



«Sistema de Alta Dirección Pública y liderazgo de los Directores de organismos técnicos»

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Julio I. Melero Martínez
Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander**

Santiago, junio de 2019

Índice

Introducción.....	3
Marco contextual y conceptual.....	7
Creación del Servicio Civil.....	9
El cambio del sistema público de selección	10
SADP y motivación	14
Antecedentes sobre las organizaciones y sus condiciones sobre la situación planteada	16
Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC).....	16
Historia del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).....	18
Distribución de cargos por ministerios.....	21
Metodología.....	24
1. <u>Consolidación de la información obtenida de las características de los Directivos</u>	26
Análisis de la dotación de directivos en el servicio público.....	29
2. <u>Detalles de la estructura organizacional de los Servicios seleccionados</u>	31
Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).....	31
Servicio de Registro Civil e Identificación.....	31
Superintendencia de Servicio Sanitarios (SISS).....	33
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).....	34
Tesorería General de la República.....	36
3. <u>Percepción de los directivos de ADP del sistema de selección</u>	37
Directivo 1. Funcionario de carrera en el servicio público.....	37
Directivo 2. Funcionario del Servicio Público que migró por medio del SADP.....	40
Directivo 3. Funcionario proveniente de la empresa privada que ingresa por SADP.....	43
Percepción del personal.....	45
Propuestas de intervención.....	49
Atracción de profesionales del sector privado.....	49
Liderazgo efectivo.....	49
Programas de desarrollo de liderazgo.....	50
Mejoramiento de la gestión.....	50
Integración de dirección por temas en común.....	51
Discusión.....	52
Análisis de lo expuesto, llevándolo a la realidad de la SEC.....	58
Aprendizajes	59

Conclusiones 61
Bibliografía 63
Anexos 65
 Anexo 1..... 65

Introducción

El 21 de mayo de 2003, el Presidente de la República, Ricardo Lagos Escobar, en su cuenta pública anual, ante el honorable Congreso Nacional, se refería a la creación del Servicio Civil de la siguiente manera:

«En el mes de enero se aprobó el proyecto de ley que fija las remuneraciones de los funcionarios superiores del Poder Ejecutivo. Se estableció también un presupuesto para financiar adecuadamente funciones críticas en distintas reparticiones públicas.

Valoro enormemente el esfuerzo de este Congreso Nacional, que con su trabajo hizo posible que el proyecto de ley del Nuevo Trato se convierta en ley de la República.

Esta ley es un paso gigantesco para profesionalizar el servicio público y la alta dirección pública. Sobre la base del mérito y la idoneidad, permitirá llamar a concurso para llenar tres mil cargos que hasta ayer solamente eran de confianza del Presidente de la República» (Lagos, 2003, p.2).

El Estado cuenta con aproximadamente 200 mil funcionarios, lo que representa cerca del 3% de la fuerza laboral del país. Desde el año 2003, el Servicio Civil se ha hecho cargo de la selección de personal del Estado. A través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), se seleccionan los directivos de I y II nivel jerárquico de las instituciones gubernamentales. Adicionalmente, el proceso de reclutamiento y selección desarrollado por el Servicio Civil también son utilizados por algunos de estos organismos para incorporar otras jefaturas que no necesariamente pertenecen al I y II nivel jerárquico, o sea, no pertenecen al SADP; de esta forma, el Servicio Civil asume un rol como consultora estatal de selección de personal.

Los concursos de SADP son abiertos, publicados en medios de prensa nacionales y a través de la página web <https://www.serviciocivil.cl/trabaja-en-el-estado/> debido al carácter público de los concursos. A ellos pueden postular todos quienes se sientan calificados al cargo, independiente si ya trabajan en el servicio demandante, otro servicio público o en el sector privado.

Es necesario señalar que el SADP se creó para perfeccionar la gestión del sector público, mediante nuevas herramientas de gestión. Fortalecer al Estado, en la línea de democracias

desarrolladas, como ocurre en el Reino Unido y disminuir el nivel de discrecionalidad política asociada al nombramiento de cargos del sector público (Libertad & Desarrollo, 2013).

No obstante, en la actualidad, existen instituciones de gobierno que no utilizan el SADP para la selección de su personal, como por ejemplo, la Superintendencia de Valores y Seguros, según lo declarado por esta institución ante la solicitud de información realizada por el autor de este proyecto de grado. Dado lo anterior, se puede deducir que a quince años de su implementación, el SADP no ha logrado posicionarse como el servicio de reclutamiento único para altos cargos del Estado. Así mismo, es posible reconocer que la mayor proporción de directivos seleccionados por medio del SADP proviene de las instituciones para las cuales son reclutados, en comparación con los que provienen del sector privado. Esto último podría poner en cuestión la eficacia del SADP.

Luego de 15 años de la creación del SADP coexisten directivos que ingresaron al servicio público por dos vías: la existente previo al SADP y por medio de este sistema. Además, entre quienes ingresaron por medio del SADP se reconocen dos tipos de directivos. Por lo mismo, al desglosar los nombres de los directivos de las instituciones públicas, nos encontramos con tres grupos de personas:

a) Los funcionarios de carrera.

Funcionarios que llevan años en el servicio y cuyo cargo lo ostentan desde antes que se creara el SADP, por lo cual no fueron seleccionados por este medio. Estos funcionarios normalmente son personas mayores, que están esperando un buen incentivo al retiro por parte del Estado para dejar el servicio y que en muchos casos han pasado la edad de jubilación. Estos funcionarios son de «planta», por lo que su contrato es indefinido, son evaluados por medio del sistema de calificación del personal afecto al estatuto administrativo, el cual difícilmente justifica término de contrato, y poseen remuneraciones fijas sin un componente vinculado al desempeño.

b) Los funcionarios SADP de carrera.

Son funcionarios que habiendo ingresado al servicio público previo a la implementación del SADP o a cargos de menor nivel jerárquico, ven la oportunidad de crecer

profesionalmente y postulan a una vacante que se concursa por este medio. Pasando a ser funcionarios que, teniendo experiencia y antigüedad en el sistema público, acceden a bonos por desempeño, siendo evaluados por parte del SADP anualmente y con contrato sujeto a renovación cada tres años, con la posibilidad de no ser renovados en su cargo o continuar por un máximo de 9 años.

c) Los funcionarios SADP.

Son profesionales de la empresa privada, con carrera destacada y basta experiencia, que son atraídos por el Estado a través de concursos de SADP. Estos funcionarios ingresan al mismo sistema de remuneraciones, evaluaciones anuales y renovaciones de contrato trianuales indicados en el punto b).

En el contexto de la modernización del Estado, la creación del Servicio Civil y el SADP tendría un rol relevante en la transparencia en la contratación de directivos de instituciones públicas, favoreciendo la meritocracia y la incorporación de competencias de gestión en los organismos estatales. Sin embargo, la atracción y contratación de profesionales del sector privado pareciera ser menos eficiente que la atracción y contratación de funcionarios del Estado. De esta forma se estaría desaprovechando la oportunidad de atraer profesionales competentes al Estado que impulsen la modernización del mismo. Dado lo anterior, el presente proyecto de grado tiene por objetivo, analizar la capacidad del SADP de modernizar la gestión de los directivos renovando las condiciones contractuales de los funcionarios de estos niveles jerárquicos e incorporando a personas del sector privado a los servicios público. Para ello se definen como objetivos específicos:

1. Comparar la dotación de los directivos de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) y otros cinco Servicios Públicos en relación con su procedencia.
2. Reconocer la percepción que tienen del SADP tres directivos de la SEC que se desempeñen en un mismo cargo; hayan sido seleccionados por este sistema y que posean distinta proveniencia.
3. Identificar la percepción que tienen los subordinados de los tres directivos seleccionados por medio del SADP respecto de los procesos de selección.

La frontera de la investigación de este proyecto se encuentra en el análisis de la validación del SADP por parte de los funcionarios que han sido incorporados al servicio a través de esta entidad. Se considera para ello a funcionarios de carrera y aquellos que ingresaron al servicio público a través de postulaciones abiertas. Esta idea nace de la interacción que tiene el autor de esta investigación con el personal indicado y la diferencia que observa entre los funcionarios de carrera y las incorporaciones provenientes de concursos abiertos.

A partir de su rol profesional como directivo de III nivel jerárquico en la SEC, el autor de esta investigación reconoce diferencias en la eficiencia de la implementación del SADP, dado que no se observa una línea congruente y coherente en la interpretación y aplicación de este sistema. Es así como en algunos servicios se aprovecha al máximo su fin atrayendo personal del sector privado que incorporan competencias técnicas y de gestión que favorecen la modernización del servicio al que ingresan, mientras que en otros, el sistema solo cumple la función de mejorar la situación de funcionarios de carrera validando sus años de servicio en la institución y permitiéndoles optar a incrementos en su remuneración.

Para el desarrollo de esta investigación se realizará un análisis de la dotación de los funcionarios del SADP de seis Servicios Públicos. Particularmente la procedencia de los directivos de I y II nivel jerárquico, ya sea de carrera funcionaria o SADP, con experiencia en el sector público o privado. La selección de los seis servicios obedeció a la similitud de la estructura organizacional entre ellos, intentando con esto comparar las realidades de cada uno. Con el fin de ilustrar en mayor profundidad las características de los tres tipos de directivos, según su proveniencia, se realizó entrevistas a tres funcionarios de un mismo organismo, que ocupan un mismo puesto en distintas regiones y al personal a su cargo para tener una percepción más amplia tanto del SADP como del cambio que genera la incorporación de profesionales externos al sistema público. Para complementar lo anterior se observó el funcionamiento del equipo de subordinados de cada Director y se entrevistó a algunos de ellos.

Marco contextual y conceptual

Según la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, Título I, Artículo 3°, letra f), la carrera funcionaria es:

«Un sistema integral de regulación del empleo público aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad» (Ministerio de Hacienda, 2004, p.2).

El mismo artículo de este cuerpo legal describe el significado de los siguientes términos:

Cargo Público: Es aquel que se contempla en las plantas o como empleos a contrata en las instituciones señaladas en el artículo 1°¹, a través del cual se realiza una función administrativa.

Planta de personal: Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución que se conformará de acuerdo a lo establecido en el artículo 5°².

Empleo a contrata: Es aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.

Para el caso de la SEC, la planta de personal se detalla en el cuadro indicado en el Artículo 13°, de la ley N° 18.410 (Ministerio de Economía, 1985), el cual si bien ha mejorado la ley, este artículo en particular no se ha cambiado desde 1985, por lo que está completamente vigente independiente que no esté de acuerdo a la realidad actual de la Superintendencia. A modo de

¹ Artículo 1°: Las relaciones entre el 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, se regularán por las normas del presente Estatuto Administrativo, con las excepciones que establece el inciso segundo del artículo 21 de la Ley N° 18.575.

² Artículo 5°: Para los efectos de la carrera funcionaria, cada institución sólo podrá tener las siguientes plantas de personal: de Directivos, de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares.

ejemplo, se asignan 13 directores regionales, considerando que son actualmente 16 las regiones del país.

La planta total de la Superintendencia, según la ley, es de 158 cargos. Hoy la SEC cuenta con casi 350 funcionarios, de los cuales 80 son de planta, lo que representa el 50,6% de los cargos de planta realmente cubiertos por el personal. El cuadro mencionado se encuentra en el Anexo 1.

La carrera funcionaria es un hito que se encuentra sin cumplir en casi, por no decir todos, los organismos del Estado y recurrente punto de negociación por parte de las asociaciones de funcionarios. A modo de ejemplo, el caso del autor de esta investigación, cuenta con un tipo de contrato «A Contrata», sabiendo que como Jefe de una Unidad y según el dictamen N° 25.528 de 1992 de la Contraloría General de la República indica que:

«Los cargos de jefatura, que implican labores de carácter resolutivo, decisorio o ejecutivo, atendida su propia naturaleza, sólo pueden ser ejercidos por quienes ocupan cargos de planta, que son plazas consultadas en la organización estable del servicio, y no por personas que se desempeñan transitoriamente en él» (Castro, 2012, p.15).

Además los dictámenes 8.148 de 1994 y 19.194 de 1999, insisten en este punto:

«Los cargos de jefatura sólo pueden ser desempeñados por funcionarios de planta, puesto que la naturaleza de los empleos directivos supone la estabilidad de quienes los sirven y las funciones inherentes a ellos tienen el carácter de permanentes y habituales, todo lo cual se contraponen con la transitoriedad de los empleos a contrata» (Castro, 2012, p.15).

Los cargos a contrata no podrán exceder de una cantidad equivalente al 20% del total de cargos de la planta del personal de la institución, dándole prioridad a la cobertura de los puestos de planta, los cuales se llenan por concurso llamado por el jefe del servicio.

En Junio del año 2003, con la promulgación de la Ley N° 19.882 que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos, muchos de los artículos y definiciones del estatuto

administrativo fueron modificados e incluso eliminados; junto con esto, se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuya influencia en la carrera funcional pasa por ordenar la forma de selección de los directivos de I y II nivel jerárquico, otorgando un plazo de tres años de duración en el cargo para luego ser evaluados en una segunda ocasión a los seis años y dejar vacante el puesto a los nueve años (pudiendo re postular al cargo si quisiera). Estos funcionarios del SADP llenan los cargos de planta de la institución, y en el caso de la SEC, son parte de los actuales 80 funcionarios de planta de la organización.

Creación del Servicio Civil

A principio del nuevo milenio, salen a la luz pública casos como MOP GATE, que consistió en el auto robo en la empresa GATE (Gestión Ambiental Territorial S.A.) y que destapó un vínculo con el Ministerio de Obras Públicas (MOP). La secretaria de GATE, quien cometió el auto robo, confesó que el dueño, Héctor Peña, obtenía licitaciones para financiar campañas políticas. Contraloría revisó dos contratos adjudicados a GATE por \$1.440 millones con lo que se pagaron sobresueldos a 79 funcionarios del Estado. Uno de los acusados fue el Ministro de Obras Públicas del gobierno de Ricardo Lagos, Carlos Cruz, quien finalmente fue sentenciado a tres años de pena remitida y el pago de una multa de \$799 millones de pesos, mientras que el dueño de GATE obtuvo 66 días de cárcel en pena remitida y una multa de \$777 millones.

En paralelo a este caso, surgió el caso coimas, que inicia cuando el empresario Carlos Filippi denunció un pago de \$15 millones al subsecretario de transportes Patricio Tombolini, para el funcionamiento de una planta de revisión técnica en la ciudad de Rancagua, todo esto por intermedio del diputado de la época, el PPD Víctor Rebolledo. Los también diputados DC Cristian Pareto y Jaime Jiménez, filtraron documentos comprometedores para Rebolledo y Tombolini, pero todo esto también era parte de un plan por parte del Sr. Iván Sánchez quien quería recuperar dicha planta de revisión técnica y pagó \$20 millones a estos diputados para hacer públicos dichos documentos.

Otro controvertido caso de la época fue el de Inverlink, el cual sacó a la luz pública que la secretaria del Banco Central, Pamela Andrada, enviaba información clasificada al grupo de inversiones Inverlink previo pago de \$40 millones de pesos.

En gran parte, con el propósito de evitar este tipo de casos en el futuro, en enero de 2003, el presidente Ricardo Lagos llega a un acuerdo con el entonces presidente de la UDI Pablo Longueira, con el fin de modernizar el Estado, mejorar la transparencia y cambiar el reglamento de campañas electorales (Scott, 2015).

Con este acuerdo se crean dos nuevos organismos en el estado:

- Servicio Civil,
- Consejo para la transparencia.

«Durante el año 2016 lo que se inició en el 2003 con la Ley N° 19.882 se mejora entrando en vigencia la Ley N° 20.955 que 'Perfecciona el sistema de Alta Dirección Pública y fortalece al Dirección Nacional del Servicio Civil' en el cual se define el rol del Servicio Civil como 'Autoridad en materia de Gestión de Personas', le da un rol de rectoría, lo responsabiliza en labores de probidad y resguardo de la ética pública, se amplía la cobertura del servicio incorporando servicios como INJUV, SENAMA, CONADI, FONASA, SENAME, entre otros». (Servicio Civil, 2017).

Una vez conocido el ambiente en el cual se desarrolla la investigación y los motivos que llevan al cambio en la selección del personal de I y II nivel jerárquico de las instituciones públicas, es posible anticipar cambios en las instituciones. La incorporación de directivos en niveles jerárquicos I y II, que no necesariamente provienen de la misma institución pública ya que ingresan por concurso público abierto, se constituye en una causa de cambio al interior de la organización y de las personas que allí se desempeñan debido a nuevos estilos de liderazgo producto de la experiencia de estos directivos en otros tipos de empresas.

El cambio del sistema público de selección

«El proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia» (Jones, 2013, p.9). En el caso del cambio en el sistema público, dada la creación del SADP, este se impulsa con la incorporación de nuevos actores al sistema público, no sólo con la idea de aumentar la eficacia sino que también generar cambios en un aparato estatal que en 15 años, aún continúa con una gran cantidad de

funcionarios heredados de la dictadura militar de Augusto Pinochet, pero el problema no son las personas, sino que la forma en que se hacen las cosas, la burocracia aun persiste dado que es parte de la cultura del Estado.

Cualquier alteración en el ambiente laboral, según lo que indica Newstrom (2011), pueden tener resultados catastróficos o evolutivos, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimularse interna o externamente. Este cambio en la organización puede compararse con un globo inflado, ya que la respuesta a dicho cambio es muy complicado y no produce un ajuste directo en la organización como sí pasaría en las moléculas de aire al interior del globo.

Es así como comienzan a aparecer desequilibrios ya que existen roles que, si bien son idénticos, a su vez pasan a ser contrapuestos y se intenta mantener un equilibrio al interior de la organización, la idea es «nivelar para arriba» y que los nuevos administradores sean personas proactivas, así los funcionarios actuarán de manera reactiva respondiendo a los acontecimientos que se generen.

Si estas nuevas jefaturas o autoridades fuesen adaptadas a la organización, generarían resistencia al cambio ya que pone en peligro la estabilidad, seguridad, interacción social, competencia, estatus, autoestima, entre otras, debido al desconocimiento de la persona.

Algunas causas de resistencia son:

- Las culturas organizacionales que sobrestiman la crítica de nuevas ideas,
- Los empleados que ofrecen apoyo en público pero socavan los cambios entre bastidores,
- Los administradores indecisos que sufren «parálisis de análisis»,
- La importancia que se otorga a propuestas llamativas en vez de continuar.

Esto se conoce como una «mentalidad de bunker», según la cual los empleados aprenden que las crisis organizacionales no siempre resultan tan importantes como se dice y, por tanto, pueden ignorarlas. Los programas de cambio generalmente son desastrosos, cuando no quitan los obstáculos que entorpecen el desempeño del empleado o no se le hace seguimiento al cambio que se está impulsando (Newstrom, 2011, p. 360).

Las Fuerzas para el cambio son fuerzas en el ambiente que impactan en la organización, mientras que la resistencia al cambio es la incapacidad de adaptarse e intentar mantener el *statu quo* (Jones, 2013).

Estos cambios no solo se realizan buscando la transparencia en los procesos de incorporación sino que además pensando en la modernización del Estado y el desarrollo de las organizaciones en los nuevos tiempos.

Algunas fuerzas que intervienen en el cambio se pueden ver en la tabla 1.

Tabla 1.

Fuerzas para el cambio y la resistencia a ellas.

Fuerzas a favor del cambio	Resistencias al cambio
Fuerzas competitivas	Nivel Organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura
Fuerzas económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Estrategia
Fuerzas políticas	Nivel Funcional
Fuerzas globales	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en orientación en subunidades • Poder y conflicto
Fuerzas demográficas	Nivel grupal
Fuerzas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Normas • Cohesión • Pensamiento grupal
Fuerzas éticas	Nivel individual
	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgos cognitivos • Incertidumbre e inseguridad • Percepción y retención selectivas • Hábitos

Nota Fuente: Jones, (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones.* (p.271)

El crecimiento institucional se ve cuando se desarrollan habilidades y competencias para la creación de valor, además el Desarrollo Organizacional (DO) es la serie de técnicas y métodos que los gerentes utilizan en sus programas de investigación de la acción, con la finalidad de mejorar la adaptabilidad de su organización. (Jones, 2013).

Una vez realizado el cambio e iniciado el proceso de adaptación del nuevo administrador y los colaboradores, debemos separar este proceso considerando de donde proviene el nuevo administrador.

Cómo se señaló mas arriba, este nuevo jefe puede ser externo, sin un pasado previo en el servicio público, así como también, existe la posibilidad que este sea interno ya que participó de un concurso del SADP.

En el primer caso, uno de los principales problemas es el entender el comportamiento organizacional (CO) que es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. (Newstrom, 2011).

Muchas veces, se encuentra con equipos en letargo burócrata que cuesta sacar de esa zona de comodidad e iniciar procesos de la empresa privada a ritmo de la empresa pública.

En el segundo caso, este proceso no existe ya que viene desde el interior de la organización o de otras instituciones públicas, por lo que el principal cambio es el estatus, que es el rango social que una persona ocupa en un grupo. Es una expresión del reconocimiento, honor, estima y aceptación que el grupo le concede. (Newstrom, 2011, p. 90).

Este cambio de estatus, también conlleva a conocer información que en otros niveles jerárquicos se desconocen, por lo que se logra entender de otra forma la toma de decisiones y el porqué de algunas situaciones que se vivieron en el pasado.

En este caso, también ocurre que cuesta y muchas veces incomoda el cambio de rol y existen percepciones de roles que se mezclan entre los administradores y trabajadores, es decir, la forma en que se supone deben actuar sus propios roles y la forma en que otros deben

representar los suyos. El administrador deberá flexibilizar su actuar para cambiar de un rol a otro con rapidez. (Newstrom, 2011).

Newstrom (2011), plantea que existirían cuatro percepciones de roles distintas, que podemos apreciar en la figura 1 y que revisa la compleja percepción de roles entre administrador y empleado.

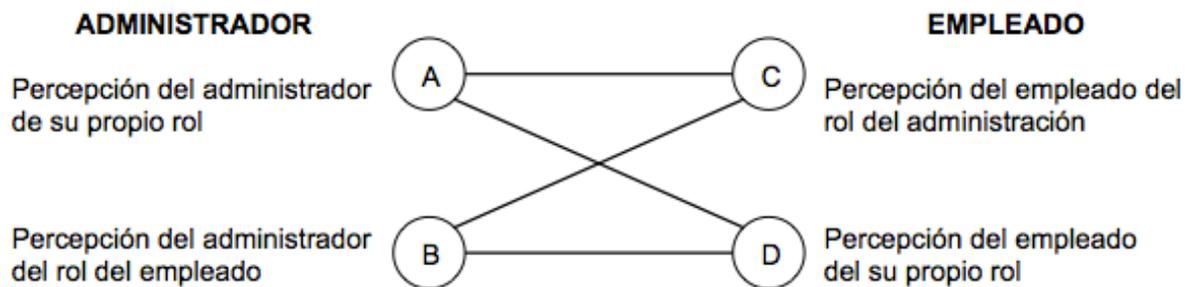


Figura 1. Las cuatro percepciones de los roles de Newstrom. Fuente: Comportamiento humano en el trabajo, ed. 13, John W. Newstrom (p. 87).

Según lo indicado por Newstrom (2011), en lo referente al estatus, cumplir el rol de jefatura denota cambios muy marcados en las instituciones públicas y lo rodea una serie de símbolos, que son cosas visibles que se agregan a estas personas como prueba de su nuevo rango social. Esos símbolos pueden ser (1) Muebles, como un escritorio o sala de reunión, (2) Decoración interior, como alfombrado, tapicería o cuadros, (3) Ubicación del sitio de trabajo, como una oficina con ventana a la calle, (4) Calidad o novedad del equipo, como herramientas, celulares o un auto, (5) Tipo de ropa, (6) Privilegios como membresías en un club, (7) Nombre del puesto o nivel organizacional, como Director Regional, (8) Secretaria, (9) Gastos económicos a administrar, (10) Participar de reuniones de comité ejecutivo.

SADP y motivación

En relación con la motivación de poder y las necesidades humanas, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Clayton Alderfer han desarrollado diferentes modelos de jerarquías de necesidades. Abraham Maslow considera que las necesidades son una secuencia creciente partiendo de las básicas como respirar hasta la cima que contiene la autorrealización. Por otro

lado, Frederick Herzberg, las considera bifactoriales, las necesidades de mantenimiento y las motivacionales. Para Clayton Alderfer, su modelo ERC contiene de manera más eficiente el modelo de Abraham Maslow, sólo agrupando lo Existencial, Relacional y Crecimiento. (Newstrom, 2011).

Llegar a ocupar directamente un cargo de jefatura, para muchos de los que se convierten en subalternos de esa persona, demuestra haber tenido acceso a estudios superiores y por ende la oportunidad de saltarse etapas de desarrollo profesional gracias a su formación. El llegar al mismo punto «desde abajo» gracias a las capacidades y el esfuerzo de las personas que ya son parte de la institución y por lo mismo, con una historia conocida, genera motivaciones distintas, con ejemplos de superación empírica, en donde las «necesidades de autorrealización de Maslow», las «posibilidad de logro, crecimiento y responsabilidad de Herzberg» o las «necesidades de crecimiento de Alderfer» se hacen presente y son palpables por quienes componen la organización.

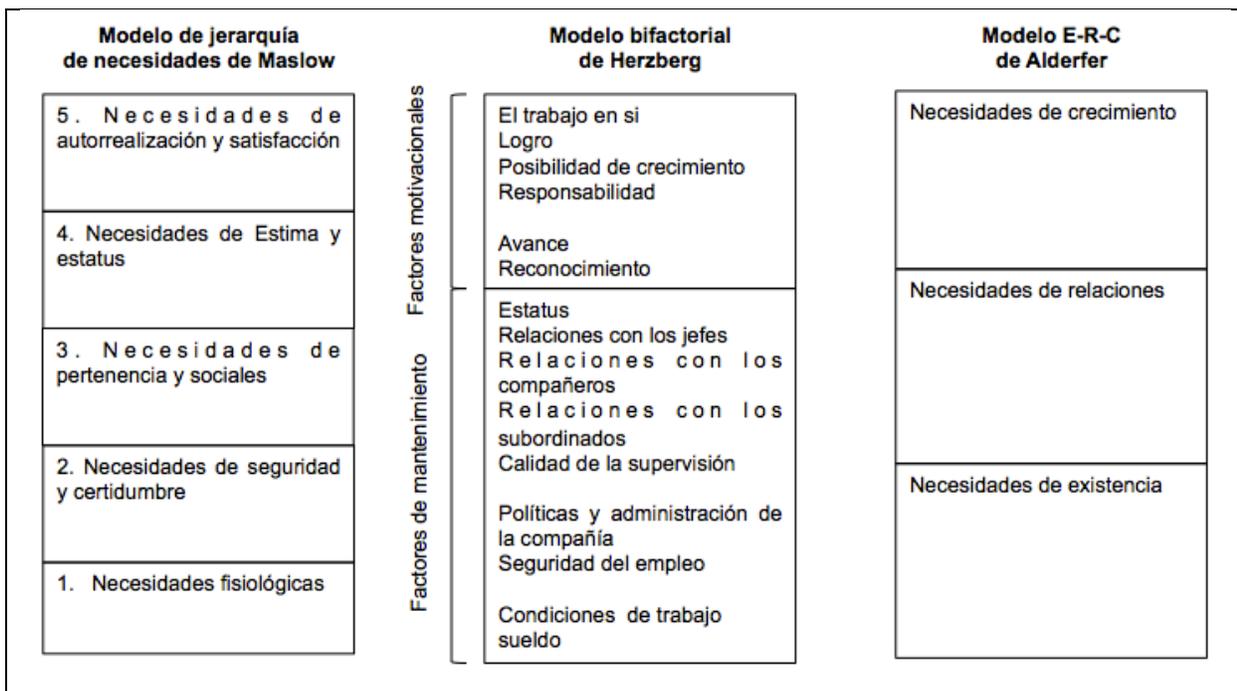


Figura 2. Maslow, Herzberg y Alderfer. Fuente: Comportamiento humano en el trabajo, ed. 13, John W. Newstrom, (p. 115).

Antecedentes sobre las organizaciones y sus condiciones sobre la situación planteada

Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)

Durante el siglo XIX, la energía que movía al mundo era el carbón: ferrocarriles y tranvías, vapores, fábricas de gas para el alumbrado, máquinas agrícolas y otros ingenios. A partir de 1851, la electricidad hizo su estreno en el país al ritmo de los impulsos eléctricos que comunicaban los telégrafos de Santiago y Valparaíso. En 1883, cuando la magia de la luz eléctrica iluminó la Plaza de Armas de la capital, la energía eléctrica deslumbró a los chilenos.

La nueva energía cambió los hábitos domésticos y laborales de los chilenos, especialmente de los habitantes de ciudades y pueblos donde, en las primeras décadas del siglo XX, la electricidad se convirtió en un símbolo de la modernización de la vida urbana nacional. Este proceso fue llevado a cabo por empresarios chilenos y extranjeros que crearon cientos de pequeñas empresas eléctricas en pueblos y ciudades de Chile, destacando la *Chilean Electric Tramway and Light Company*; la Compañía Alemana Transatlántica de Electricidad que operaban en Santiago y la Compañía General de Electricidad Industrial, de capitalistas chilenos, que prestaba servicios desde San Bernardo a Temuco. A esto hay que sumar el aporte de las grandes industrias mineras que instalaron sus propias centrales eléctricas para modernizar sus operaciones.

Al comenzar la década de 1920, la generación y suministro de energía experimentó un impresionante desarrollo, expresado en el surgimiento de una nueva empresa eléctrica en Santiago, denominada Compañía Chilena de Electricidad. Frente a esta expansión, el Estado debió legislar para regular esta actividad y en 1925 se promulgó la Ley General de Servicios Eléctricos.

Este proceso empresarial modernizador tuvo enormes repercusiones en la vida cotidiana de los habitantes de las ciudades chilenas, especialmente en Santiago, que muy pronto gozaron de los beneficios de la electricidad. La iluminación de las calles y casas particulares con ampolletas incandescentes, desplazó a las lámparas de gas. Asimismo, la proliferación de los tranvías eléctricos cambió los hábitos de transporte de los chilenos.

Una singular competencia se dio entre el gas y la electricidad por el mercado de artefactos domésticos: cocinas, calentadores de agua, planchas, refrigeradores y radios. Enormes letreros luminosos y nuevas tiendas especializadas exhibían en sus vitrinas los modernos electrodomésticos, destacando sus virtudes para modernizar la vida cotidiana del hogar chileno de las clases acomodadas del país, las únicas que en esta época pudieron gozar de las comodidades que traía la electricidad. (Memoria Chilena, Biblioteca Nacional, 2016).

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles, SEC, nace el 14 de diciembre del año 1904 bajo el mandato del Presidente Germán Riesco, con el nombre de Inspección Técnica de Empresas y Servicios Eléctricos.

Desde aquel entonces, y con el correr de los años, la SEC ha ido evolucionando en sus funciones hasta convertirse en la principal agencia pública responsable de supervigilar el mercado de la energía.

Durante estos 114 años ha tenido varias responsabilidades y nombres hasta que 81 años después de su nacimiento, el 22 de Mayo de 1985, es publicada en el Diario Oficial la Ley N° 18.410 que crea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, institución que se relaciona con el Gobierno de turno por intermedio del Ministerio de Energía.

El Ministerio de Energía, cuenta con cuatro institucionalidades independientes que se coordinan en función de la labor que realizan.

- Comisión Nacional de Energía,
- Agencia chilena de eficiencia energética,
- Comisión chilena de energía nuclear,
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

La SEC es un organismo técnico más que político y que a pesar de los años, no es tan conocido como sí lo es, por ejemplo, el SERNAC o el Registro Civil, cobrando relevancia sólo en situaciones de emergencia, como los cortes de luz que ocurren durante el invierno o explosiones de gas que remecen a comunidades enteras.

Actualmente, el Superintendente es Luis Ávila Bravo, Contador Auditor e Ingeniero Comercial de profesión, próximo a cumplir 9 años a cargo de la superintendencia, una dirección transversal que se inició en el primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, continuó ratificado durante el gobierno del presidente Sebastián Piñera, y nuevamente respaldado en los dos segundos gobiernos de ambos mandatarios.

Esto es posible debido a que el cargo de superintendente se llena a través de concurso abierto y seleccionado por Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), dependiente del servicio civil. Con esta modalidad es el primer superintendente designado a través de este sistema, siendo este puesto ocupado anteriormente por políticos.

Historia del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

Durante los primeros 3 años de gobierno del Presidente Ricardo Lagos, se impulsó un proceso que involucró una ambiciosa agenda de cambios en diversas materias vinculadas a reformas de carácter político, cambios en la institucionalidad pública, descentralización, gestión pública, participación ciudadana y transparencia. Lo anterior, se vinculaba estrechamente con los logros alcanzados en años anteriores y con la necesidad de pasar de una etapa donde el foco estuvo puesto en el ámbito de la «modernización de la gestión pública» a la consolidación de un proceso más amplio que permitiera desarrollar una «reforma del Estado» más integral y profunda en materias cuyo tratamiento se inició durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

Se trataba de avanzar de manera integral en cambios en un sentido vertical y horizontal. Se planteaba que las primeras modificaciones serían aquellas que afectan a entidades concretas, generando en variados casos una nueva institucionalidad. En tanto la segunda categoría de reformas, buscaría comprender el vasto catálogo de materias relativas a la modernización de la gestión pública. Es por ello que se optó por un modelo gerencial y de profesionalización de la carrera funcionaria a través de un Acuerdo entre los Funcionarios Públicos (ANEF - Agrupación Nacional de Empleados Fiscales) y el Gobierno el año 2001.

Sin embargo, dicho proceso no decantó sino hasta el 30 de enero de 2003, fecha en la que se define un acuerdo político-legislativo entre todos los sectores con representación parlamentaria

(Gobierno y Oposición) para avanzar de manera concreta y simultánea en tres ámbitos claves para el desarrollo del país y su gente, a saber:

- La modernización del Estado y de la gestión pública,
- La transparencia y probidad,
- La promoción del crecimiento.

Lo anterior, se reflejó en la elaboración de 49 iniciativas legales (proyectos de ley) que abarcaban la totalidad de los ámbitos reseñados y que debían ser aprobadas y llevadas a cabo antes del término del mandato del gobierno del Presidente Lagos. En particular, dentro de la esfera de reformas vinculadas al espacio de la gestión pública, cobra relevancia el ámbito de la gestión de personas, donde se plantearon originalmente las siguientes iniciativas:

Profesionalización del servicio público: Acelerar la tramitación del proyecto de ley que regula una nueva política de personal para los funcionarios públicos, que fortalece los sistemas de incentivos al buen desempeño de los funcionarios de la administración central del Estado y establece la idoneidad y mérito como principios esenciales de la carrera funcionaria.

Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil: Creación de una institución pública encargada de analizar, proponer y aplicar descentralizadamente las normas sobre gestión de recursos humanos comunes a toda la administración central del Estado.

Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública: Establecer mecanismos transparentes, objetivos y despolitizados para el nombramiento de los altos funcionarios públicos, estableciendo un régimen laboral y salarial adecuado para una gestión profesionalizada y eficiente al servicio de la ciudadanía. (Bau, 2006, p. 58).

El modelo chileno ha sido estudiado en todo el mundo, siendo reconocido por lo innovador y vanguardista, digno de imitar por países del primer mundo, sin embargo, también ha sido muy criticado por no entregar confianza y la falta de transparencia en la asignación de cargos como también el exceso de cambios entre un gobierno y otro, perdiendo con esto una de las principales primicias del sistema, el no estar involucrado políticamente sino más bien darle prioridad a la meritocracia. En ese sentido, este modelo se compara con el Neo Zelandés que

deja justamente lo político de lado, haciendo del sistema Oceánico un modelo verdaderamente meritocrático.

Respecto a lo anterior, la Ley N° 19.882 contempla en su artículo 58°, lo siguiente:

«Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, los altos directivos públicos tendrán en materia de remoción la calidad de empleados de la exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.

Durante los seis primeros meses del inicio del respectivo período presidencial, la autoridad facultada para hacer el nombramiento de los altos directivos de segundo nivel jerárquico podrá solicitarles la renuncia, previa comunicación dirigida por escrito al Consejo de Alta Dirección Pública, la que deberá ser fundada. Dicho Consejo estará facultado para citar a la referida autoridad a informar sobre el grado de cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación del alto directivo.

Cuando el cese de funciones se produzca por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su renovación, y no concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal, o cuando dicho cese se produzca por el término del periodo de nombramiento sin que este sea renovado, el alto directivo tendrá derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 148 de la ley N° 18.834.

Asimismo, en los casos de petición de renuncia de los cargos de segundo nivel jerárquico, la autoridad facultada deberá expresar el motivo de la solicitud, que podrá basarse en razones de desempeño o de confianza.

Con todo, previo a solicitar la renuncia de un subdirector de hospital afecto al Sistema de Alta Dirección Pública, la autoridad facultada para removerlo de dicho cargo deberá consultar al director del hospital respectivo» (Ministerio de Hacienda, 2003).

Distribución de cargos por ministerios

El SADP cubre en la actualidad 1.114 cargos de I y II Nivel Jerárquico, la Tabla 2 nos muestra la distribución de cargos por ministerio y el porcentaje de participación de cada uno en el total; podemos darnos cuenta que el ministerio de salud aporta con un tercio de los cargos del SADP con 369 puestos.

Desde el mismo Servicio Civil reconocen que los cargos de Salud, se revisan de una manera distinta por su masividad y complejidad, por tal motivo para este proyecto de grado, solo consideraremos el 66,9% restante que equivale a 745 cargos de I y II nivel jerárquico.

Tabla 2.
Cargos por Ministerios.

	Cantidad	%
Agricultura	60	5,4%
Defensa nacional	23	2,1%
Deportes	19	1,7%
Desarrollo Social	57	5,1%
Economía, fomento y turismo	100	9,0%
Educación	79	7,1%
Energía	29	2,6%
Hacienda	60	5,4%
Interior y seguridad pública	32	2,9%
Justicia y derechos humanos	64	5,7%
Medio Ambiente	24	2,2%
Minería	8	0,7%
Mujer y equidad de género	18	1,6%
Obras Públicas	40	3,6%
Relaciones Exteriores	7	0,6%
Salud	369	33,1%
Trabajo y previsión social	98	8,8%
Transporte y telecomunicaciones	2	0,2%
Vivienda y urbanismo	25	2,2%

1.114 **100,0%**

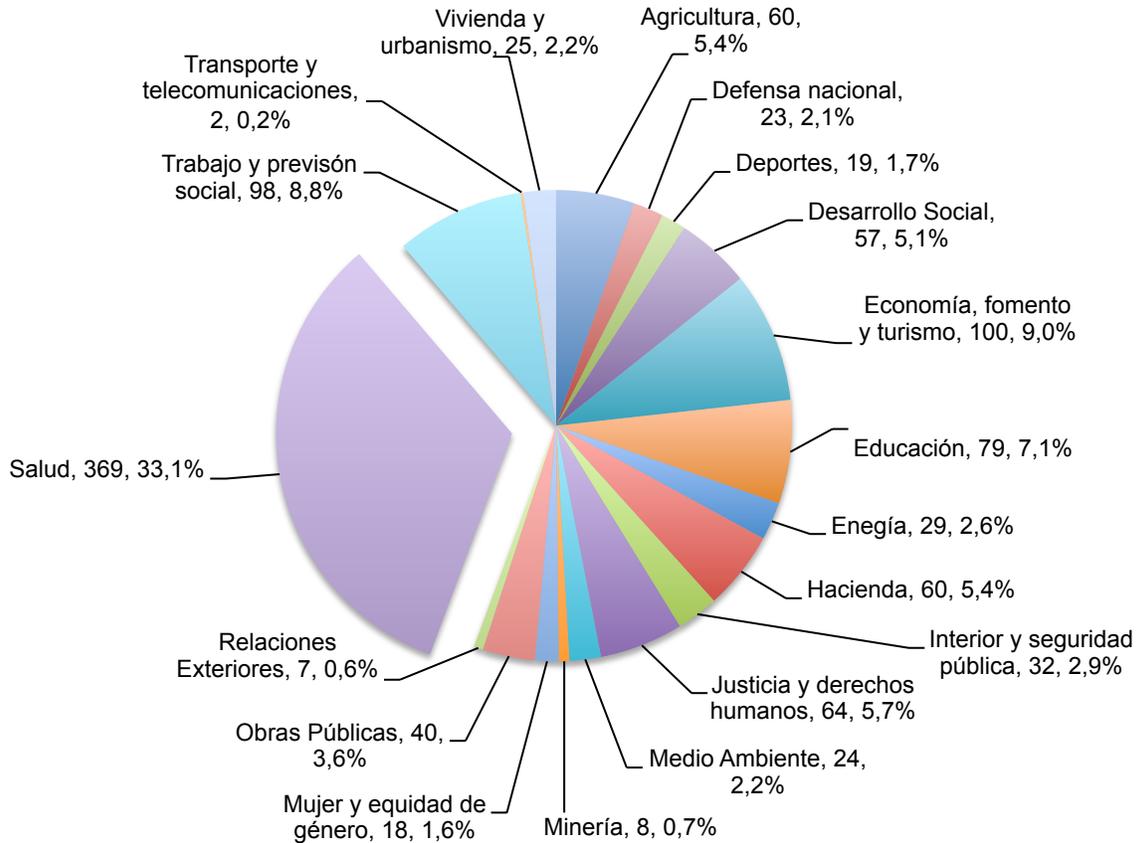


Figura 3. Gráfico cantidad de cargos seleccionados por SADP, por ministerios.

Finalmente, el proceso de selección y evaluación de una postulación por SADP, se desarrolla de la siguiente manera.

El organismo solicita al Servicio Civil realizar la búsqueda de candidatos para la cobertura de un cargo vacante y que está dentro de los cargos de SADP, lo cual es publicado en el sitio web <https://SADP.serviciocivil.cl/>. Las postulaciones son en línea y comienza un proceso de filtros que incluyen la revisión de CV vs Perfiles; una primera entrevista de conocimiento de los postulantes para luego realizar una entrevista psicológica; realizar una nueva entrevista con el jefe del servicio solicitante para, finalmente, generar una terna final de donde se elige al postulante más idóneo al cargo. 59 días puede durar en promedio el concurso para cubrir cargo de I nivel jerárquico y 61 para el II nivel (Servicio Civil, 2013).

El directivo firma un Convenio de Desempeño por el que es evaluado anualmente y que compromete entre otras cosas, bonos como parte de su remuneración.

Cada tres años es evaluado por el jefe del servicio y se define su continuidad. De ser removido, el proceso de selección se debe realizar nuevamente, de lo contrario, su renovación es por tres años más. Esto se repite a los seis años; sin embargo, a los nueve años se debe realizar un nuevo concurso debido a que es el plazo máximo que contempla la Ley. Esto no significa que el actual directivo no pueda postular y adjudicarse nuevamente el cargo iniciando nuevamente un periodo que podría durar otros nueve años.

Cabe señalar que en este contexto, el 50% de los cargos adscritos, no eran titulares en su cargo, lo que refleja la renovación de los estamentos directivos del Estado (Servicio Civil, 2013).

Es necesario señalar que un funcionario público que postula a algún concurso de SADP, para ser nombrado en su cargo debe renunciar al servicio al que pertenece, para incorporarse nuevamente a este con un nuevo nombramiento. La renuncia es requerida porque las condiciones contractuales de los funcionarios que ingresan por SADP son distintas a las que poseen los funcionarios que ingresaron previo a la implementación del sistema. Por ejemplo, los contratos por Servicio Civil, cuentan con seguro de cesantía, beneficio que no tienen los funcionarios públicos. Al cargo en el SADP se le fijan metas anuales de medición de desempeño y la persona se mantiene en el cargo por un periodo de tres años, siendo resolución del jefe institucional su renovación por tres años más o llamar a un nuevo concurso para reemplazar al funcionario, tal como se explicó anteriormente. Esto contrasta con la situación de los funcionarios cuyo nombramiento se rige por el sistema previo al SADP. En el caso de funcionarios de planta, no cesan en sus funciones, mientras que a los funcionarios a contrata se les renueva anualmente el contrato prácticamente asegurando su continuación.

Metodología

Con el propósito de analizar la dotación de los directivos de nivel I y II de la SEC y otros organismos públicos, se identificó cinco organismos debido a su naturaleza técnica por sobre la política, lo que los hace comparativos unos con otros, asumiendo que existe parecido estructural entre ellos:

- Superintendencia de Servicios Sanitarios (SiSS),
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel),
- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS),
- Tesorería General de la República,
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Por intermedio de la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública, se logró obtener el listado de directivos de I y II nivel jerárquico y su procedencia entre los tres tipos de funcionarios que se detalló anteriormente. Con esta información fue posible reconocer la proporción de directivos para cada uno de los tres tipos de funcionarios (de carrera, SADP migrados y SADP de sector privado). No se recibe información sociodemográfica ya que no fue solicitada debido a que el objetivo del estudio es el tipo de ingreso a la institución sin considerar otro antecedente.

Además, se realizó tres visitas a terreno para profundizar en características de los Directores, tales como su estilo directivo, liderazgo y su posicionamiento en el rol, en el funcionamiento de su equipo de subordinados. Las oficinas regionales visitadas fueron seleccionadas por conveniencia, usando como criterio la procedencia de los Directores (Carrera, SADP migrado y SADP).

En cada visita se entrevistó al Director de la oficina regional, se observó el funcionamiento del equipo de subordinados del director y se realizó entrevistas a algunos de ellos. Las entrevistas fueron semi estructuradas en profundidad. A los Directores se les consultó por (1) su opinión general del SADP, (2) su experiencia en el proceso de selección de ADP, (3) la adaptación a la institución y a su equipo de trabajo, (4) la percepción que tiene del rol del director y la forma como la ha asumido y (5) temáticas emergentes que el entrevistado consideraba importante

respecto del SADP. A los subordinados de los Directores se les consultó por (1) su opinión el proceso del SADP, (2) su percepción del cambio en la oficina dada la incorporación de directores por medio del SADP, así como (3) el estilo de gestión y de liderazgo de su director.

Los Directores fueron contactados personalmente por el investigador para solicitarle su colaboración en el proyecto y voluntariamente accedieron a ser visitados. La entrevista se realizó en las dependencias de la oficina regional y duró aproximadamente una hora y media. A los subalternos se les solicitó que colaboraran con la investigación luego de la aprobación del Director. Fueron entrevistados dos funcionarios en cada oficina regional. La entrevista se realizó en el puesto de trabajo de cada funcionario y tuvieron una duración de cuarenta y cinco minutos a una hora aproximadamente. Los funcionarios entrevistados estuvieron dispuestos a entregar información de las fortalezas y debilidades de su jefatura.

Resultados

1. Consolidación de la información obtenida de las características de los Directivos

Para este proyecto de grado se tuvo acceso a 89 cargos de organismos técnicos, de los 1.114 cargos que se seleccionan a través de SADP, estos 89 cargos representan el 8% del total; sin embargo, cuando eliminamos los 369 cargos que representan al Ministerio de Salud, el cual, según el Servicio Civil sus procesos no son comparables a los otros, el global baja a 745 cargos comparables. En ese sentido el porcentaje que representan los 89 cargos estudiados, sube a un 12%, lo que es una muestra considerable para trabajar. Estos casos nos muestran que el porcentaje principal es el de funcionarios de carrera que postularon a cargos de SADP con un 41,6% de participación; el segundo grupo es el de funcionarios SADP con un 33,7%. Aquí debemos recordar que la Tesorería General de la República no entregó el detalle de cuántos de estos cargos son cubiertos por antiguos funcionarios de ese u otro servicio, por lo que el porcentaje de «SADP migrado» podría subir y el de SADP podría bajar. Independiente de esto, las cantidades y porcentajes no variarían demasiado.

Por otra parte, Existe una gran cantidad de puestos vacantes, de hecho representa el 12,4% y ocupa la tercera posición, por sobre el 11,2% de los funcionarios de carrera. TyP³ es solo un cargo que representa el 1,1% del total y no afecta a la investigación.

Tabla 3.

Resumen consolidado

Tipo	#	%
SADP Migrado	37	41,6%
SADP	30	33,7%
Vacante	11	12,4%
Carrera	10	11,2%
T y P	1	1,1%
	89	100%

³ TYP: Cargos Transitorios y Provisionales, ejercidos por directivos de I nivel jerárquico, son los cargos no cubiertos y que son nombrados en calidad de subrogante, sin ser necesariamente el subrogante legal.

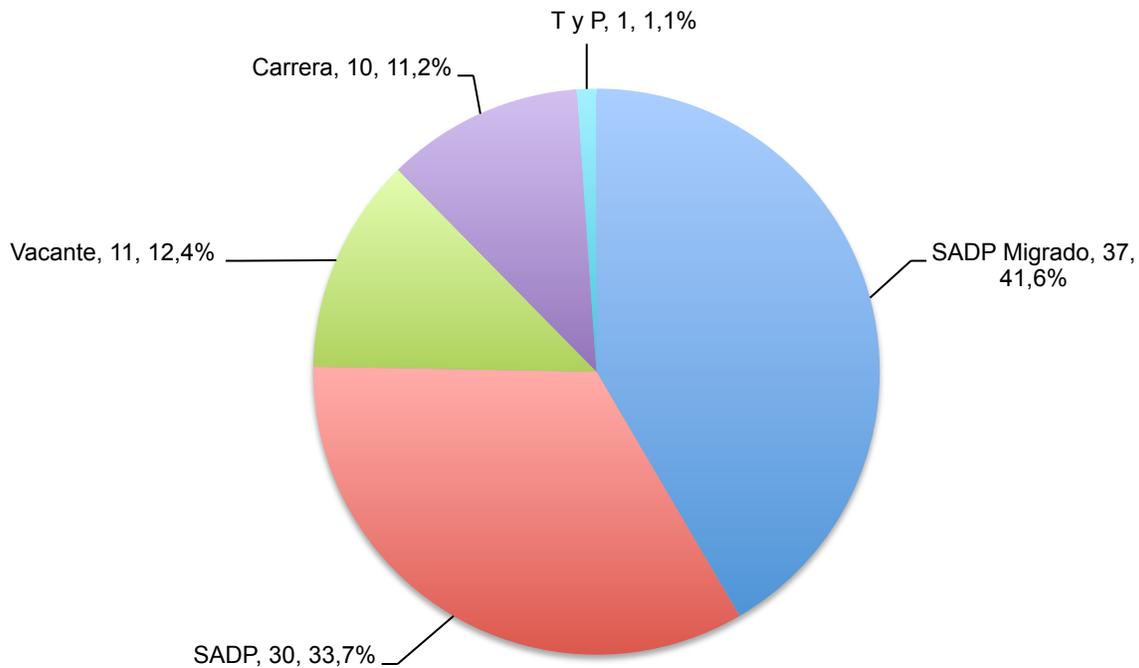


Figura 4. Gráfico consolidado de los 6 servicios revisados.

En servicios como el Registro Civil y el SENCE, todos los cargos son cubiertos con personal del mismo u otro servicio y no hay ninguno que venga de la empresa privada.

Del análisis de la dotación de los directivos de I y II nivel jerárquico de los seis servicios revisados, se puede corroborar que, si bien todos los servicios públicos podrían o deberían estar implementado la selección de sus directivos por medio del SADP del Servicio Civil, después de 15 años aún algunos no lo hacen. Este fue el caso de la SVS en que la selección la realizan autónomamente. Es por este motivo que en el discurso del presidente Lagos mencionado al inicio de este documento, se habla de 3.000 cargos, sin embargo, la realidad no alcanza al 50% con 1.114 cargos.

Por otro lado, los cargos actualmente están cubiertos por tres tipos de directivos: Los que ya estaban en el cargo cuando se creó el SADP y que ejercen hace años en el puesto (funcionarios de carrera); un segundo grupo de funcionarios públicos, profesionales que postularon a un concurso y se lo adjudicaron, el cual se ha denominado como «Migrado» y un tercer grupo de directivos provenientes de la empresa privada y que postulan a un concurso abierto, siendo seleccionados.

Por otra parte, el Servicio Civil fue creado con la finalidad de transparentar los procesos de selección al interior del Estado llevando a cabo este procedimiento por medio de concursos abiertos. Una finalidad era atraer a profesionales con experiencia en la empresa privada, que pudieran entregar mejores prácticas y su *know how* en dirección y liderazgo. Sin perjuicio de lo anterior, en las instituciones revisadas, más de la mitad del personal directivo proviene del mismo u otro servicio público, el cargo está vacante o son funcionarios de carrera. Por lo que sólo un tercio de los 86 cargos de los servicios analizados, es personal proveniente del mundo privado.

Para el desarrollo de los otros dos objetivos, en esta investigación fue necesaria la colaboración de personal institucional, tres directivos y sus subordinados. Con el propósito de reconocer la percepción que tienen del SADP los directivos de la SEC, se entrevistó a tres de ellos. Un funcionario de carrera que se encuentra en su cargo producto de la designación y que cubre ese cupo desde antes de la creación del SADP. Un segundo funcionario de carrera que tuvo la posibilidad de postular y ser seleccionado en el cargo por intermedio del SADP. Y por último, un directivo proveniente del sector privado, quien vio el anuncio en un diario de circulación nacional o en <https://SADP.serviciocivil.cl/>, postuló y realizó el proceso completo siendo seleccionado en el cargo, derribando el mito de los «concursos arreglados».

El conocimiento del autor sobre la institución, permitió seleccionar a los directivos indicados, a quienes se les contactó e informó en qué consistía la investigación, por lo que se vieron dispuestos a cooperar sin poner problemas o solicitudes particulares, sin embargo lo anterior, se mantiene la identidad de los colaboradores en reserva para evitar problemas internos.

Para este fin, se realizó una entrevista semi estructurada a cada uno de estos tres directivos. En la entrevista se revisó la historia de cada uno de los directivos en el servicio, cómo ingresaron a la institución, el tiempo que llevan, la opinión que tiene cada uno del SADP, de sus procesos de selección y si se aporta realmente, según la opinión de cada uno, al servicio con estos procedimientos.

Los directivos seleccionados se desempeñaban en distintas direcciones regionales, se agendó una visita a sus ciudades para entrevistarlos en su oficina. Las entrevistas se realizaron en un

lapso de tiempo de 2 semanas entre la primera y la última, lo que permitió, además, tener un espacio de tiempo similar entre los tres entrevistados.

Además, con el propósito de Identificar la percepción que tienen los subordinados de estos tres directivos respecto de los procesos de selección, se realizaron entrevistas a 2 a 3 subordinados de cada uno de estos directivos. En estas entrevistas se conversó sobre el SADP, qué conocían de él y en el caso de los directivos que ingresaron por este sistema, se conversó sobre la percepción de cambio en el ambiente laboral, si existe o no una forma de trabajo, trato o gestión diferente. Las entrevistas fueron llevadas a cabo, en la misma visita en que se entrevistó al directivo indicado más arriba, en las oficinas regionales en que se desempeñaban estos con el consentimiento del entrevistado y la autorización de su superior, o sea, el directivo entrevistado.

Análisis de la dotación de directivos en el servicio público.

Tal como se explicó en la sección anterior, para este proyecto de grado se consideraron instituciones técnicas del estado con estructura similar a la SEC.

Respecto de la SEC, en la tabla 3 se detalla la actual composición de cargos en esta superintendencia, según la proveniencia de cada uno de ellos.

Tabla 4.

Distribución de cargos SEC

Superintendente	SADP
Jefe División Eléctrica	SADP
Jefe División Combustibles	SADP
Jefe División Jurídica	SADP
Director Regional Arica y Parinacota	SADP
Director Regional Tarapacá	SADP Migrado
Director Regional Antofagasta	SADP
Director Regional Atacama	SADP
Director Regional Coquimbo	SADP Migrado
Director Regional Valparaíso	SADP Migrado
Director Regional O'Higgins	Carrera

Director Regional Maule	Carrera
Director Regional Biobío	SADP Migrado
Director Regional La Araucanía	SADP
Director Regional Los Ríos	SADP
Director Regional Los Lagos	SADP
Director Regional Aysén	SADP
Director Regional Magallanes	SADP Migrado

Nota. Carrera: Funcionario de Carrera que no ha participado de procesos SADP. SADP Migrado: Funcionario que ya trabaja en el servicio público y que participa del proceso de SADP. SADP: Funcionario proveniente del sistema privado.

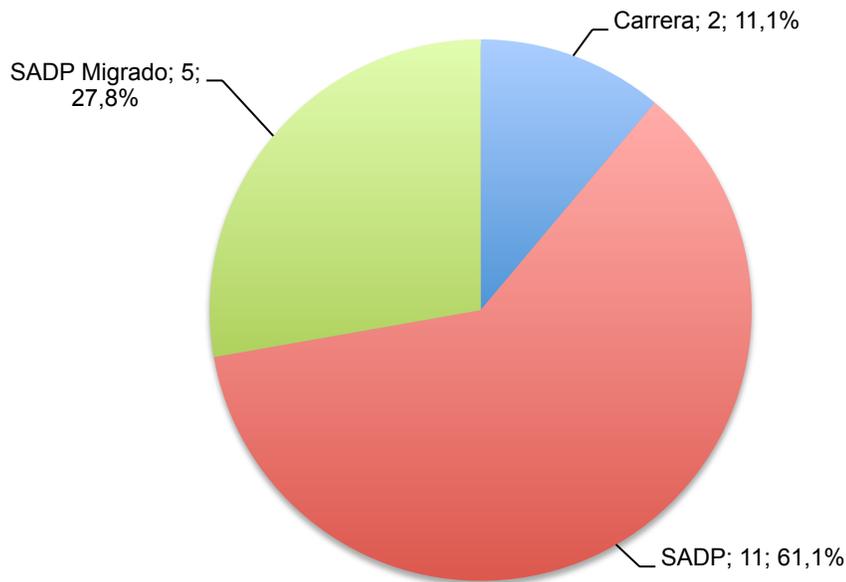


Figura 5. Gráfico de distribución de cargos por tipos investigados de la SEC.

Según lo que se pudo observar, el 89% de los cargos que corresponde a 16 de los 18 funcionarios de la SEC, han sido seleccionados a través de la SADP, 61%, 11 personas, son funcionarios nuevos provenientes del «mundo privado», mientras que el 11%, solo 2 personas, son funcionarios de carrera.

Tal como se describió anteriormente, haciendo uso de la ley N° 20.285 de acceso a la información pública, conocida también como «Ley de Transparencia», se solicitó a los siguientes servicios esta misma información, respondiendo en el plazo establecido:

- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS),
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel),
- Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS),
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE),
- Tesorería General de la República.

Cómo se mencionó anteriormente, se seleccionaron estos servicios por su parecido estructural a la SEC.

Una vez recibidas las respuestas de los servicios indicados, los resultados fueron los siguientes:

2. Detalles de la estructura organizacional de los Servicios seleccionados

Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Solicitud de transparencia N° AE009T0000015, respondida con el oficio ordinario N° 9407 indica que «...informo a usted que este Servicio no se encuentra adscrito a dicho sistema y, por lo tanto, no cuenta actualmente con cargos que deban ser provistos conforme a las reglas del mismo».

Cabe mencionar que no es necesario solicitar ser parte del sistema, sino que todo organismo del estado ya es parte de este, pudiendo ocupar o no este servicio.

Según información que entrega el mismo Servicio Civil, son 1.114 cargos del estado que se concursan a través del sistema de Alta Dirección Pública SADP (Servicio Civil, 2013).

Servicio de Registro Civil e Identificación.

Solicitud de transparencia N° AK002T0000904, con una primera respuesta con oficio N° 0681 en el cual solicitan aumentar plazo de la respuesta en 10 días hábiles debido a «...la necesidad de recabar la totalidad de documentos y argumentos solicitados...», entregando la respuesta definitiva con el oficio DDP N° 0723, indicando lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Distribución de cargos del Registro Civil

Dirección Nacional	SADP Migrado
Subdirector de Administración y Finanzas	SADP Migrado
Subdirector de Estudios y Desarrollo	SADP
Subdirector de Operaciones	Vacante
Subdirector Jurídico	SADP Migrado
Director Regional Arica y Parinacota	SADP Migrado
Director Regional Tarapacá	SADP Migrado
Director Regional Antofagasta	Vacante
Director Regional Atacama	SADP Migrado
Director Regional Coquimbo	Vacante
Director Regional Valparaíso	SADP Migrado
Directos Regional Metropolitano	SADP Migrado
Director Regional O'Higgins	SADP Migrado
Director Regional Maule	Vacante
Director Regional Biobío	Vacante
Director Regional La Araucanía	Vacante
Director Regional Los Ríos	SADP Migrado
Director Regional Los Lagos	SADP Migrado
Director Regional Aysén	SADP Migrado
Director Regional Magallanes	SADP Migrado

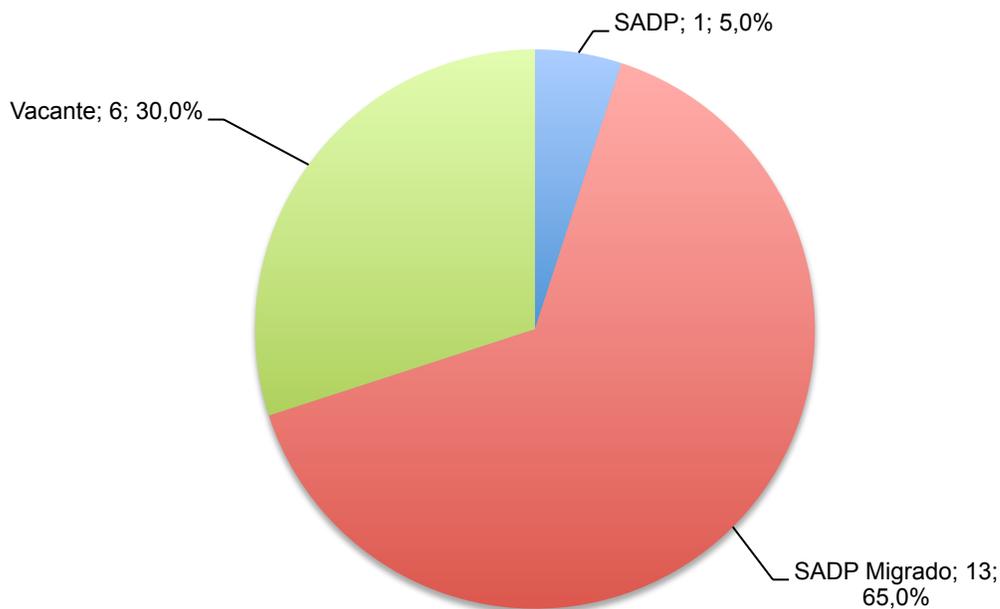


Figura 6. Gráfico de distribución de cargos por tipos investigados del Servicio de Registro Civil.

De los 20 cargos que se llenan a través de SADP, hay a la fecha de la solicitud de información, 6 cargos vacantes, lo que representa un 32% de los cargos. De los 13 cargos restantes, sólo 1 (5%) proviene del «mundo privado», los 12 restantes son funcionarios que han postulado a los concursos de SADP, adjudicándose los puestos.

Superintendencia de Servicio Sanitarios (SISS).

Solicitud de transparencia N° AM011T0000818, respondida con el oficio ordinario N° 9407 indica que:

Tabla 6.

Distribución de cargos de la SISS.

Superintendente	SADP
Jefe de Concesiones	Vacante
Fiscal	Vacante
Jefe de Fiscalizaciones	Vacante

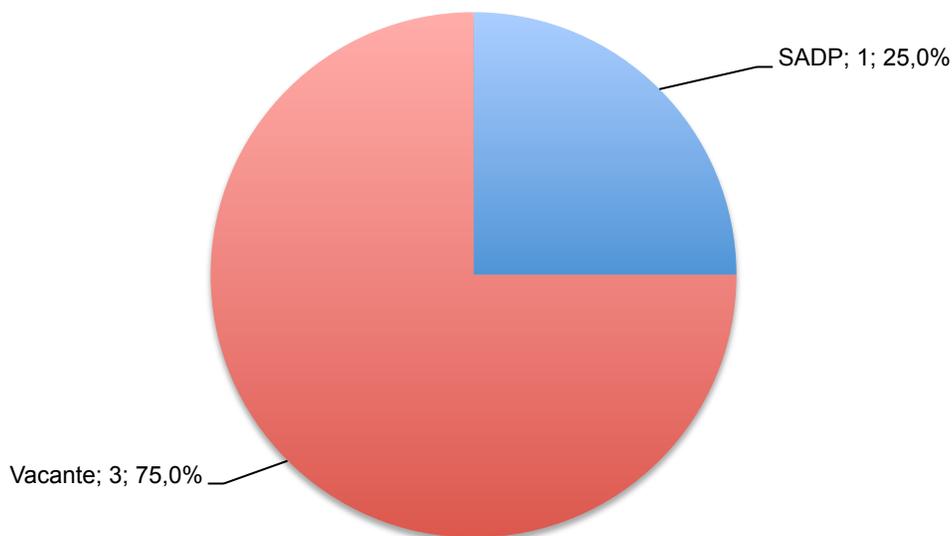


Figura 7. Gráfico de distribución de cargos de la SISS.

Este servicio cuenta sólo con 4 cargos de SADP, estando en el momento de la solicitud de información 3 de ellos vacantes y sólo el cargo de Superintendente está siendo ocupado y seleccionado por SADP, siendo alguien del «mundo privado».

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Solicitud de transparencia N° AL007T0000833, respondida con el oficio ordinario N° 511 indica dentro de los puntos que «Todos los funcionarios con cargos de este Servicio Nacional, seleccionados a través de SADP, provienen de servicios públicos».

Tabla 7.

Distribución de cargos del SENCE

Dirección Nacional	SADP Migrado
Jefe Departamento Administración y Finanzas	SADP Migrado
Jefe Departamento Capacitación a Personas	SADP Migrado
Jefe de Departamento Empleo y Capacitación en Empresas	SADP Migrado
Jefe de Departamento Jurídico	SADP Migrado
Jefe de Departamento Servicios Internos	SADP Migrado
Director Regional Arica y Parinacota	Vacante
Director Regional Tarapacá	SADP Migrado

Director Regional Antofagasta	SADP Migrado
Director Regional Atacama	SADP Migrado
Director Regional Coquimbo	SADP Migrado
Director Regional Valparaíso	SADP Migrado
Directos Regional Metropolitano	SADP Migrado
Director Regional O'Higgins	SADP Migrado
Director Regional Maule	SADP Migrado
Director Regional Biobío	SADP Migrado
Director Regional La Araucanía	Vacante
Director Regional Los Ríos	SADP Migrado
Director Regional Los Lagos	SADP Migrado
Director Regional Aysén	SADP Migrado
Director Regional Magallanes	SADP Migrado

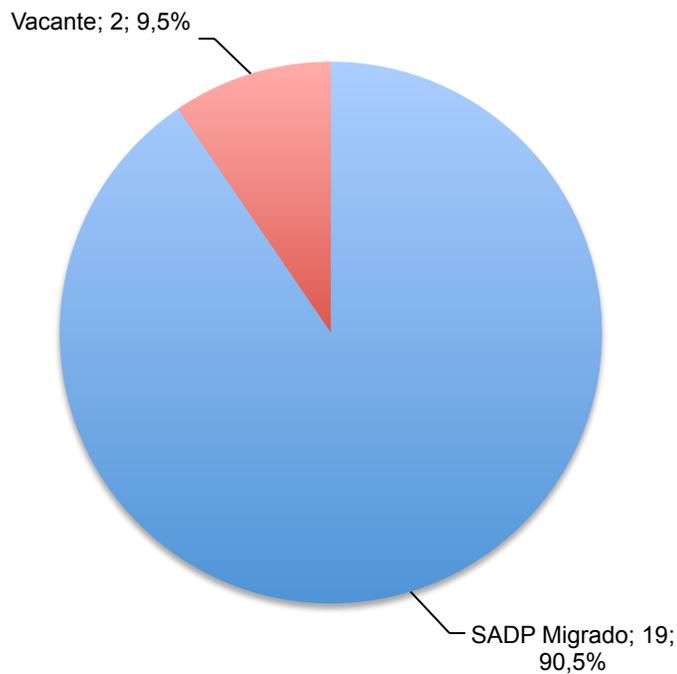


Figura 8. Gráfico de distribución de cargos del SENCE.

De los 21 cargos que selecciona el SENCE a través de SADP, hay en el momento de la solicitud de información 2 vacantes, los 19 restantes que representa al 90% de los cargos, son ex funcionarios de carrera que se adjudicaron los puestos.

Tesorería General de la República.

Solicitud de transparencia, presentación N° 1197264 respondido por correo electrónico.

Tabla 8.

Distribución de cargos de la Tesorería Gral. de la República.

Tesorero General de la República	T Y P
Director Regional Tesorero de Arica	SADP
Director Regional Tesorero de Iquique	SADP
Director Regional Tesorero de Antofagasta	SADP
Director Regional Tesorero de Copiapo	SADP
Director Regional Tesorero Subrogante De La Serena	Carrera
Director Regional Tesorero Subrogante De Valparaiso	Carrera
Director Regional Tesorero Metropolitano	SADP
Director Regional Tesorero de Santiago Poniente	SADP
Director Regional Tesorero de Santiago Sur	SADP
Director Regional Tesorero Subrogante de Santiago Oriente	Carrera
Director Regional Tesorero de Rancagua	SADP
Director Regional Tesorero de Talca	SADP
Director Regional Tesorero de Concepcion	SADP
Director Regional Tesorero Subrogante de Temuco	Carrera
Director Regional Tesorero de Valdivia	SADP
Director Regional Tesorero de Puerto Montt	SADP
Director Regional Tesorero de Coyhaique	SADP
Director Regional Tesorero Subrogante de Punta Arenas	Carrera
Jefe Division Cobranzas y Quiebras	SADP
Jefe Division Juridica Subrogante	Carrera
Jefe Division de Operaciones Subrogante	Carrera
Jefe Division Administracion	SADP
Jefe Division Estudios y Desarrollo	SADP
Jefe Division de Personal	SADP
Jefe Division Finanzas Publicas Subrogante	Carrera

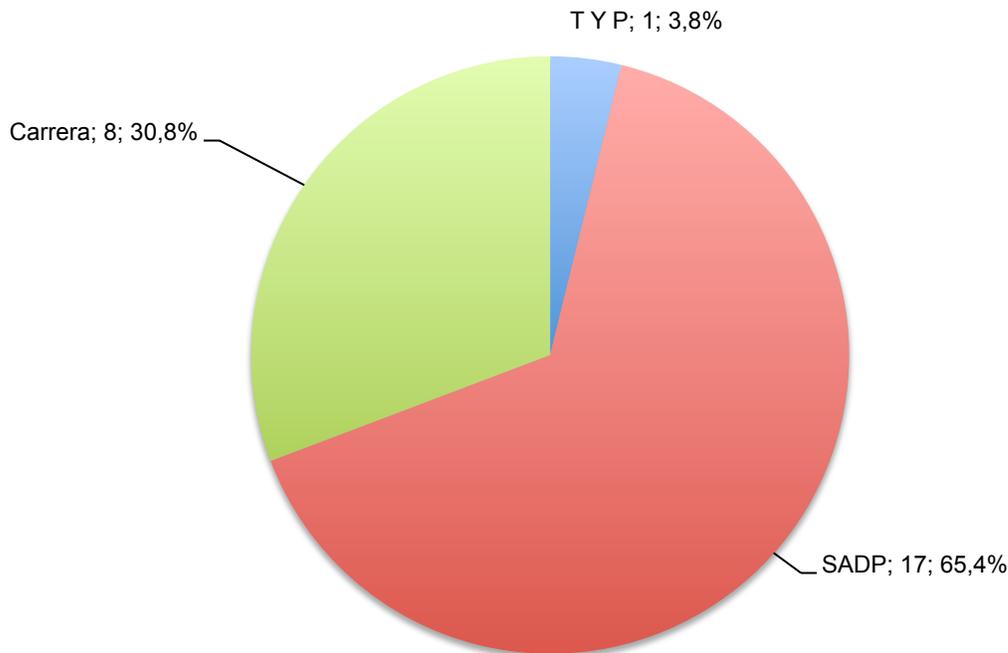


Figura 9. Gráfico de distribución de cargos de la Tesorería Gral. de la República.

En el listado no se especifica si los funcionarios SADP eran antiguamente de carrera o postularon desde fuera. Los funcionarios de carrera cumplen la función de subrogante. El cargo de Tesorero General de la República es nombrado por el Presidente de la República.

3. Percepción de los directivos de ADP del sistema de selección

Tal como se describió anteriormente, las entrevistas se enfocaron en conocer cómo llegó a la institución y hace cuánto tiempo, las funciones realizadas en la institución, la opinión que tienen sobre el SADP, lo bueno y lo malo del sistema, qué diferencias ven entre los distintos tipos de directivos, liderazgo y clima organizacional. A continuación, se exponen las principales percepciones que se reconocen de la entrevistas realizadas.

Directivo 1. Funcionario de carrera en el servicio público.

Ingresa a la institución en el año 1972 mientras estudiaba electricidad en la Escuela de Artes y Oficios, hoy Universidad de Santiago. Ingresó a la SEC producto de un aviso en el diario y su primera función fue trabajar en el laboratorio, certificando los medidores eléctricos que llegaban importados al país. Esta tarea en la actualidad no se realiza, ya que, con los tratados

internacionales, estos artefactos deben ingresar al país cumpliendo normativas y certificaciones internacionales.

Este directivo ha estado en la institución desde el gobierno de la Unidad Popular, trabajando en la Superintendencia durante la dictadura militar, así como en los gobiernos de Patricio Aylwin, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, Ricardo Lagos, los 2 gobiernos de la presidenta Michelle Bachelet y los 2 gobiernos del presidente Sebastián Piñera. Comenzó el año 2017 su proceso de jubilación, exactamente después de esta entrevista.

Su cargo corresponde a la máxima autoridad de la Superintendencia en la Región. Es el único de los dos directivos funcionarios de carrera que aún quedan en la SEC. El otro directivo de carrera fue compañero de la misma época desempeñándose actualmente en otra región.

Con más de 45 años en la institución, ha visto de todo, ha experimentado distintas situaciones y se ha desempeñado en distintos cargos. Hasta que a fines de la década del ochenta, le dan a elegir entre dos direcciones regionales, una en el extremo norte y la segunda en la zona central del país.

De profesión Ingeniero Eléctrico y Prevencionista de Riesgo, esta última carrera estudiada a principio del año 2000 en la UTEM. Su perfil técnico se ajusta a lo que es la institución, sin embargo, el perfil del cargo actualmente define como formación previa carreras profesionales como Ingeniería Comercial, debido a la visión institucional que instruye el superintendente.

Sobre el SADP, lo ve como necesario y positivo, considerando los tiempos actuales, el avance tecnológico y el desarrollo de nuevas formas y estilos de liderazgo. La incorporación de personas jóvenes y preparadas cree que es necesaria, ya que funcionarios como él prontamente comenzarán a jubilar.

«Por supuesto que todo lo que sea modernizar esto es bueno, yo lo encuentro excelente, además mira, quedamos solo dos personas que estamos desde años acá, yo ya estoy pensando en jubilarme y uno cuando va a las reuniones y conversa con los colegas, te das cuenta que todos han aportado de una u otra forma a la institución, por eso yo creo que es bueno y que incluso se debería ampliar para todos los cargos importantes dentro de la SEC».

La crítica principal no es al sistema, sino que a la institución al no poder cumplir con la cobertura de las plantas institucionales, que es totalmente distinto a los cargos de SADP y un reclamo común en instituciones del Estado, la falta de desarrollo a la carrera funcionaria por la falta de cobertura de las plantas, el alto porcentaje de contrataciones y los cargos a honorarios.

«Cómo yo soy de planta, en realidad esos temas [la cobertura de plantas para los funcionarios] me dan lo mismo, claro que no queda indiferente que afecte a otros compañeros. Yo he visto a gente buena irse por lo mismo, falta que se tomen determinaciones respecto a ese tema, aunque esto no es solamente de ahora, hace años que se viene arrastrando y es difícil que se haga aunque la ANFUSEC (Asociación Nacional de Funcionarios de la SEC) reclame».

Durante la entrevista fue inevitable entrar en temas de historia de la institución en referencia a cómo se hacían las cosas antes y ahora, cómo fue el periodo del gobierno militar, el regreso a la democracia, qué es lo que pasa en cada cambio de gobierno, etc. Temas que para él en ese sentido son indiferentes debido a su posición al interior de la institución.

«Yo ya estoy pensando en jubilarme, le he entregado todo a la SEC; imagínate, son 45 años y por todo lo que he pasado!!!. Cuando yo entré a la institución, que en ese tiempo tenía otro nombre, emmm... no recuerdo como se llamaba, pero bueno, todavía estaba estudiando y me dedicada a revisar los medidores que llegaban o se fabricaban en el país para darles una validación técnica, hoy eso no se hace porque vienen homologados y certificados.

Siempre he pensado que los cambios son para mejor, ¡imagínate que he tenido ingenieros y Coroneles de jefes!; además lo veo al compartir con mis colegas en las reuniones de directivos que tenemos un par de veces al año; hay algunos que presentan mucha información bien armada, con gráficos, estadísticas y todas esas cosas. Lo mío es mas técnico, tu sabes como es la cosa acá, en esta dirección regional, como es la gente que trabaja acá, así que tampoco puedo hacer mucho».

En la visita a la Dirección Regional fue posible observar que existe un letargo en algunos

funcionarios, sobre todo los administrativos. La secretaria de la DR, es conocida y reconocida por sus licencias prolongadas y la falta de pulcritud en su trabajo, esto hace que recaiga en otro funcionario, la labor de la secretaria sumando a la que ya realiza diariamente, generando el malestar que ya está asumido por él. Por otro lado, esta dirección regional tiene entre sus integrantes a dos funcionarios «castigados» por actuaciones perjudiciales a la institución y que por su estado contractual (ambos son planta) no pueden ser desvinculados, sino que son reasignados a otra área o en este caso, a otra región.

«yo no sé cómo acepta estas cosas el jefe, siempre nos mandan para acá a las personas con problemas, lo bueno es que igual son un aporte porque tienen años de experiencia en la institución y han sido jefes y directores, así que igual hay que sacarles provecho».

Estas situaciones permiten reconocer que su liderazgo, es más pasivo, manteniendo la cultura organizacional. Dedicar gran parte de su tiempo a conversar con su gente y dirigir el trabajo que tradicionalmente se realiza, sin necesariamente tomar iniciativas nuevas y acatando sin cuestionar, las decisiones que se toman a nivel central. Si alguien tiene en mente al funcionario público, lento y burócrata es la fiel imagen de cómo esta dirección regional funciona.

Directivo 2. Funcionario del Servicio Público que migró por medio del SADP.

Este directivo ingresa a la SEC como fiscalizador mientras estudia Administración Pública en la Universidad. Habiendo egresado previamente como técnico eléctrico en un liceo técnico profesional, puede tomar algunos cursos de gas y es asignado a una de las oficinas provinciales de la institución en el sur del país. Considera que su labor es destacable como fiscalizador, más aún después del terremoto del 27F, ya que la ciudad en la que cumplía sus funciones es una de las primeras en levantar el suministro eléctrico a pesar de los daños recibidos. Cree que eso lo hizo destacar para que la institución se fijara en él para nuevas oportunidades y desafíos.

En el año 2011, debido a los problemas de facturación en el grupo CGE, es destinado como fiscalizador a su actual ciudad para ayudar a gestionar reclamos de la zona. A mediados de ese año, queda vacante la Dirección Regional de esta ciudad a la cual postula entre 140 personas, quedando en la terna final. Su nombramiento significó un cambio total a nivel familiar, debiendo

cambiar su domicilio desde una región a otra.

Respecto de la eficacia del SADP, el Directivo 2 se muestra con una opinión favorable del mismo. Cree en el sistema ya que, como funcionario, tuvo la posibilidad de postular y ser seleccionado entre 140 personas que pasaron por el proceso junto a él.

«El sistema propiamente tal, funciona, en cuanto a que los cargos de alta dirección pública, eso que el filtro mayor lo haga un servicio independiente al servicio está llamando a ocupar una vacante, es realmente independiente y de primer nivel, lo que no me gusta es que si el jefe superior del servicio no es de su parecer la terna que propone el Servicio Civil, pueda declarar desierto el concurso y llamar a uno nuevo, eso puede hacer que se vicie el concurso hasta que salga el que quiere que él, yo conozco un par de casos así, en que se ha declarado desierto hasta que queda su postulante».

Otro problema de los cargos directivos seleccionados por medio del SADP se refiere a los criterios de permanencia de las personas en su cargo. Aunque en la selección por medio del SADP se previene que se utilicen criterios político-partidista, los cambios de gobierno han demostrado que existen criterios políticos en la retención de los Directivos de los Servicios.

«Lo otro es que si eres validado por el Servicio Civil, por algo ajeno a tus indicadores, te saquen del cargo, por ejemplo cuando cambia el gobierno del turno y despilfarramos recursos del Estado».

Este directivo ve en su nombramiento un tema de justicia, entiende que quienes ya pertenecen a la institución deberían correr con ventaja en estos concursos, no existir ternas, ya que no necesariamente se elige al número uno.

«En la SEC hay muchas personas que se merecen las oportunidades, como tú, yo creo que lo harías muy bien en este cargo, sin embargo las personas que postulan corren de igual a igual con los que vienen de afuera, yo no tengo nada en contra de esas personas, si finalmente quedaron seleccionadas es porque se lo merecen, pero creo que el personal interno debería correr con ventaja, tener una mayor ponderación al momento de evaluación, darles prioridad ya que la

institución también gana tiempo porque no tiene que enseñarles como funciona todo».

En la entrevista profundiza respecto de la diferencia entre los funcionarios públicos y los profesionales que provienen de la empresa privada, sugiriendo que el sistema debiera considerar esta variable. Indica que los funcionarios de los servicios tienen ventajas por sobre los postulantes con experiencia laboral fuera de él. Al ser funcionario público, se entiende de mejor manera la forma de actuar ante la comunidad, se tiene una visión más cercana y menos de número, no por eso menor preparada que quienes «vienen de afuera».

«Yo siento que los que vienen de afuera se preocupan del macro, no se preocupan del bolsillo de las personas, les cuesta entender el rol social que cumple el Estado, también les complica hacer entender a la empresa privada que debe tener una mirada social, porque como vienen de la empresa privada, les cuesta entender que no hay temas de plata».

Durante la entrevista, el directivo demuestra confianza y manejo de la institución en que se desempeña dado que «viene de las bases», habiendo pasado por situaciones complejas en las que se dieron oportunidades y que fueron aprovechadas.

«Yo te digo, creo que es fundamental que las personas que tenemos cargos en distintas instituciones, tengamos conocimiento de lo que es la labor del estado, el 'sentido de estado', ese que nos da una segunda mirada del problema al que estamos enfrentados, eso nos permite generar de mejor manera al ciudadano».

Dentro de todos los directores regionales, siendo uno de los más jóvenes, es considerado y reconocido por su jefatura, por lo mismo se considera una persona exitosa y agradecida de los procesos.

«El superintendente siempre me llama, cuando pasa algo está pendiente de la región y me pregunta mi opinión, en las presentaciones que hacemos en nuestras reuniones anuales, siempre me felicita».

Fue posible observar que posee un liderazgo proactivo que genera respeto por la figura del director regional y confianza a la vez. Entre sus subordinados se observa complicidad, un equipo cohesionado, aunque el rendimiento según los *KPI's* que maneja la institución no es alto, existiendo regiones con mejor desempeño con jefaturas del mismo perfil.

Directivo 3. Funcionario proveniente de la empresa privada que ingresa por SADP.

Es Ingeniero en Informática y desarrolló su carrera en la empresa privada en el rubro de la distribución petrolera. Vio el anuncio en el diario, postuló, pasó los procesos y pensando en las pocas posibilidades y opciones que tenía en el proceso, se fue de vacaciones, debiendo devolverse al segundo día ya que, al iniciar la semana siguiente, debía estar tomando posesión de su cargo, en una dirección regional del sur del país.

Su mirada es crítica, en casi cinco años en la institución aun no logra acostumbrarse al ritmo del funcionario público y al letargo institucional. Aun así, mantiene un enfoque en los resultados.

«Mira, yo acá vengo a trabajar, siempre uno escucha como es el servicio público y cuando estás acá, te das cuenta que todo queda corto. Yo llegué y daba pena el personal, la oficina, las cosas con las que me encontré. Trabajamos con estadísticas, *KPI's* bien identificados. Yo no he hecho nada que no se deba hacer en una gerencia, solamente vine a hacer 'la pega' y eso estamos haciendo, 'la pega'».

El directivo reemplazó a casi el 80% del personal que trabajaba en dicha dirección regional, gracias al incentivo al retiro y conversaciones personales con cada uno de los funcionarios, además de incorporar técnicas y estudios innovadores en la gestión fiscalizadora de la SEC. Siente el rechazo de sus pares pero no le importa y siempre que puede resalta sus logros.

«Yo espero nunca sentirme funcionario público y seguir gestionando como lo he hecho estos casi 5 años que llevó acá, me he encargado de traspasar eso a mi gente y aunque costó, se han alineado y ahora estamos haciendo cosas interesantes. Nos cambiamos de oficina porque donde estábamos no podíamos operar, ahora tienen una oficina moderna, gestionamos de manera más ordenada, cambiamos al personal logrando que jubilaran un par de personas y cubriendo esos

cargos con otros profesionales, incluso uno de ellos viene de Santiago, los funcionarios tienen sus labores claras y trabajan en un lugar digno».

Referente a la forma de evaluación de desempeño, el entrevistado no tiene problema. Al venir del «mundo privado» el ritmo de trabajo es diferente y está acostumbrado a ser evaluado en función de objetivos y metas.

«Mira, yo pienso que debería ser igual para todos, nosotros tenemos responsabilidades, somos autoridades en la región, debemos ir siempre un paso adelante, buscando los puntos débiles de la región, coordinándonos con los otros directores regionales con los que compartimos las mismas empresas, porque yo no puedo salir con un dictamen o multa a la empresa A y en la dirección regional de al lado sobarle la espalda a la misma empresa A por la misma situación. Gracias a Dios que con los otros directores regionales trabajamos mas o menos igual y nos hemos coordinado en varias materias, pero eso yo no lo veo con las otras direcciones regionales».

Durante la entrevista, el director regional se encarga de describir y detallar situaciones que ha resuelto, cosas que ha hecho, que incluso ha implementado y que ha solicitado replicarla en el resto del país. Varios directivos hacen referencia a la forma autorreferente de este director regional y al compartir una conversación en la que se tocan temas referentes a sus funciones, esta característica se incrementa.

La proveniencia de los directivos, ya sea, del sector privado o del público determinan divergencias en la apreciación mutua del trabajo. Al preguntar a cada uno que opina del otro las opiniones solo son críticas. En el caso del Directivo 2 al Directivo 3, como se considera que estos «vienen de afuera» creen saberlo todo pero les falta la parte humana de la funcionalidad del Estado. No todo es número, sino que hay una labor social en el desarrollo del cargo. Por su parte, la visión del Directivo 3 respecto a sus compañeros, no existe este sesgo respecto a si vienen de un lado o de otro, si existen o no existen «vicios del servicio público», sino más bien se reconoce que hay de todo, como en todos lados; hay personas que vienen desde el mundo privado que lo pueden estar haciendo tan mal o peor que alguien que toda su vida ha trabajado en el servicio público y que no tiene esa presión del mundo privado y nunca la ha vivido, la visión va más allá y se piensa que finalmente el tema pasa por formación profesional, el estilo

de liderazgo y poner énfasis en los temas realmente importantes para la región.

«Yo lo único que hago es traspasar mi experiencia y compartirla; he tenido la suerte que las cosas me han salido bien y por lo mismo he querido mostrar lo que estamos haciendo en la región. Yo sé que hay algunas personas que no soportan que haga eso, pero tengo que demostrar que las cosas se pueden hacer, que un director regional es más que un fiscalizador, claro, cuando no hay personal suficiente uno debe cumplir esa labor y hay regiones que están mejor que otras en ese sentido, pero no debemos perder de vista que nuestra labor es gerenciar una región completa».

«Uno tiene que estar en terreno, conocer a las personas, generar lazos con los alcaldes por ejemplo. Cuando uno acá va al interior, tiene que quedarse en ese lugar porque son horas de traslado, y si quieres hacer bien 'la pega', no puedes andar apurado, entonces yo llamo al alcalde, nos juntamos, vemos problemáticas de los vecinos. Converso con la gerencia de la empresa eléctrica para los temas recurrentes. Yo me he ido a parar a las oficinas de ellos para ver cómo trabajan; así hay que hacer las cosas, involucrándose con la gente».

Por medio de las tres entrevistas fue posible reconocer que los funcionarios encuentran que los procesos a través de SADP son transparentes y sin duda el sistema aporta al desarrollo de la institución. Sin embargo, las posturas son distintas al momento de afrontar la dirección de sus equipos y el trabajo institucional. Los tres muestran formas, caracteres, competencias y estilos totalmente diferentes. La pasividad del Directivo 1, la mirada social del 2 y lo tecnócrata del 3 genera dificultad si se quisiera comparar uno con el otro, sin embargo, no es el objetivo de este estudio, sino más bien la mirada que tienen del SADP y como esta mezcla afecta y determina el desarrollo de los equipos de trabajo en cada una de las reparticiones visitadas, sin duda que esto pasa también por formación y experiencia de cada uno, aunque queda demostrada la falta de alineamiento entre direcciones regionales en temas de manejo de objetivos más básicos, los focos macros están definidos desde la oficina central y por el superintendente y el ministerio.

Percepción del personal.

El personal administrativo que trabaja con el Directivo 1 (de carrera), está completamente ajeno

a lo que es el SADP. La dirección regional es de un actuar lento y existe falta de dinamismo en el personal, pero para ellos es normal y no creen que el día a día cambiaría demasiado con otro jefe viniendo de donde viniera. Creen que se debe dar oportunidad al personal de la SEC ya que hay muchas personas con experiencia al interior de la institución que lo haría bastante bien. Uno de los administrativos de la dirección regional indica:

«No sé si cambiaría algo, yo creo que no, porque al final los procedimientos son para todos iguales, los plazos están indicados y todos sabemos cómo son las cosas. Seguro al principio podría notarse algo, porque tú sabes que 'toda escoba nueva barre bien', pero eso pasaría independiente de donde venga el jefe nuevo».

En el caso del Directivo 2 (de carrera que migró por medio del SADP), su equipo de trabajo lo ve como un par, la forma de trabajar no ha cambiado ya que él es un fiscalizador más, llegó a la región como tal antes de ser concursado el cargo. No por eso no lo respetan, pero esto tiene más que ver con el liderazgo y formación que con un cambio de estilo de trabajo.

«Cuando él llegó, lo hizo como fiscalizador a ayudarnos por lo que había pasado en CGE, trabajamos juntos todos acá en la Dirección Regional. Luego pasó lo de la renuncia del director de la época y cuando supimos que estaba postulando al cargo, pensamos que sería bueno ya que habría una renovación y él se lo merecía. Había viajado con su familia, habíamos hecho un buen equipo y habíamos solucionado los problemas que teníamos. Yo creo que se le deberían dar mas oportunidades a los profesionales de la SEC, porque 'la caridad empieza por casa' y hay mucha gente, muy buenos en lo que hacen y que deberían ser considerados».

Sobre el SADP, para ellos no es un tema relevante, ya que sienten que este proceso no ha afectado ni variado su forma de hacer las cosas y que si está todo funcionando y ordenado, no tendría por qué ser diferente.

«Mira, en nuestro caso, este no es tema, es como se hacen las cosas ahora y tuvimos la suerte que le fuera bien en su postulación, nosotros trabajamos juntos como fiscalizadores cuando intervinieron la dirección regional y ahora seguimos trabajando juntos de igual manera, sólo que él da las ordenes y nosotros le hacemos caso, aunque también escucha hartito, se involucra, 'la pega' es harta

porque a mi me toca reemplazarlo cuando no está y es agotador ir a reuniones, escuchar a las personas, tratar de solucionar sus problemas, oficiar a la empresa eléctrica que acá en la zona es un poco complicada, no es de las mejores, eso tu lo sabes».

Para el directivo proveniente de la empresa privada, su equipo de trabajo lo ve como un líder y resaltan los logros y el estilo de esta nueva dirección regional. Están satisfechos de la nueva forma de trabajar y se han adaptado a su estilo. Cabe señalar que más de la mitad de los funcionarios de esta dirección regional son nuevos, debido a los cambios solicitados por el directivo, cambios que se lograron con resultados de gestión desarrollada por él y convencer a los funcionarios más antiguos su paso a retiro.

«Amo a mi jefe, es lo mejor que nos pudo haber pasado, acá todo cambió, el nos ha conseguido cosas, es una persona muy cercana pero así también es como nos exige. Al principio no sabíamos con qué nos íbamos a encontrar y teníamos temor, tu sabes como son las cosas en el servicio público y además acá la zona es complicada, pero gracias a Dios fue él y estamos felices».

Ante la consulta sobre qué cosa ha cambiado de manera más notoria, se indica que:

«Ahora trabajamos con indicadores, KPI's, tenemos el trabajo bien diferenciado cada uno, además que llegaron personas nuevas, gente joven y con experiencia, uno trabajó en Santiago. Coordinamos las salidas a terreno, las fiscalizaciones, el gobierno en terreno, la atención ciudadana, todo se nota mas ordenado; que decir de las oficinas, no tienen nada que ver de cómo eran antes allá en el centro, hasta sello rojo teníamos y lo teníamos que esconder con un poster pegado encima».

El personal administrativo que trabaja en cada una de las direcciones regionales visitadas, refleja lo que originalmente se percibía al momento de decidir el tema de investigación. Mientras que la dirección regional a cargo del funcionario de carrera está ajena al proceso del Servicio Civil porque no lo han vivido y el director lleva más de 25 años en su cargo. Es una repartición que muestra los vicios de la administración pública, tales como desgano del personal, burocracia, ausencias reiteradas, desinformación, etc. La segunda dirección regional no está muy alejada de la anterior, la diferencia se encuentra principalmente en la juventud del director

regional, sin embargo, si bien las gestiones aumentan y hay otra mirada, esta no deja algunos vicios similares al anterior como la burocracia, el repetir los vicios de siempre a pesar de que existen procesos nuevos. Hay conocimiento de lo que es el SADP y sienten que fueron beneficiados con él, pero sin lugar a dudas, que el personal administrativo de la tercera dirección visitada son los que más han vivido cambios profundos e importantes a pesar de tener indicadores que cumplir, esto se agradece al tener mayor orden y organización en su trabajo diario.

Una administración gerencial del estilo empresa privada para estos organismos de apoyo institucional como los estudiados, son un aporte que efectivamente mejoran el rendimiento del personal y se percibe la nueva forma de hacer las cosas.

Propuestas de intervención

Las propuestas de intervención aquí expuestas para mejorar la eficacia del liderazgo de los Directores Regionales, dada la implementación del SADP, se enfocan en las prácticas de gestión de personas factibles de ser implementadas bajo la norma existente. Propuestas de reformas de la ley, como sería un cambio en la política de remoción de los Directores antes que termine su período dado un cambio de gobierno, implica una decisión política irrealizable en el corto plazo. Este tipo de modificaciones significa un cambio no sólo a nivel de Servicio Civil, sino que además a la forma de hacer política en nuestro país.

Atracción de profesionales del sector privado

Hacer un diagnóstico de los criterios de selección para identificar si hay sesgos positivos respecto de los funcionarios públicos por sobre los postulantes del mundo privado, esto significa una mayor atribución y vinculación del Servicio Civil en el proceso, sobretodo en la parte final de este al momento de generar la terna.

Liderazgo efectivo

Cada uno de los directivos asume el liderazgo de una manera distinta de acuerdo a su experiencia previa. Inducción y programas de desarrollo de liderazgo podría favorecer el alineamiento de los distintos directivos.

Este proceso de inducción debiera ser general y específico, siendo la primera parte impartido por el Servicio Civil abarcando en éste lo que es principalmente el Estado como empleador y el específico por parte del servicio al que el postulante se integra, que le permitirá conocer la visión, misión y objetivos del servicio.

En este punto es preciso mencionar que un «Programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas

constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño». (Chiavenato, 2007, p. 197).

Programas de desarrollo de liderazgo

Junto con el proceso de inducción, un buen programa de desarrollo de liderazgo, permitiría desarrollar no solo habilidades comunicacionales, políticas o la inteligencia emocional, sino que además las experiencias de cambio y la asimilación personal de una promoción que permita manejar de mejor manera la destreza particular de cada directivo. Que el programa de desarrollo sea un proceso de transformación con sentido y orientado a la realidad del servicio público.

Un gran número de directivos, deben, no sólo asumir un nuevo desafío, sino que además deben trasladarse de región, por lo que enfrentan un proceso de soledad. El programa de desarrollo de liderazgo o un breve programa de *coaching* que considere lo que viene permitiría, asimilar de mejor manera este cambio, incluso como contención, inspiración.

Mejoramiento de la gestión

Incorporar los aportes de los externos a la institución y los aprendizajes de los internos; definición de la estrategia de la Institución; gestión desde del nivel central con directrices claras para alinear a los directivos, procesos de intercambio de experiencias y *benchmarking*, a través de jornadas de trabajo con casos reales tanto públicos como privados y la resolución de estos, generada por equipos de trabajo conformados por directivos provenientes de «ambos mundos» que permitan una mirada técnico-social de la que se obtengan aprendizajes que generen un lineamiento común.

Esto significa dos grandes cosas. La primera es la necesidad de mayor injerencia del nivel central en lo que se hace en cada la región, dado que hoy en día la gestión en la dirección regional, sólo apunta a informa lo que se está haciendo o se hizo, y no lo que necesariamente se necesita hacer. Lo segundo es la sinergia que se espera de la experiencia de cada director

regional y la puesta en práctica de situaciones que han funcionado en otras instituciones o empresas, compartiendo esto con los directivos de las otras regiones.

Integración de dirección por temas en común

La falta de inducción y la asignación regional de los Directores Regionales, tiene como consecuencia una planificación local que se torna ineficiente para abordar problemáticas comunes. Por ejemplo, en una de las regiones se planificó un plan intersectorial de previsión de incendios forestales que podría haber evitado incendios en otras regiones. La Dirección Nacional podría establecer instancias para integrar las direcciones regionales en la planificación de las acciones referidas a problemáticas comunes. En su defecto, los Directores Regionales podrían intercambiar sus experiencias para integrar sus planificaciones.

En el caso de la SEC, existen temas en común entre regiones; por ejemplo: (1) empresas eléctricas, gas y combustible con presencia en más de una región, (2) fiscalizaciones mineras, (4) clima meteorológico, y (5) peligros de transmisión eléctrica.

La organización pierde efectividad en su labor si cada dirección regional toma un rumbo propio a pesar de tener temas comunes, con esto se genera sinergia, se aliviana el trabajo de los funcionarios ya que muchas veces se duplica la tarea que hace mas de un funcionario.

Esto se considera dentro de las propuestas de intervención ya que cada región cuenta con un tipo de liderazgo formado de manera distinta en base a lo revisado en este proyecto de título, liderazgo que en muchos casos hace imposible que se conversen los temas entre direcciones regionales y que la dirección central debería asumir conociendo la realidad de cada región. Esto va muy de la mano con la propuesta de inducción institucional.

Discusión

«El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) tiene como objetivo dotar a las instituciones de gobierno (a través de concursos públicos y transparentes) de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad» (Servicio Civil, 2017).

El objetivo de este proyecto fue analizar la capacidad del SADP de modernizar la gestión de los Directivos renovando las condiciones contractuales de los funcionarios públicos en los niveles jerárquicos I y II e incorporando personas del sector privado como directivos de los Servicios públicos.

Un primer hallazgo surge de la comparación del origen de los directivos de nivel jerárquico I y II, cargos que deben ser llenados por medio del SADP. La comparación de la procedencia de los directivos de cinco Servicios revela que, después de 15 años, aún quedan directores que ingresaron por medio del sistema anterior, y por lo mismo no están sujetos a gestión del desempeño como los que sí han ingresado por SADP. Por otro lado, un alto porcentaje de los que ingresaron por el SADP fueron funcionarios públicos y sólo un tercio del total de estos cargos directivos han sido ocupados por postulantes con experiencia en el sector privado.

Las entrevistas a directivos permiten reconocer que poseen una buena opinión del SADP. Sin embargo, cada uno identifica dificultades en la implementación desde su propia procedencia. En las entrevistas a los tres directores seleccionados en este estudio, el directivo que ingresó antes de la creación del SADP cree en el real aporte del sistema y, sin duda, valida la nueva forma de cubrir los cargos importantes de las instituciones del Estado. Lo anterior surge, principalmente, de la sabiduría de 45 años ligado a la institución. El segundo lo valida pero hace sus reparos, apunta a una mayor validación del personal interno por sobre el externo. Finalmente, el tercero, cree que es necesario incorporar experiencia del mundo privado al Estado.

Por último, se pudo reconocer que los subordinados de estos tres directivos no tienen opinión de la eficacia del SADP, a excepción de la tercera dirección regional que ha sido beneficiada gratuitamente con el cambio. Reconocen estilos de liderazgo distintos en cada uno de ellos;

pasivo, participativo y directivo. Tal como plantea Robbins & Judge (2013), el liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas, y en organizaciones como las estudiadas, en que cada directivo toma decisiones en forma autónoma sin coordinación desde un nivel central, la dinámica que se genera es realmente particular.

La elección de este tema de investigación fue motivada por la interacción con los directivos de la institución. Luego se conocieron los procesos y el por qué de las diferencias que existían; ¿Esto ocurría solo acá o en otras instituciones también?, ¿Era solo una percepción del autor? ¿Cómo afecta a los funcionarios la diferencia de liderazgo de cada región?

Las entrevistas con los tres tipos de directivos identificados, reafirmaron lo que se veía desde fuera, mas aún cuando se entrevistó al personal de las tres direcciones regionales visitadas. Donde el SADP no ha seleccionado un postulante, se trabaja de la forma «entidad pública», esa que se caricaturiza con cierta razón; el personal es poco lo que sabe del SADP y no cree que sea un aporte significativo al día a día del funcionamiento de la oficina, no así el director regional que cree que es un aporte al Estado por lo que ve cuando se reúne con sus colegas, él nota la preparación de las personas que vienen de afuera.

Para el directivo que ya era del servicio público y ganó un concurso del SADP es un «acto de justicia» y más profesionales de la institución deberían llenar estos cargos. El personal subalterno piensa lo mismo, ya que existe la convicción de que es capaz de cumplir una tarea, lo que se denomina la «autoeficacia» y cuanto mayor sea la autoeficacia, mas confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito. Tal como sugieren Robbins & Judge (2013), la autoeficacia puede crear un círculo virtuoso en los individuos que permite desarrollar el liderazgo de mejor manera y si este se basa en el cumplimiento de labores que ya conoce y puede mantener la cultura organizacional, es bienvenida por los colaboradores ya que para los funcionarios significa mantenerse en su zona de confort.

El directivo que ingresó por concurso proveniente de la empresa privada, espera nunca actuar como funcionario público y su orientación es a los resultados y objetivos institucionales, muy alineado al objetivo principal del Servicio Civil. Tal como sugiere Bruce Reed y John Bazalgette (2006, citado en Acuña & Sanfuentes, 2009), al adoptar el cargo encomendado, se adopta el rol pensando en convertir las condiciones adversas en positivas debido al «principio regulador»

dentro del mismo que permite, como persona, manejar la conducta en relación con lo que se necesita hacer para cumplir el propósito del sistema dentro del cual se asume el rol. En relación con el personal a su cargo, un alto porcentaje de ese personal fue cambiado por él, y los que quedaron están muy satisfechos con lo que están viviendo actualmente, lo que sin embargo, en un principio tuvo que haber pasado por etapas de desconocimiento a lo nuevo, adaptación, negación y acostumbramiento, lo que en gestión de cambio se conoce como: (1) descongelar, (2) probar y (3) recongelar (Lewin, 1947). Ahora bien, esto puede generar un principio de cambio cultural, que en este caso, es solo local y que está incerto dentro de una cultura predominante que es la del organismo propiamente tal, pero el Director ha generado internamente un clima, que le acomoda tanto a él como a sus funcionarios, en la que además ha aportado con el cumplimiento de porcentajes de *staff* asignado.

La planta de personal en los diferentes servicios públicos, ya sean servicios con un perfil más bien técnicos o político, es reiteradamente solicitada por las asociaciones de funcionarios. Con la creación del Servicio Civil en el año 2003, los cargos directivos de I y II nivel jerárquico que comenzaron a ingresar a las instituciones, pasaron a llenar la planta funcionaria. En el caso de la SEC, institución en la cual se ha profundizado este proyecto, estos cargos aportan con 18 funcionarios y desde la creación de este organismo de selección, actualmente 16 de esos 18 cargos son generados a partir de procesos de SADP.

Tal como se planteaba en el Marco Teórico, el Servicio Civil se crea producto de la búsqueda de transparencia en los procesos de nombramiento de estos cargos que antes los hacía el Presidente de la República y que a principio de la administración del Presidente Lagos se vió envuelta en casos de corrupción que golpearon a la clase política y que llevó a un acuerdo político transversal. Entonces, la modernización del Estado se inicia con procesos abiertos y transparentes de selección de personal directivo de instituciones estatales, además, de la oportunidad de atraer profesionales desde la empresa privada a la pública, pensando en profesionalizar y hacer más eficaz el servicio público considerando su relevancia para la ciudadanía. Todo lo anterior es, por lo tanto, una tremenda oportunidad que todos deberían aprovechar al máximo.

Sin perjuicio de lo anterior, a quince años de iniciado este proceso, aún existen servicios que no lo utilizan y se marginan voluntariamente del aporte que puede hacer el Servicio Civil a cada institución. De los seis servicios comparados en este estudio, uno de ellos reconoció que no

ocupaban los cargos por medio del SADP, sino que por procesos diseñados en el propio servicio. Por otro lado, recién el año 2017, con la puesta en marcha de la Ley 20.955, que reforma al Servicio Civil, se incorporan instituciones tan importantes del estado como lo son la CONADI, la Dirección del Trabajo o FONASA. Cabe mencionar que para este proyecto de grado, se pretendía contar con la información de la SVS que al ser requerida su información por intermedio de la Ley de Transparencia, responde que no se encuentran adscritos al SADP.

Tal como planteó uno de los entrevistados, los cambios de gobierno pueden llevar a cambios profundos en los puestos directivos, independiente de que estos hayan sido seleccionados o no, por el SADP. A modo de ejemplo: Durante el primer año del primer gobierno del presidente Sebastián Piñera se cambió el 63% de los cargos directivos (en el MINSAL el cambio llegó al 83%) y los porcentajes al asumir la presidenta Michelle Bachelet, fueron muy similares. En otros países estos números llegan al 15% o 20%. (Galaz, 2014).

Este punto es justamente el que más se le critica al modelo chileno de Servicio Civil, el cual si bien es pionero y destacable en Latinoamérica, normalmente es comparable al Neo Zelandes, país que ha llevado a cabo en los últimos diez años una serie de reformas al Estado únicas en su tipo en el mundo. Ellas modificaron de manera sustantiva la gestión de los servicios públicos neozelandeses, principalmente por dar término a la vieja carrera funcionaria clásica y la instalación de un sistema en que los directivos o gerentes públicos dejaron de ser funcionarios de carrera y comenzaron a ser seleccionados a través de procesos competitivos, abiertos y transparentes, basados en lógicas vinculadas al mérito, la idoneidad técnica y la profesionalización de los cuadros directivos. (Bau, 2006).

Gracias a esto, se reduce el impacto de los cambios de Gobierno, desde una perspectiva política, mediante medidas tales como: La limitación a concursos de SADP en los últimos 8 meses de Gobierno y la limitación a la desvinculación de SADPs de segundo nivel en los 6 primeros meses de gobierno. De concretarse lo anterior, deben ser previa comunicación escrita y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública, el cual puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño. (Servicio Civil, 2017).

Con estos cambios, se facilitó la instalación de un nuevo gobierno al facultar al Presidente de la República entrante para nombrar directamente -es decir, sin concurso público- hasta a 12 jefes

de servicio, quienes deberán cumplir con los requisitos del perfil de selección de dicho cargo aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública. De esta forma se otorgó flexibilidad a la autoridad, facilitando la instalación del equipo a cargo de temas prioritarios de la agenda del nuevo gobernante, a nivel de servicios públicos.

Como se describió, el objetivo del SADP es transparentar procesos y porque no, atraer talento desde el mundo privado al público, pero esto además genera cambios en la dinámica organizacional, en el personal que deberá trabajar directamente con estos nuevos directivos. Sin embargo, un jefe que viene de la empresa privada, que se maneja en base a objetivos, metas, indicadores diarios, semanales y mensuales, tiene una dura tarea por delante si quiere generar cambio. Pareciera ser que gestionar a los funcionarios públicos es un desafío; la sensación de seguridad laboral hace que la forma de llevarlos, intentar modificar algo de la cultura organizacional sea una tarea compleja.

Sin perjuicio de lo anterior, el estilo de gestión que implementan los profesionales que ingresan sin experiencia en el sector público puede ser traumática para sus subordinados. El crecimiento organizacional se logra por medio de la adaptación al cambio. Según las «fuerzas para el cambio» (Jones, 2013), el nuevo directivo, debe competir con las resistencias a nivel organizacional, funcional, grupal y hasta individual, ya que existen temas de fuerzas políticas y estructuras, estrategia, diferencia en la orientación, conflictos de poder, etc. Se debe lograr que los nuevos directivos no sólo aporten en el aspecto técnico profesional, sino que además con un liderazgo adecuado para llevar adelante un proceso de cambio integral y no traumático. De esta manera, Aportarán con su experiencia al desarrollo de una futura cultura organizacional distinta y en la cual se debe comprometer a la organización completa, que en forma efectiva aporten al comportamiento organizacional.

Cuando se abre un concurso por SADP destinado a una División o Dirección Regional determinada, se generan expectativas que deben ser cubiertas, así también hay prejuicios que se deben trabajar. Seguramente la fama del funcionario público es el primer temor de lo que va a encontrar ese directivo que viene de la empresa privada. Entonces es acá donde esta investigación comienza a cruzar umbrales.

Las personas reaccionan de manera muy diferente e individualmente, mientras algunas personas solo perciben los beneficios, otras sólo los costos. Algunas reaccionana al principio

con temor, independiente de que todo lo que se haga finalmente sea beneficioso para ellas., mientras que otras, aceptan el cambio de manera inmediata.

Algunas personas que han observado las reacciones comunes ante los esfuerzos tradicionales de cambio argumentan que se aplica la regla 20-50-30. De acuerdo con esta distribución de respuestas, alrededor de 20 por ciento de los empleados afectados por un cambio será receptivo y quizás muy solidarios; mas o menos 50 por ciento será mas bien neutral hacia el cambio y quizás de mente abierta y receptivo; y cerca de 30 por ciento será de mente cerrada, se resistirá al cambio y tal vez intente sabotearlo (Newstrom, 2011).

Lo primero que debemos saber es si la institución quiere o no quiere un cambio. En el caso de la SEC, el actual Superintendente cree que la institución debe cambiar, por lo cual ha incorporado en los últimos 7 años a profesionales de la empresa privada con experiencia en cada uno de los campos que se debe desarrollar.

Pero existen otros casos como el SENCE en el que todos los cargos fueron seleccionados por el SADP y quienes se los adjudicaron fueron personas que ya ejercían funciones en el servicio público, por lo que el cambio en sí, como se expone en este proyecto, no se genera, sino más bien se cumple lo que indica Maslow respecto a la Jerarquía de Necesidades.

Por lo tanto, de todos los cargos que selecciona el SADP, se deja afuera a los del Ministerio de Salud, ya que no se ocupan los mismos procesos y la necesidad de cobertura de personal es distinta, por el perfil de las personas que busca el Ministerio de Salud. Dicho esto, el universo de 1.114 cargos, baja a 745, siendo este, el nuevo total (100%). Se realizó levantamiento a seis instituciones que suman un total de 89 cargos, que representan un 11,9% del total de cargos adscritos al SADP. Se separaron los funcionarios en 3 grupos, además se informó de algunos cargos vacantes y un cargo del tipo TyP. Si agrupamos el cargo TyP, los vacantes, los de carrera y quienes han emigrado desde el servicio público al SADP, existe solo un 33,7% de los cargos, que son cubiertos por directivos provenientes de la empresa privada; en otras palabras, 2/3 de los cargos que son cubiertos por el SADP, pertenecen a personal provenientes del servicio público, ya sea de la misma institución a la que postulan o a otra.

Con todo lo expuesto, no se puede dudar de que los directivos no sean personas con capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas, pero estas

personas principalmente vienen desde el interior de la misma u otra institución, por lo que no se está atrayendo talento desde la empresa privada que permita introducir buenas y nuevas prácticas en las empresas públicas, sino que más bien el sistema se está utilizando para promover el cumplimiento de la carrera funcionaria al aportar con cargos de planta y dando oportunidad de ascenso a personal interno de la institución, lo que debería ir por una vía paralela. Esto genera finalmente el nacimiento de rumores en los funcionarios que alimentan la desconfianza en el sistema.

Ahora bien, ¿Que produce esto en los funcionarios seleccionados?

Según las entrevistas realizadas, existe consenso entre los funcionarios, de que esto es un hecho de justicia al recompensar con el cargo la trayectoria al interior de la institución o del Estado, ya que se cuenta con conocimiento previo, lo que es valorado entre ellos. Sin embargo, esto no es un tema de importancia para quienes vienen de afuera, ya que lo principal es hacer más eficiente el aparato estatal, lo cual finalmente se verá reflejado en el bien común de las personas, pero ¿Qué se saca con conocer previamente el mundo social si la burocracia estatal continua afectando a las personas?

La misión del Servicio Civil se podría poner en entredicho, ya que, si bien cumplen la función encomendada, en el fondo, los mismos servicios aprovechan la instancia para utilizar el sistema como «tiraje de chimenea» para el personal de la institución, más que incorporar personal nuevo y realizar la sinergia que se necesita para realizar cambios profundos en la institucionalidad, partiendo por la forma de hacer las cosas a nivel de la ciudadanía y el contexto actual lo requiere.

Análisis de lo expuesto, llevándolo a la realidad de la SEC

Al momento de extrapolar lo expuesto en los párrafos anteriores a la dinámica organizacional de la SEC, este es uno de los servicios que mas personal externo ha atraído a sus direcciones regionales y si bien existe este alto porcentaje de «nuevas ideas», no se ha dejado de lado la cultura organizacional de cómo se «baja» la información a las regiones, teniendo estas un alto grado de independencia de gestión, que si bien se alinea a los parámetros institucionales, a su vez se ajusta a la realidad geográfica del país; por lo tanto la forma de ejecutar no es dirigida por la oficina central.

Esto genera que la ejecución de las órdenes no sea alineada entre un lugar y otro, sin embargo, esto ocurre no solo por lo mencionado anteriormente, sino que además, por la formación de los directivos, la falta de visión institucional, el celo directivo sobre la región, desconocimiento de lo que hacen unos y otros, entre otras cosas.

Las personas que trabajan en cada dirección regional vive según la dirigencia zonal y es el reflejo de lo que es su director regional. En nuestro caso de investigación, la dirección 1 vive como un servicio público tradicional, ese que no es exclusivo de nuestro país, sino que la imagen en varios lugares del mundo tal como la demostrara Cantinflas en su película de 1975 «El ministro y yo», en la cual, en su famosa escena del discurso dice: «... la culpa más bien es de sus superiores, como usted y de muchos como usted [apuntando a su jefe] que son aves de paso, que no han sabido inculcar en los empleados públicos, el verdadero sentido de la burocracia...» (Moreno & Davison, 1975).

Por su parte, la dirección 2 es un grupo cohesionado mezcla de burocracia y juventud con metas, pero con una mirada minimalista del día a día, la labor se hace liviana y grata, por lo que la calidad de vida de los funcionarios es óptima.

Finalmente, nuestra tercera dirección estudiada, genera un ambiente grato para trabajar, con funcionarios agradecidos no sólo del cambio que se gestionó en lo físico, sino también en tener claro que es lo que hay que hacer, cuales son los objetivos, sentir que trabajan en una organización transparente y que realmente ayuda al ciudadano.

Aprendizajes

La importancia de ser reconocido por sus pares, la historia de superación y la posibilidad de escalar laboralmente, es uno de los objetivos de los funcionarios de carrera. Si además puede compararse con quien viene de afuera y no conoce lo que es el servicio público haciéndolo igual o mejor que ellos, tanto más valioso. A esto se le debe agregar que el funcionario de carrera, según su propia convicción, conoce el rol público que desconoce o que debe comenzar a conocer el privado y que permite entregar valor agregado a la función que comparte con sus colegas.

En este proyecto de grado se han visto temas relacionados con los cursos de Estrategias para el Cambio Organizacional, considerando los motivos que llevan a la administración del Presidente Ricardo Lagos a la creación del Servicio Civil y si esto efectivamente cumple con la misión de dicho organismo, la revisión de casos y la incidencia de estos directivos en la institución. Recordemos que el cambio es transversal, la introducción de talentos privados en el sistema público debería generar sinergia positiva desde el personal hasta la institución considerando el rol fundamental de la Unidad de Personal.

El liderazgo organizacional, las relaciones laborales y estrategia empresarial, el *coaching*, el liderazgo y la grupalidad e intervenciones institucionales; nos permiten comparar por intermedio de las entrevistas a los directivos y al personal que trabaja con ellos, los cambios que se producen en la administración de sus unidades producto de las buenas prácticas que se inyectan en el servicio público que proviene de la experiencia del «mundo privado» y cómo esto afecta a los funcionarios de las direcciones regionales entrevistadas. Además, el cambio al que se enfrentan los nuevos funcionarios externos, el letargo y burocracia institucional versus el dinamismo de la empresa privada.

El diagnóstico en clima organizacional profundiza en qué ocurre luego de estos cambios, qué pasa con quienes acceden a cargos SADP viniendo de postulaciones internas e identificar algunas causas que permitan mejorar la inducción futura de nuevos postulantes.

El curso de Investigación Acción I, permite entender la gestión del Estado y su evolución. Considerar los procesos de SADP en la incorporación de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios y el seguimiento que esta organización hace a estas personas.

Finalmente, Investigación Acción II nos entrega las herramientas para cuantificar los cargos de seis instituciones lo que permitirá generar algunas deducciones en base a cerca del 10% del total de cargos que maneja el Servicio Civil.

Conclusiones

Una de las innovaciones más relevantes en el proceso de modernización del Estado chileno ha sido la implementación de un SADP, que ha venido a transparentar los procesos de reclutamiento y selección de los directivos de I y II nivel jerárquico de las instituciones técnicas y políticas del país.

A 15 años de la implementación ha sido posible reconocer que en los organismos técnicos investigados, que representan el 12% del total de los que gestiona el SADP (sin considerar los cargos del ministerio de salud, cuyo tratamiento es diferente), existe un 33,7% de funcionarios que provienen de la empresa privada, mientras que el 66,3% restante, son cargo cubiertos con personal interno de la institución o de otro servicio público, ya sea como personal de planta que permanece en su cargo desde antes que existiera el SADP o que ha obtenido el cargo ya estando en el servicio y postulando a una vacante.

Se reconocen estilos de liderazgo distintos en cada uno de estos grupos, liderazgo que se ha forjado no solo por formación académica o crianza, sino que por desarrollo de competencias laborales y experiencias. Es por esto que quienes han desarrollado su carrera al interior del servicio público, manejan a sus equipos de manera muy apegada a la cultura y la aceptación de cambio por parte del personal a su cargo es mas rápida y prácticamente imperceptible.

El SADP puede ser perfeccionado para cumplir no sólo con el objetivo de transparentar los procesos de contratación, sino que hacer más eficaz la gestión del Estado por medio del mejoramiento del liderazgo de los nuevos directivos.

En la SEC fue posible reconocer que el liderazgo, y por consiguiente, la efectividad de la gestión y las acciones de las direcciones regionales, dependen de las competencias y prioridades de los directivos. El director asignado por carrera funcionaria, refleja la cultura organizacional de los servicios públicos, el personal a su cargo no identifica el cambio y desconocen los beneficios del SADP. El director asignado por SADP, y que ya era funcionario de la SEC, cumpliendo funciones de fiscalizador, asegura que al tener una mirada social mas que empresarial, tiene una ventaja competitiva respecto de los funcionarios que provienen del «mundo privado» y asegura que su nombramiento es un acto de justicia. Finalmente, los directores que provienen desde fuera del servicio público se encuentran con una institución que

si bien está en proceso de cambio, este no es profundo sino mas bien superficial por respeto a la cultura organizacional.

Dado lo anterior, sería necesario cambios en la ley debido a dos principales razones, la primera hace referencia a las críticas respecto a los altos porcentajes de remoción de directores seleccionados por el SADP al momento de un cambio de gobierno, ya que la ley lo permite, sin embargo posee bajo nivel de factibilidad, ya que es una discusión mas política que técnica. No obstante, es importante y factible implementar prácticas de gestión de personas que favorezcan el desarrollo del liderazgo, así como la integración de las planificaciones regionales a nivel nacional y el alineamiento de los directores a las prioridades definidas desde el nivel central. Sin perjuicio de lo anterior, todas estas acciones deben ser implementadas considerando la gestión del cambio en los equipos de trabajo de los directores, ya que implica nuevos desafíos y un cambio en la cultura organizacional.

El mejoramiento del liderazgo de los directores regionales favorecería el desarrollo de las competencias de los funcionarios a su cargo, así como la eficacia de sus equipos. Sin perjuicio de lo anterior, un desafío en la implementación de las acciones aquí propuestas es el cambio que implicará para los funcionarios a cargo de los directores regionales. A nivel del Estado, el mejoramiento del liderazgo de los directivos, incrementaría la eficacia de los organismos, repercutiendo favorablemente en su prestigio. Finalmente, nuestro país se vería favorecido por la eficiencia de los organismos estatales, no sólo por la implementación eficaz de sus funciones técnicas, sino que por las repercusiones favorables en el desarrollo social y económico de nuestro país.

Bibliografía

- Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). Coaching, Análisis de rol organizacional. En B. Reed, & J. Bazalgette, Análisis de roles organizacionales en el instituto Grubb de estudios conductuales: orígenes y desarrollo. Santiago, Chile: Universitaria.
- Bau, C. (2006). Vox Localis. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de voxlocalis.net: <http://old.voxlocalis.net//revistas/num19/doc/clad0051504.pdf>
- Castro, J. F. (22 de Mayo de 2012). Escuela Sindical. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de [escuelasindical.org](http://www.escuelasindical.org): http://www.escuelasindical.org/blog/wp-content/uploads/Formas_de_contratación_laboral_en_el_sector_público-22-05-2012.pdf
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital humano en la organización (8ª edición ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. M. Sacristán, & M. d. Hano Roa, Trads.) México, México, Mñexico: Mc Graw Hill.
- Galaz, O. (181 de marzo de 2014). Diario Pulso. Recuperado el 23 de diciembre de 2017, de Economñia y Dinero: <http://www.pulso.cl/economia-dinero/despidos-de-directivos-elegidos-por-adp-meritocracia-en-entredicho/>
- Gelman, J. (Productor), Moreno, M., Davison, T. (Escritores), & Delgado, M. (Dirección). (1975). El Ministro y yo [Película]. México: Rioma Films.
- Jones, G. R. (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones (7 ed., Vol. 1). (G. Dominguez, Ed., & M. d. Reyes, Trad.) México, DF, México, México: Pearson Educación.
- Lagos, R. (21 de 05 de 2003). Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado el 17 de 01 de 2018, de www.bcn.cl: https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiursqkPN_YAhXBx5AKHWvgC2QQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bcn.cl%2Fobtienearchivo%3Fid%3Drecursoslegales%2F10221.3%2F10560%2F5%2F20030521.pdf&usg=AOvVaw1jIM7OhCAGGJQpNJluCyey
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. En T. Newcomb, & E. Hartley, Readings in social psychology. New York, Estados Unidos: Holt rinehart and winston.
- Libertad & Desarrollo. (06 de 09 de 2013). Temas Públicos N° 1.126, Instituto Libertad y Desarrollo. Recuperado el 17 de 01 de 2018, de www.lyd.org: http://lyd.org/other/files_mf/tp1126altadireccionpublicaperfeccionandoelserviciocivilchileno06092013.pdf

Ministerio de Economía. (26 de Abril de 1985). SEC. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <http://www.sec.cl/pls/portal/docs/PAGE/SECNORMATIVA/INSTITUCIONAL/18410.PDF> Leyes:

Ministerio de Hacienda. (2003). Ley N° 19.882 Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Santiago, Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Ministerio de Hacienda. (16 de Junio de 2004). Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado el 19 de diciembre de 2017, de Ley Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>

Memoria Chilena, Biblioteca Nacional. (2016). Biblioteca Nacional. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de Memoria Chilena: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-683.html>

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humanos en el trabajo (13 ed., Vol. 1). (J. Mares, Ed., M. Sanchez, M. Carril, & A. Deras, Trads.) México, DF, México, México: Mc Graw Hill.

Postgrado Universidad de Chile. (01 de enero de 2016). Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. (F. d. Chile, Productor) Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de Postgrado Uchile: <http://www.postgradouchile.cl/index.php/gestionpersdinamicaorgwk/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15 ed.). (G. Dominguez, Ed., & L. P. Ayala, Trad.) México, México: Pearson.

Scott, H. (24 de enero de 2015). Cinco hechos de corrupción que impactaron al país, antes del caso Penta en los últimos 15 años. (F. Delgado, Editor, & R. B. Line, Productor) Obtenido de Radio Biobio: <https://www.biobiochile.cl/noticias/2015/01/24/cinco-casos-de-corrupcion-que-mancharon-la-politica-antes-de-penta-en-los-ultimos-15-anos.shtml>

Servicio Civil. (01 de enero de 2017). Servicio Civil. (M. d. Hacienda, Productor) Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Nuestra Historia: <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia/>

Anexos

Anexo 1

Cuadro detalle de planta de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

Designación	Nivel	Grado E.U.S.	N° de Cargos
<u>Jefe de Servicio</u>			
Superintendente	III	2°	1
			1
<u>Directivos Superiores</u>			
Ingenieros Jefes de Divisiones Técnicas	III	4°	2
			2
<u>Directivos</u>			
Ingenieros Jefes de Departamentos	I	5°	4
Ingeniero Visitador	I	5°	1
Jefe de División de Administración y Finanzas	II	6°	1
Directivos Ingenieros Jefes de Departamentos Técnicos	III	7°	2
Directores regionales	III	8°	13
Asesor Jurídico	II	6°	1
			22
<u>Jefaturas A</u>			
Jefe Departamento Finanzas	I	9°	1
Jefe de Departamento de Administración	I	9°	1
Secretario General	I	9°	1
			3
<u>Ingenieros Civiles</u>			
Ingenieros Civiles	I	6°	4
Ingeniero Civil	II	7°	1
Ingeniero Civil	III	10°	1
Ingeniero Civil	IV	15°	1
			7

Abogados

Abogado	I	7°	1
Abogado	III	15°	1
			2

Ingenieros Comerciales

Ingeniero Comercial	I	7°	1
			1

Técnicos Universitarios

Técnicos Universitarios	I	14°	7
Técnicos Universitarios	I	15°	7
Técnicos Universitarios	II	16°	12
Técnicos Universitarios	IV	21°	1
			27

Profesionales y Técnicos Universitarios

Profesionales		8°	7
Profesional		10°	1
Profesional y Técnico		19°	1
			9

Contadores Auditores

Contadores Auditores	II	8°	2
Contadores Auditores	II	10°	2
Contadores Auditores	III	12°	2
Contador Auditor	III	15°	1
			7

Oficiales Administrativos

Oficial Administrativo	I	14°	1
Oficial Administrativo	I	15°	1
Oficiales Administrativos	II	16°	2
Oficiales Administrativos	II	18°	3
Oficiales Administrativos	II	19°	13
Oficiales Administrativos	III	20°	6
Oficiales Administrativos	III	21°	4
Oficiales Administrativos	III	22°	7

Oficiales Administrativos	III	23°	4
Oficiales Administrativos	III	24°	3
Oficiales Administrativos	IV	25°	6
Oficiales Administrativos	IV	26°	2
Oficial Administrativo	IV	27°	1
			53

Encuestadores y codificadores de datos

Encuestador y codificador de datos	II	18°	1
Encuestador y codificador de datos	II	19°	1
			2

Auxiliares

Auxiliares	I	21°	2
Auxiliares	II	24°	2
Auxiliares	II	26°	4
Auxiliares	II	27°	5
Auxiliares	III	28°	4
Auxiliar	III	29°	1
Auxiliares	III	31°	4
			22

Total	158
Servicio	
