrato, remuneraciones, promociones y capacitación. Todos estos representan un tipo de incentivo, representan factores motivadores ya que cubrirían las necesidades más altas de acuerdo a teoría de Maslow, por los que serían fuentes de motivación.

A continuación se analizarán los tipos de contrato que existen en la SVS, explicando en que consisten y cuál es su impacto en el sistema de incentivos. También se estudiarán las remuneraciones, analizando como se determinan y cual es la distribución que poseen.

Y por último me referiré a las promociones y la capacitación, explicando cuales son sus incidencias en la motivación.

#### **3.1. Tipos de Contratos**

Como se vio en el capítulo II, existen 3 tipos de contrato en la SVS: Planta, Contrata y Honorarios. Sin embargo, el estudio lo centraremos en el de Planta y Contrata, puesto que no hay en este momento personal a Honorarios.

*Planta* es un tipo de contrato que agrupa a un conjunto de cargos de carácter permanente, los cuales son designados por la ley. Una de las principales características de este tipo de

contrato es la seguridad laboral que otorga, puesto que es muy difícil que una persona sea despedida, a menos que el funcionario haya cometido una falta grave o bien haya renunciado. Si bien, esta característica representa una ventaja para el funcionario, la desventaja es que teniendo este tipo de contrato se genera una especie de estancamiento en el cargo, ya que éstos están designados por ley, lo que conlleva a que el funcionario tenga pocas posibilidades de ascender. La única forma que tiene el funcionario de acceder a un cargo con mayor grado, ostentando este tipo de contrato, es que el funcionario que está más arriba deje de pertenecer a la Institución.

Con respecto al tipo de contrato denominado a *contrata*, éstos son de carácter transitorio, los cuales tienen una duración máxima hasta el 31 de diciembre de cada año, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con treinta días de anticipación a lo menos.

La gran ventaja que proporciona este tipo de contrato es la flexibilidad que otorga para el ascenso, ya que así se pueden crear nuevos puestos de trabajo, pudiendo aumentar las posibilidades de ascenso para los funcionarios que están a contrata

Si bien esta ventaja es muy atractiva para los funcionarios, la desventaja que posee es la poca estabilidad laboral que genera, ya que la duración del contrato es sólo de carácter transitorio, terminando las funciones el 31 de diciembre de cada año. Sin embargo, existe la posibilidad de que al funcionario se le renueve el contrato.

Observando la Tabla N°2 del Capítulo IV, podemos ver que el 69% de los funcionarios está en planta y sólo el 31% está a contrata. Esto es muy importante, ya que da muestra de los incentivos que existen en la SVS, para hacer carrera dentro de la Institución.

Sin embargo, este análisis hay que detallarlo un poco más, ya que existirían incentivos distintos para las personas más jóvenes y aquellas de más edad.

Entre aquellas personas jóvenes, existen incentivos a hacer carrera en la Institución, por lo que darían una mayor ponderación al hecho de poder acceder a un cargo con mayor grado

v/s estabilidad laboral, en cambio, aquellos funcionarios con más edad tienen claros incentivos a tener una mayor seguridad laboral v/s tener posibilidad a un ascenso.

Las tablas siguientes muestran lo dicho anteriormente:

**Tabla N°22: Análisis de antigüedad con respecto al tipo de contrato. Análisis de frecuencia y porcentaje.**

	Antigüedad - Tipo de Contrato			
	Contrata		Planta	
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
0-5 años	87	81%	20	19%
6-10 años	35	71%	14	29%
11-20 años	37	67%	18	33%
21-40 años	13	34%	25	66%
Total	172	-	77	-

**Tabla N°23: Análisis del tipo de contrato con respecto a la edad. Análisis de frecuencia y porcentaje.**

	Edad - Tipo de Contrato			
	Contrata		Planta	
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
21-30 años	44	85%	8	15%
31-40 años	78	74%	28	26%
41-50 años	37	64%	21	36%
51- 60 años	7	33%	14	67%
Más de 60 años	6	50%	6	50%
Total	172	-	77	-

En cuanto a la antigüedad, se observa que el 81% de aquellos que no tienen más de 5 años en la Institución están a contrata, y que el 66% de aquellos que tienen más de 20 años de antigüedad están en planta. También se observa que a medida que aumentan los años de antigüedad, va disminuyendo el porcentaje de funcionarios a contrata, y aumentando el porcentaje de personas en planta.



También se observa que el 85% de los funcionarios entre 21-30 años están a contrata, y que el 67% de las personas entre 51-60 años están en planta. Aquí también ocurre, al igual que con la antigüedad en la institución, que a medida que las personas poseen más edad, disminuye el porcentaje de funcionarios que están a contrata y aumentan las que están en planta.

Esto corrobora el hecho de que existen incentivos distintos para aquellas personas de menor edad v/s aquellas con más edad. Privilegiando por aquellos más jóvenes la posibilidad de ascenso en desmedro a una mayor inestabilidad laboral, puesto que son éstos los que en su mayoría están a contrata.

En cambio, aquellos de más edad privilegian la estabilidad laboral en desmedro de disminuir sus posibilidades de ascender, ya que la mayoría de estos se encuentran en planta.

Hay que tomar en consideración que la mayoría del personal que trabaja en la SVS es más bien joven, como lo vimos en el Capítulo V sobre la caracterización del personal, lo que daría la explicación del por qué el 69% estaría a contrata y el 31% en planta.

Los tipos de contrato, como se ha visto, influyen de distinta manera entre las personas de menor edad con respecto a las de mayor edad. Considerándose un factor clave en la motivación para el personal más joven, puesto que el estar a contrata les permite tener la posibilidad de aumentar de grado, lo que les permitiría tener una posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la institución. De esto se puede deducir que el tipo de contrato para los más jóvenes sería un factor motivador, sin embargo, para aquellos de más edad el tipo de contrato representa más que nada un factor higiénico, ya que el estar en planta entrega una mayor seguridad laboral.

Esto es muy importante, puesto que el factor motivador proporciona motivación, implicando un aumento en la productividad, en cambio los factores higiénicos sólo ayudan a evitar la insatisfacción laboral.

### 3.2. Remuneraciones

Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo, a cambio, reciben dinero que representa el intercambio que existe entre empleado y empleador. Es decir, el trabajador entrega su tiempo y su esfuerzo para ocuparlos en su trabajo diario y a cambio, el empleador le entrega un salario como retribución.

Chiavenato considera que el salario puede ser considerado de tres formas<sup>32</sup>:

1. El pago de un trabajo;
2. Una medida del valor de un individuo en la organización;
3. Medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

El trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario. Y con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. Por lo tanto, este también debe ser considerado como un tipo de incentivo para que el personal entregue una mayor productividad.

Los salarios se pueden ver a un mismo tiempo como costo e inversión. Costo, porque se reflejan en el costo del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero en un factor de producción (trabajo) como un intento de conseguir una retribución mayor. Además, hay que resaltar que en una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás. Como la organización formal es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

---

<sup>32</sup> Idem. Pág. 350

En la SVS las remuneraciones están reguladas por la Ley 18.091. Dicha Ley entrega la escala de remuneraciones la cual es fijada de acuerdo al grado y escalafón al cual pertenece el funcionario. Además se reajusta todos los años de acuerdo al IPC.

Para analizar las remuneraciones existentes en la SVS, se hizo una clasificación en seis categorías las que se ocupó en el Capítulo II y que se vuelve a mostrar a continuación:

**Tabla N°18: Tipos de Remuneraciones: Análisis de frecuencia y por porcentaje a nivel total.**

Remuneraciones	Total SVS		
	Frecuencia	% Total	Promedio
212,150 - 501,080	53	21%	373.612
516,790 - 847,890	65	26%	736.777
978,880 - 1,130,690	44	18%	1.062.903
1,292,560 - 1,657,180	55	22%	1.443.032
1,876,080 - 2,348,330	16	6%	2.138.487
2,718,150 - 3,385,730	16	6%	2.827.979
<b>Total</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>	<b>1.097.550</b>

Aquí se puede apreciar que la remuneración promedio es de \$1.097.550, el cual es un promedio ponderado por el porcentaje total que representan los funcionarios por cada categoría.

Se observa que el 26% posee una remuneración promedio de \$736.777, luego viene un 22% con una remuneración promedio de \$1.062.903, un 21% con \$373.312, un 18% con \$1.062.903, un 6% con \$2.138.487 y otro 6% con \$2.827.979.

El más alto porcentaje lo posee la categoría 2 que representa a las remuneraciones que van de \$516.790 a los \$847.890.

Los sueldos más altos los posee el 12% de la población total, correspondiendo al 6% la categoría 5 y 6 respectivamente.

Las remuneraciones más bajas son en promedio \$373.612 y representan el 21% de la población total.

La menor remuneración es de \$212.150 y la máxima es de \$3.385.730.

Se puede concluir que las remuneraciones están acorde con el tipo de personal que posee la SVS, ya que la mayoría de éstos pertenecen a los escalafones de fiscalizadores y profesionales (estos representan el 73% del total de funcionarios), los que deben poseer un

título universitario de a lo menos 4 años de estudio. Por lo tanto, dado que el capital humano es alto, esto implica una remuneración alta. Esto se ve reflejado en que el 52% del total de funcionarios tiene una remuneración sobre los \$978.880.

En el Capítulo II también se hizo una comparación sobre las remuneraciones entre hombres y mujeres, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla N° 7: Tipos de remuneraciones en las mujeres.**

Categoría	Remuneraciones	Mujeres			
		Frecuencia	% por género	% del Total	Promedio
1	212,150 - 501,080	26	24%	10%	395.688
2	516,790 - 847,890	33	30%	13%	727.675
3	978,880 - 1,130,690	20	18%	8%	1.056.994
4	1,292,560 - 1,657,180	20	18%	8%	1.467.714
5	1,876,080 - 2,348,330	7	6%	3%	2.064.593
6	2,718,150 - 3,385,730	3	3%	1%	2.718.150
Total		109	100%	44%	985.339

**Tabla N°8: Tipos de remuneraciones en los hombres.**

Categoría	Remuneraciones	Hombres			
		Frecuencia	% por área	% del Total	Promedio
1	212,150 - 501,080	27	19%	11%	352.353
2	516,790 - 847,890	32	23%	13%	746.163
3	978,880 - 1,130,690	24	17%	10%	1.067.828
4	1,292,560 - 1,657,180	35	25%	14%	1.428.928
5	1,876,080 - 2,348,330	9	6%	4%	2.195.960
6	2,718,150 - 3,385,730	13	9%	5%	2.853.325
Total		140	100%	56%	1.184.914

Lo que se observa es que en promedio los hombres ganan más que las mujeres, siendo este diferencial de casi \$200.000.

Otra característica es que dentro de la categoría de los que poseen un mayor salario (categoría 6), también son los hombres, en promedio, los que poseen una mayor remuneración.

Se observa que son 9 las mujeres que están en el escalafón de directivos, en cambio, los hombres que pertenecen a dicho escalafón son 21. El pertenecer al escalafón de directivo implica que el funcionario tiene una remuneración sobre \$1.130.690.

También se observa que el 45% del total de mujeres gana sobre los \$978.880, a diferencia de los hombres, donde el 57% del total de hombres gana sobre esta cifra.

A modo de conclusión se puede observar que los hombres ganan más que las mujeres, por lo que no existiría una gran diferencia con respecto a lo que sucede en el mercado laboral, dónde se da evidencia de que la mujer tiene una remuneración menor que la del hombre.

Según Herzberg, las remuneraciones representarían un factor higiénico, puesto que ayuda a evitar la insatisfacción laboral, pero no contribuirían a aumentar la motivación, ya que logran satisfacer las necesidades del tipo fisiológicas. Sin embargo, las remuneraciones que existen en la SVS, no son precisamente de subsistencia, ya que éstas son altas por el tipo de personal que posee, lo que llevaría a pensar que en este caso el tipo de remuneraciones serían un factor motivador.

### 3.3. Promociones

A continuación se muestran todas las promociones que han existido en la SVS en los últimos años:

**Tabla N°25: Promociones que se han dado en las distintas áreas. Análisis de frecuencia, porcentaje por área y con respecto al total.**

	Promociones		
	Frecuencia	% por área	% del Total
Área Central	68	76%	27%
Área Seguros	51	77%	20%
Área Valores	61	66%	24%
Total	180	-	72%

Se puede observar que el 72% del total de funcionarios han tenido al menos un ascenso dentro de la SVS, siendo el Área Central la que posee el mayor porcentaje a nivel de área y a nivel total. Sin embargo, se puede apreciar una pareja distribución de las promociones en las distintas áreas.

**Tabla N°26: Número de promociones que se han dado por año, considerando sólo a los actuales funcionarios.**

Promociones por año		
Año	Frecuencia	%
1985	2	1%
1988	2	1%
1990	6	3%
1992	4	2%
1993	3	2%
1994	9	5%
1995	5	3%
1996	9	5%
1997	4	2%
1999	10	6%
2000	1	1%
2001	6	3%
2002	42	23%
2003	74	41%
2004	3	2%
Total	180	100%

Observando la cantidad de ascensos por año, considerando sólo a los actuales funcionarios, se puede apreciar que la mayor cantidad de promociones se concentra en los años 2002-2003 correspondiendo al 64% del total de ascensos. Esto se podría explicar porque el 43% del total de funcionarios tiene una antigüedad de no más de 5 años en la Institución.

**Tabla N°27: Número de grados ascendidos, considerando el máximo, el mínimo y el promedio en general.**

Grados ascendidos	
Máximo	14
Mínimo	1
Promedio	4.15

La Tabla N°6 indica el número de grados ascendidos por un funcionario. Se observa que en promedio éstos han subido 4,15 grados.

Otra característica importante es que en el año 2003, a todo el personal que se encontraba en el escalafón de auxiliar (13 funcionarios) se le ubicó en el escalafón de administrativo. Y actualmente no existen funcionarios en dicho escalafón.

Las promociones, logran satisfacer las necesidades de estima y autorrealización ya que entrega reconocimiento y status al funcionario, además esto conlleva a que el funcionario valore más su trabajo, por lo que sería un factor clave dentro de la motivación. En la SVS se observa que el 72% del total de funcionarios al menos una vez han tenido un ascenso, lo que lleva a pensar que ha sido en los últimos años una forma importante dentro de los sistemas de incentivos existentes.

### **3.4. Capacitación**

La capacitación es un recurso que ocupan las organizaciones para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesita en el trabajo actual y en el futuro.

Existen dos tipos de capacitación: la capacitación específica, que tiene que ver con el desarrollo del puesto de trabajo, en donde los conocimientos adquiridos sólo sirven a la empresa que la otorga, por el grado de especificidad que posee; y la capacitación general, que sirve a la empresa y al individuo, pudiendo ser ocupados los conocimientos obtenidos para beneficio de la empresa que la otorga como para cualquier otra.

El tipo de capacitación que se privilegia en la SVS, es más bien específica, puesto que se privilegia la capacitación a profesionales y fiscalizadores en materias que tienen relación con el mercado de valores y seguros, aunque también se dan capacitaciones del tipo general, como por ejemplo capacitación de liderazgo para jefes y directivos en general, así como oportunidades para que los funcionarios puedan estudiar en el extranjero, manteniéndoles el 75% del sueldo, además de conservarles el puesto de trabajo, por un período de 6 meses a un año.

Se pueden considerar también capacitaciones del tipo general las comisiones de servicio nacional y extranjero, las cuales se detallan más adelante, y que representan al conjunto de capacitaciones, seminarios y congresos, entre otros, que son realizadas en el extranjero o en regiones las cuáles son pagadas en su totalidad por la institución.

La capacitación en la SVS representa un factor motivador, puesto que es el jefe directo quien las asigna, la cuál lo hace ver cómo una forma de incentivo. Las comisiones de servicio sobre todo, que son capacitaciones en el extranjero es visto por los funcionarios como un reconocimiento por su labor, la cuál hace ver según la teoría de las necesidades de Maslow que se estarían satisfaciendo las necesidades de estima y de autorrealización, ya que se estaría dando un reconocimiento al funcionario, además de darle la oportunidad de crecimiento dentro de la Institución, tanto como persona cómo en promociones (subiéndolo de grado).

El presupuesto que recibe la SVS por concepto de capacitación está asignado a través de la Ley de Presupuesto, específicamente en el ítem de capacitación, el cuál es aproximadamente de 60 millones de pesos anuales. Éstos se proyectan en enero y febrero, distribuyéndose por área y número de funcionarios. Los porcentajes en dinero del presupuesto anual destinados a capacitación, para el año 2004 son de un 32% para el Área de Valores, un 30% para el Área Seguros, un 15% para el Área Central, y un 23% destinado a un ítem corporativo, la cuál puede involucrar a los funcionarios de todas las áreas, y que se caracterizan por ser capacitaciones que toca temas de un ámbito más general, como por ejemplo una capacitación en liderazgo para los jefes de todas las áreas.

Con respecto al tipo de personal que reciben dichas capacitaciones, corresponderían básicamente a aquellos que son profesionales y fiscalizadores, otorgándosele un 90% del presupuesto total, luego vendrían los directivos, y por último teniendo una muy poca participación en el presupuesto anual vendrían los administrativos.

Esto se debe porque los temas de capacitación en los cuáles se prioriza son altamente técnicos y específicos, los que están enfocados básicamente al mercado de valores y seguros. Esto conlleva, a que no sea fácil la búsqueda de instituciones que las puedan impartir, por lo que las políticas de búsqueda son más bien por la red de contactos que poseen los mismos funcionarios.

Los tipos de capacitación que se impartían hasta el 2003 eran básicamente de tipo externo, es decir, se ubicaba alguna institución que impartiera algún tema específico sobre el mercado de valores y seguros, que interesara a la SVS, y se enviaban a los funcionarios que estuvieran relacionados con él. Sin embargo, desde el 2004 ésta ha comenzado a ser del



tipo interna, en la cuál se ubica a algún relator externo, el cuál da una serie de charlas al interior de las dependencias de la SVS. Esta modalidad se está aplicando, porque es muy difícil encontrar instituciones que impartan temas técnicos y específicos concernientes al mercado de valores y seguros, por lo que las hace tener un costo muy alto, por ende, al contratar a un relator externo, los costos bajan, y además, una mayor cantidad de funcionarios se ve beneficiada por ésta.

Otro ítem dentro capacitación, pero que tiene un presupuesto aparte, es el de comisiones de servicio nacional o extranjero, que son capacitaciones que reciben los funcionarios en el extranjero o en regiones, como también la opción de participar en seminarios, congresos, etc.

En la SVS no se financian becas de post-grado, sin embargo, existe un ítem llamado comisiones de estudio que permiten al funcionario realizar sus estudios de post-título en el extranjero, por una duración de 6 meses a un año, conservándole el 75% del sueldo y el puesto que tenía antes de comenzar sus estudios. También puede solicitar una prórroga que se puede extender a lo más por dos años.

Hasta el año 2003 las capacitaciones y las comisiones de servicio se otorgaban bajo el estricto criterio del jefe, sin que el Departamento de RRHH tuviese participación en este proceso. Sin embargo, desde el 2004 se ha creado una unidad dependiente del Departamento de RRHH, que se ha preocupado de establecer propuestas y tener una mayor incidencia en dicho proceso, pero que abarcan sólo el Área Central. Sin embargo, todavía la decisión depende mayoritariamente del jefe en las áreas de valores y seguros, quien designa en forma subjetiva quién debe ir a capacitación y quién no. Además, el hecho de que no exista algún tipo de sistema de evaluación de desempeño, impide que la designación de éstas sea de una forma más objetiva.

También esta unidad ha intentado, con poco éxito, que el conocimiento que adquieren los funcionarios capacitados pueda ser replicado al interior de la SVS a los demás compañeros, ya que no se ha logrado crear un sistema que permita su realización, sobre todo para aquellos funcionarios que han logrado capacitación en el extranjero. Esto se debe mayoritariamente, a la cultura que se posee dentro de la SVS, ya que la lectura que se da con la capacitación, es vista como un premio o “incentivo” de parte del jefe al funcionario.

Según mi apreciación, el Departamento de RRHH debería tener una mayor incidencia, estableciendo reuniones con jefes de las distintas áreas para una asignación de acuerdo a parámetros más objetivos de desempeño, debiéndose realizar políticas para la búsqueda de instituciones que impartan dichas capacitaciones, y en la designación de quién debe ser capacitado.

Dentro del ámbito de los incentivos, se puede decir que las capacitaciones a parte de ser un componente importante para el aumento de la productividad del individuo, podría ser considerado como un factor motivador, ya que con éste se está premiando el esfuerzo y la productividad haciéndole ver al individuo que puede tener una participación más importante dentro de la organización.

El tipo de capacitación que refleja aún más esto sería el de tipo general, ya que este más que con las labores específicas que realiza el individuo en su labor diaria, tiene que ver con el desarrollo integral de la persona. Un caso sería por ejemplo, el hecho que la SVS, permite a funcionarios destacados, que puedan realizar estudios de post-grado en el extranjero, manteniéndoles el 75% del sueldo mientras se encuentra estudiando, además de conservarles el cargo, a la vuelta de éste.

#### **4. Servicio de bienestar**

Se considerará al servicio de bienestar dentro de este capítulo por considerársele un tipo de incentivo, sin embargo, al ser su afiliación totalmente voluntaria por parte del funcionario, no será incluida dentro de los sistemas de incentivos mencionados anteriormente, ya que no sería un factor clave cómo lo serían los primeros.

Según el marco teórico expuesto anteriormente, se podría señalar que el servicio de bienestar estaría dentro de la categoría de factor higiénico, puesto que tiene relación con las condiciones que rodean al funcionario. La función sería entregar beneficios de carácter médico y social, los que logran evitar la insatisfacción, pero no lograrían la motivación propiamente tal. Según la teoría de Maslow, el servicio de bienestar podría estar satisfaciendo el tipo de necesidades fisiológicas y de seguridad, sin embargo, los tipos de necesidad que deben ser satisfechas para lograr motivación, son las que están en un rango

más alto, que tienen que ver con la autorrealización, cómo la utilización del talento personal, y la estimación, como el reconocimiento la reputación, etc.

Hay que tomar entonces éste servicio y los beneficios que entrega como un factor que ayuda a evitar la insatisfacción, pero no como un factor motivador propiamente tal.

Para recibir los beneficios que otorga el servicio de bienestar, hay que estar afiliado a él siendo esta afiliación completamente voluntaria. Ésta posee una cuota de incorporación del 2% y un aporte mensual de 1,5% para los afiliados en servicio activo y para los afiliados jubilados, calculándose sobre la remuneración imponible para pensiones.

De los 249 funcionarios, sólo tres de ellos no pertenece al servicio de bienestar, correspondiendo al 98,8% el total de afiliados que pertenecen este servicio.

Los beneficios que entrega son de tres tipos: prestaciones médicas, prestaciones sociales, y préstamos en dinero en efectivo.

Las prestaciones médicas incluye, consultas médicas, intervenciones quirúrgica, hospitalizaciones, exámenes de laboratorio, atención odontológica, medicamentos ambulatorios y hospitalarios, implantes y tratamientos especializados.

La forma en que se canalizan estas prestaciones, es entregando una bonificación sobre lo que devuelve fonasa o la isapre a la cuál está afiliado el funcionario, o entregando un porcentaje del costo para cierto tipo de prestaciones como por ejemplo los medicamentos. Todo esto tiene un tope máximo anual que va especificado de acuerdo al tipo de prestación que se da.

Con respecto a las prestaciones sociales, éstas son ayudas económicas que se dan ya sea por el nacimiento de un hijo, el fallecimiento del afiliado o una de sus cargas, por matrimonio, becas de estudio, vacaciones, y una ayuda en dinero si es que el afiliado está pasando por una crisis económica muy grave. Todos estos beneficios son canalizados por un monto en dinero fijo los cuáles se van asignando año a año por la unidad de bienestar.

Con respecto a los préstamos, éstos son entregados a los afiliados ya sea por razones médicas, escolares, de emergencia, o habitacionales, los cuáles son complementarios a los beneficios entregados por los otros dos tipos de prestaciones mencionadas anteriormente. Los topes máximos otorgados así como los plazos son designados por la unidad de bienestar. La tasa de interés que poseen dichos préstamos corresponden al 1% del total adeudado.

También este servicio entrega otro beneficio, que es el convenio con ciertas tiendas comerciales, en dónde éste compra al contado el producto que solicita el afiliado y luego se divide en una cierta cantidad de cuotas, cobrándosele una tasa de interés menor que la existente en el mercado, si es que el afiliado hubiese adquirido el mismo crédito en una tienda comercial.

Los ingresos con los que cuenta el servicio de bienestar corresponde a las cuotas de los afiliados, a una cierta cantidad de dinero entregada por la institución, y a la venta que se obtiene por todas las publicaciones que realiza la SVS. El presupuesto que se designa es de alrededor de 180 millones al año, los cuáles se dividen de acuerdo al tipo de prestaciones, es decir, 60 millones para beneficios médicos, 50 millones para prestaciones sociales, 50 millones para los préstamos y 20 millones para los convenios con tienda comerciales.

Este presupuesto se hace en relación a la experiencia de años anteriores, por lo que varía año a año. Además los excedentes que quedan se invierten en el mercado de capitales para así obtener una mayor ganancia para el año siguiente.

Los beneficios entregados son iguales para todos, es decir, si bien los que tienen un ingreso mayor cancelan una cuota más alta que aquellos que tienen un ingreso menor, reciben el mismo monto de ayuda económica que aquellos que cancelan una cuota menor.

De acuerdo a la entrevista con la jefa de la unidad de bienestar, este servicio es ocupado en igual proporción por aquellos que son directivos, administrativos, profesionales y fiscalizadores, no existiendo una diferencia significativa de utilización por tipo de escalafón. Tampoco se observa una diferencia significativa entre las categorías de edad y género. Esto explicaría el por qué casi la totalidad de los funcionarios de la SVS estaría afiliado a éste.

## **5. Asociación de Funcionarios**

Se coloca dentro de este trabajo a la asociación de funcionarios como un ente aparte de la SVS, porque la afiliación es voluntaria y depende exclusivamente del funcionario. Además ésta no forma parte dentro de la estructura organizacional, ya que es creada por los mismos

funcionarios, sin embargo, de cierta forma igual tendría algún impacto, si se le considera cómo un factor higiénico, que ayuda a evitar la insatisfacción laboral.

Ésta cumple una función muy parecida a la de los sindicatos, la cuál es representar los intereses de los trabajadores afiliados ante la dirección, en cuestión como sueldos, horarios y condiciones laborales, sin embargo, está regida por otro tipo de leyes, distinta a la de los primeros.

El que exista una asociación de funcionarios puede aumentar la productividad de los empleados, de hecho, esto se puede comprobar viendo estudios empíricos<sup>33</sup>, dónde se ha comprobado que la existencia de sindicatos han hecho aumentar el éxito y la productividad de muchas empresas, por esta razón coloco en este trabajo y específicamente en este capítulo a la asociación, ya que ésta puede ser una fuente factor higiénico que permita disminuir la posibilidad de que exista insatisfacción laboral.

Con respecto a la asociación de funcionarios de la SVS, está sujeta a la Ley 19.296 la que establece normas sobre las asociaciones de funcionarios de la administración del Estado.

El 60% del total de funcionarios está afiliado a ésta, la cuál fue creada a comienzos del año 2000.

El poco tiempo que tiene de vida unido a que no todos los funcionarios pertenecen a ésta, han hecho que no tenga una participación realmente gravitante en lo que se refiere en temas claves como por ejemplo las remuneraciones.

Sin embargo, cabe destacar que han obtenido logros que han beneficiado a muchos de los funcionarios tales como: la donación de computadores que se estaban reemplazando en el año 2002 para los funcionarios, remates de muebles para los funcionarios que se han dado de baja, participación en el sistema de evaluación de desempeño así como en el reglamento de asistencia, y lograr un conjunto de convenios de crédito con ciertas casas comerciales.

Concluyendo, la asociación de funcionarios mantiene un rol de mediador entre los funcionarios y los directivos de la SVS, contribuyendo al desarrollo de factores higiénicos, los cuales ayudan a prevenir la insatisfacción laboral, pero no sería un ente que ayude a la motivación propiamente tal.

---

<sup>33</sup> Pág. 539, “Dirección y gestión de RRHH”, Luis Gómez-Mejías.

## 6. Clima organizacional

Un determinado clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Por esta razón he incluido en este capítulo esta sección sobre clima organizacional, ya que éste tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, en la satisfacción laboral, la motivación y la productividad.

*“El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

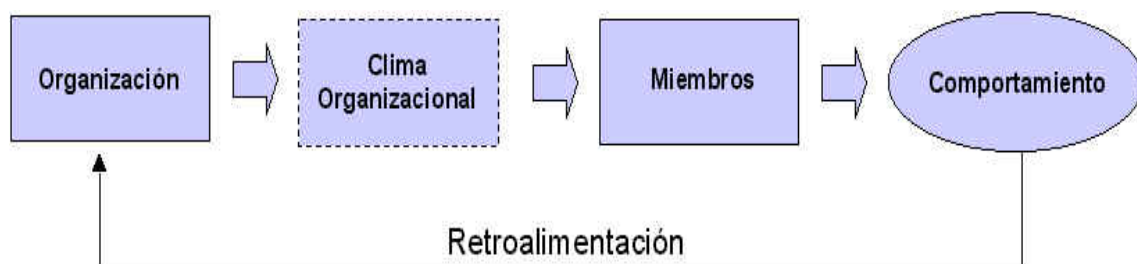
*La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).”*<sup>34</sup>

El clima organizacional depende del tipo de estructura organizacional y de la percepción que tienen de ésta los trabajadores que la integran. De esta manera el clima resultante induce a determinados comportamientos entre el personal, lo que a su vez incide en la organización afectando nuevamente al clima existente, generándose así una retroalimentación. Para observar esto de manera más gráfica se presenta el siguiente cuadro<sup>35</sup>:

---

<sup>34</sup> [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm)

<sup>35</sup> Éste cuadro proviene de la página web mencionada en el anterior pie de página.



Resumiendo se puede observar que el clima organizacional se refiere a las características del entorno laboral las que son percibidas por los trabajadores que componen la organización. A su vez el clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos la cuál afecta a la organización como un todo, afectando al clima organizacional, y así sucesivamente.

*“Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema organizacional (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).”<sup>36</sup>*

Dado este breve marco teórico, para describir el clima organizacional consideraré los tres factores mencionados anteriormente.

*1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección:* El tipo de supervisión que existe en la SVS depende del Área en la cuál nos encontremos, puesto que en el Área de Valores y Seguros, las cuales están constituidas principalmente por profesionales y fiscalizadores, se observa que el funcionario tiene una capacidad de decisión mucha más grande, que en el Área Central, en dónde se concentra una mayor cantidad de funcionarios en el escalafón de administrativos. Esto se debe principalmente a que el tipo de estructura organizacional es distinto para distintas áreas, observándose un tipo de burocracia profesional en las áreas de

---

<sup>36</sup> Idem.

valores y seguros, y un tipo de burocracia maquinaal en el área Central. Como se mencionó en el capítulo I sobre estructura organizacional, se observa que en el tipo de burocracia profesional se posee una mayor amplitud en cuanto a la capacidad de toma de decisiones. Además el tipo de labor que se realiza, el cual es altamente técnico y especializado, hace que éstos tengan una supervisión más participativa que autoritaria. En cambio en el Área Central, donde predominan el tipo de funcionario en el escalafón de administrativo, el nivel de toma de decisiones es menor, puesto que el trabajo es mas normalizado, es decir, más mecánico y repetitivo, teniendo bajo poder de toma de decisiones, lo que hace que la supervisión se haga menos participativa.

*2. Factores relacionados con el sistema organizacional:* En cuanto a las remuneraciones, se puede observar que éstas son altas, debido a que el 73% del total de funcionarios pertenecen a los escalafones de profesionales y fiscalizadores los cuales poseen a lo menos 4 años de estudios universitarios. Esto se ve reflejado en que el 52% del total de funcionarios tiene una remuneración sobre los \$978.880. El área que tiene en promedio una mayor remuneración es el Área Seguros, luego le sigue el Área Valores y por último vendría el Área Central.

En cuanto a las promociones se observa que el 72% del total de funcionarios han tenido al menos un ascenso dentro de la SVS, siendo el Área Central la que posee el mayor porcentaje a nivel de área y a nivel total.

Por último con respecto al nivel de rotación, que indica la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la organización, se puede observar que desde el año 2000 hasta la fecha, la SVS ha tenido un crecimiento sostenido en cuanto al personal que la integra, observando en el 2002-2003 un crecimiento bastante grande, el cual se detiene en el año 2004.

*3. Factores dados por los sistemas de incentivos:* Si bien en la SVS, no existen incentivos de desempeño, ya que aún no se pone en marcha un sistema de evaluación de desempeño, se pueden encontrar otros tipos de incentivos, los cuales los he detallado en mayor profundidad en la sección anterior sobre los sistemas de incentivos, entre los cuáles se destacan las remuneraciones, los tipos de contrato, y el servicio de bienestar. A modo de



conclusión, se puede observar, que las remuneraciones así como el tipo de contrato existente, representan factores motivadores, ya que entregan un signo de status, además de permitir oportunidades de crecimiento, sobre todo en lo referente al tipo de contrato. El servicio de bienestar, más que un factor motivador representaría un factor higiénico, ya que satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad, siendo un factor que ayuda a que no exista insatisfacción laboral.

Estos factores influyen para determinar el clima organizacional, sin embargo, otro componente que lo determina es la percepción que tiene el funcionario de estos factores. Para conocer ésta se debe aplicar un cuestionario a los miembros de la organización, lo que lamentablemente no se pudo realizar en este trabajo por razones de tiempo. Sin embargo, dada una entrevista con el jefe del departamento de RRHH, se pudo concluir, que el clima organizacional que existe en la SVS es bueno, en donde la mayor cantidad de las personas se siente motivado por las funciones que cumple, existe una comunicación abierta entre jefes y subordinados, además tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, y la mayoría de éstos sienten que los objetivos que posee la institución son compartidos con los objetivos personales, existiendo una gran identificación de éstos con la institución, puesto que la mayoría opina que es un privilegio el estar trabajando en una institución como lo es la SVS.

## **7. Conclusiones**

En este capítulo se han estudiado los distintos tipos de incentivos que existen en la SVS.

Se han podido identificar cómo factores claves en la motivación al tipo de contrato, las remuneraciones, las promociones y la capacitación.

Todos ellos tienen el mismo objetivo, el cuál es aumentar la motivación del individuo, satisfaciendo el tipo de necesidad que tiene que ver con la estima y la autorrealización, a través del reconocimiento, el status, el progreso y el crecimiento dentro de la organización.

En los tipos de contrato se da un fenómeno interesante, ya que aquellos que están a contrata, que en su mayoría son los más jóvenes, existen claros incentivos a subir en grado

y en cargo, por lo que este tipo de contrato se transformaría en un factor motivador, ya que se estarían afectando la el reconocimiento, y el crecimiento a nivel persona y a nivel laboral, en cambio los de planta prefieren la seguridad laboral ante la flexibilidad por ascenso, lo que lo llevaría más que nada a ser un factor higiénico, puesto que sería como una fuente de ayuda para evitar insatisfacción. En lo referente a las remuneraciones, se observa que éstas en general son altas, esto es así, porque a la SVS le interesa contar con gente profesional de alto nivel, y para esto ocupa este tipo de incentivo. En lo referente a las promociones, se observa que el 72% del total de funcionarios a lo menos a recibido un ascenso, lo que traduce en ser un factor motivador importante, ya que las personas se sienten incentivados a hacer su trabajo bien, porque saben que existe un reconocimiento por su labor, el cual se traduce en el ascenso. Por último con respecto a la capacitación, ésta es vista como una forma de incentivo por parte del jefe directo ya que es éste el la otorga directamente al departamento de RRHH. Este tipo de factor motivacional, permite hacer un reconocimiento a la labor del funcionario, a parte de darle la oportunidad de progreso y crecimiento dentro de la SVS, ya que los jefes por lo general otorgan las capacitaciones a aquellos que tienen potencial de directivo.

Con respecto al servicio de bienestar y a la asociación de funcionarios éstas se tratan a aparte ya que su afiliación a ellas es totalmente voluntaria por parte del funcionario, las que se consideran como un complemento del sistema de incentivos, considerándose más bien como factores higiénicos cuyo aporte es evitar la insatisfacción laboral.

Por último se hace mención al clima organizacional, destacándose que la mayoría de los funcionarios se sienten motivados por las tareas que realizan, sobre todo, profesionales y fiscalizadores, existiendo una comunicación abierta entre jefes y subordinados, además de existir un alineamiento entre los objetivos personales e institucionales. También se debe considerar que la mayoría de las personas siente “orgullo” de pertenecer a la SVS, por el prestigio que esta tiene.

## CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo de este trabajo ha sido presentar un análisis del sistema organizacional, una caracterización del RRHH y estudiar los sistemas de incentivos que existen en la Superintendencia de Valores y Seguros. Esto con el fin de poder reforzar el aprendizaje en las materias de administración, haciendo un esfuerzo por aplicar la teoría conociendo y analizando la estructura organizacional, los recursos humanos y los sistemas de incentivos de la SVS. Para este trabajo fue fundamental el que me haya encontrado realizando mi práctica profesional en esta institución, porque de esta manera se hizo más fácil la recopilación de datos, además de poder ver de forma más objetiva el entorno laboral de éste.

Este trabajo se ha dividido en tres capítulos. En el Capítulo I se dan a conocer la estructura interna de la SVS así como el entorno en el cuál interactúa ésta. Las funciones que cumple ésta es de fiscalización y regulación de los mercados de valores y seguros, con el fin de que éstos funcionen de manera transparente y de forma eficiente. La estructura interna está compuesta por tres áreas: el Área Valores, el Área Seguros y el Área Central. Las dos primeras se encargan de velar por el cumplimiento del marco legal en los mercados respectivos, y el Área Central se encarga del soporte administrativo, para que pueda cumplir con sus objetivos de manera óptima. A su vez, cada área está dividida en intendencias, éstas en divisiones, las que a su vez están divididas en departamentos, y éstos en unidades. La única que no cumple con esta lógica es el Área Central, en la cuál no existe intendencia alguna, teniendo además una división que a su vez integra otras divisiones. En cuanto a la estructura organizacional, la SVS posee una estructura denominada por Mintzberg como Divisional, puesto que cada área está enfocada a distintos mercados. Esta estructura divisional permite que se reproduzcan otros tipos de estructura dentro de cada área. Así, se observa que tanto las áreas de valores y seguros poseen una burocracia profesional y el área central un tipo de burocracia maquina. Esto debido a que la mayoría del personal que integran las áreas de valores y seguros son básicamente profesionales y fiscalizadores, los que dada sus características propias del trabajo generan este tipo de

estructura. En cambio para el área central, existiría un tipo de burocracia maquinal, ya que la mayoría de los funcionarios que la componen son del tipo administrativo, los que poseen un trabajo más normalizado, siendo más mecánico y repetitivo.

En el Capítulo II se realiza una caracterización del RRHH, donde se ocupan distintos tipos de categorías tales como: número del personal, tipo de contrato, edad, género, escalafón, antigüedad, grados, rotación y remuneraciones. El tipo de estudio se realiza a través de un análisis de frecuencia y porcentaje. Aquí podemos observar que la SVS es una organización compuesta por 249 funcionarios, distribuidos más o menos uniformemente en cada área. Con respecto al tipo de contrato se observa que existen dos principalmente: Planta y a contrata. Planta es el conjunto de cargos permanentes asignados por ley. Este tipo de contrato se caracteriza por la seguridad que entrega en cuanto a estabilidad laboral, sin embargo, no permiten una flexibilidad en cuanto al ascenso. Por su parte, contrata es aquél de carácter transitorio que dura como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año, que pueden ser prolongados si se hubiese propuesto una prórroga con 30 días de anticipación. Si bien este tipo contrato genera una gran inestabilidad laboral, la ventaja que posee es que permite una mayor flexibilidad en cuanto al ascenso. En cuanto a la edad, se observa que el personal que la compone se concentra mayoritariamente entre los 31 y 40 años, por lo que se puede aseverar que es una organización con personal joven. En lo que se refiere al género se observa que la participación femenina es muy parecida a la masculina, siendo el 44% del total del personal mujeres. Con respecto al escalafón, existirían básicamente 4: directivos, profesionales, fiscalizadores y administrativos. Los directivos son aquellos que desempeñan cargos de jefaturas, y están aquí los intendentes, jefes de división, departamento y unidad. Los profesionales y fiscalizadores son principalmente funcionarios que poseen un título universitario de al menos 4 años de estudio. Y los administrativos son aquellos que cumplen un rol administrativo, los cuáles a lo menos tienen cuarto año medio. En cuanto a la antigüedad se observa que la mayoría del personal a lo más posee 5 años de antigüedad, correspondiendo al 43% del total. En lo referente a la distribución por grados, el mayor porcentaje se concentra en los grados 11-14 con un 31% del total, luego vienen los que están en los grados 7-10 con el 27% y posteriormente los que están en los grados 15-20 con un 26% y el 16% restante están entre los grados 1-6. Con respecto a la rotación del personal, se observa que desde el año 2000 se ha visto un crecimiento en cuanto al

número del personal, observándose un crecimiento a una tasa creciente entre el 2000-2002 y un crecimiento, pero a una tasa decreciente entre los años 2002-2004. Por último con respecto a las remuneraciones se observa que en promedio el total de los funcionarios gana \$1.097.550, destacando que la persona que recibe el sueldo más bajo es de \$212.150, y el sueldo más alto es de \$3.385.730. También hay que destacar que el 52% de los funcionarios gana sobre \$978.880.

Por último en el Capítulo III sobre los sistemas de incentivos, se ocupa la teoría motivacional de Maslow y Herzberg para analizar los tipos de incentivos existentes. Cómo sistemas de incentivos básicos se consideran: los tipos de contrato, las remuneraciones, las promociones y la capacitación. En cuanto al tipo de contrato se puede apreciar que éste produce un efecto distinto para los jóvenes a diferencia de aquellos de más edad. Ya que se observa que aquellos que son más jóvenes prefieren tener un tipo de contrato denominado a contrata, ya que de esta manera tienen más posibilidades de ascender, siendo este tipo de contrato un factor motivador, ya que le permite al funcionario optar a un grado mayor, y por ende tener un mayor status, aparte de tener una mayor remuneración. En cambio para aquellos de más edad, se observa una inclinación a estar en planta, ya que este tipo de contrato genera una mayor seguridad laboral, lo que representaría un factor higiénico, ya que no logra la motivación, pero ayuda a evitar la insatisfacción laboral. En cuanto a las remuneraciones, según Herzberg y Maslow, estas corresponderían a un factor higiénico, puesto que logra satisfacer las necesidades más básicas tales como las fisiológicas. Sin embargo, esto ocurriría si el salario fuese de subsistencia, lo que en la SVS no lo es, puesto que las remuneraciones son altas, debido al alto capital humano que posee. Por lo tanto, ésta paga salarios altos, para así atraer a profesionales de alta calidad, lo que sería un factor de incentivo potente, correspondiendo básicamente a un factor motivacional en este caso. En lo que se refiere a las promociones se logra observar que el 72% del total de funcionarios han tenido al menos un ascenso dentro de la SVS, lo que también representaría un factor motivacional, ya que el ascenso permite satisfacer las necesidades de estima y realización personal, puesto que existe un reconocimiento, un aumento en el status del funcionario, además de entregarle una mayor responsabilidad. Por último se considera a la capacitación también como un factor motivacional, puesto que es el jefe directo quien las

asigna de manera tal de hacerla ver como un premio a la productividad del funcionario. Estas capacitaciones aumentarían el estima y la autorrealización de la persona ya que se estaría dando un reconocimiento al funcionario, además de darle la oportunidad de crecimiento dentro de la institución tanto a nivel personal, cómo en posibles promociones. Ya que los jefes entregan dicha capacitaciones, a aquellos funcionarios que tienen el potencial para ser futuros directivos. En este capítulo también se menciona al servicio de bienestar y a la asociación de funcionarios, destacando sus funciones principales, sin embargo, cabe destacar que éstos son más bien vistos en segundo plano, ya que ambos poseen una afiliación voluntaria, y si bien la afiliación en el servicio de bienestar es del 98,8%, y para la asociación del 60% éstos más bien pueden ser considerados como un complemento al sistema de incentivos, desempeñando una función de factor higiénico básicamente, ya que no afectarían a la motivación propiamente tal, sino que más bien ayudarían para evitar la insatisfacción laboral. Por último se hace referencia al clima organizacional, ya que este repercute sobre las motivaciones de los miembros de cualquier organización. Observándose que las personas en general se sienten motivados por las funciones que cumplen, sobre todo los profesionales y fiscalizadores, existiendo una comunicación abierta entre jefes y subordinados, además tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar problemas. Se podría señalar además que la mayoría de los funcionarios siente que sus objetivos personales son compartidos con los de la institución, existiendo una especie de “orgullo” de pertenecer a la SVS, por el prestigio con que cuenta ésta.

Por último, tengo que destacar que el aporte fundamental de este trabajo fue el aprendizaje que obtuve a través del desarrollo de éste, ya que tuve en mis manos la posibilidad de poder estudiar una organización observando su estructura organizacional, sus recursos humanos y sus sistemas de incentivos, todo esto con un análisis y juicio profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Administración de RRHH. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw- Hill. Edición 1992.
2. La estructuración de las organizaciones. Henry Mintzberg. Editorial Ariel. Edición 1988.
3. Dirección y gestión de RRHH. Luis R. Gómez-Mejía. Editorial Prentice-Hall. Edición 2001.
4. [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)