



Encuesta Anual  
para el Diagnóstico de  
las **Relaciones Laborales en**  
**la Administración Central del Estado**

ENCLACE // Informe Resultados Segunda Aplicación 2017

# Encuesta anual para el Diagnóstico de las Relaciones Laborales en la Administración Central del Estado (ENCLACE).

Informe resultados, segunda aplicación 2017.

## Participantes

### **Director/a proyecto**

Eduardo Abarzúa, Doctor en Ciencias del Trabajo, Director Departamento Gestión y Negocios, Universidad Alberto Hurtado (UAH)

### **Investigadora a cargo del diseño de encuesta y metodología de aplicación**

Francisca Gutiérrez, Doctora en Sociología del Trabajo, Académica UAH e Investigadora Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES)

### **Contraparte técnica Dirección Nacional del Servicio Civil**

Pablo Meier, Magister en Antropología y Desarrollo, Consultor Área Modelos y Desarrollo, Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

### **Equipo Universidad Alberto Hurtado**

Diego Velásquez, Magister en Sociología, Investigador Adjunto UAH  
Lidia Yañez, Socióloga, Investigadora Adjunta UAH

### **Equipo Dirección Nacional del Servicio Civil**

Pedro Guerra, Subdirector Gestión y Desarrollo de Personas, DNSC  
Hugo Marchant, Magister en Gestión de Personas en Organizaciones, Jefe Área Modelos y Desarrollo DNSC



Encuesta Anual  
para el Diagnóstico de  
las **Relaciones Laborales en**  
**la Administración Central del Estado**

ENCLACE // Informe Resultados Segunda Aplicación 2017



# Contenidos

<b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
<b>Modernización del Estado y diálogo social en el sector público</b> .....	<b>5</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>8</b>
<b>Organizaciones representativas del personal</b> .....	<b>9</b>
Unidad en las asociaciones de funcionarios: tendencias opuestas.....	9
Otras formas de organización del personal.....	11
<b>Procesos de diálogo social</b> .....	<b>13</b>
La especialización organizacional de las relaciones laborales.....	14
<b>Mesas de negociación o trabajo</b> .....	<b>15</b>
Temáticas tratadas.....	17
Supervisión del ministerio y la dirección.....	19
Representantes de las asociaciones de funcionarios.....	20
<b>Reuniones y procesos consultivos</b> .....	<b>21</b>
<b>Órganos paritarios o bipartitos</b> .....	<b>23</b>
<b>Acuerdos</b> .....	<b>25</b>
Formalidad de los acuerdos.....	25
Beneficios conseguidos.....	26
Mecanismos para cumplir los acuerdos.....	26
Descoordinación de acuerdos superiores.....	27
<b>Conflicto</b> .....	<b>29</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>32</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>34</b>

# Presentación

Cada vez hay mayor consenso sobre la necesidad de fortalecer al Estado para avanzar hacia el desarrollo, tanto a nivel de la opinión pública como en los organismos internacionales (Ensignia y Fürher, 2011). En esta línea, en las últimas décadas se han llevado a cabo procesos de modernización del Estado, los que han tenido como foco principal mejorar la gestión pública y el fortalecimiento de la función pública ejercida por los distintos niveles jerárquicos de los funcionarios. Sin embargo, el ámbito de las relaciones entre empleados públicos y el Estado, específicamente lo referente al establecimiento de procesos y mecanismos de diálogo social, persiste como un desafío.

Al respecto, desde hace décadas la Organización Internacional del trabajo OIT ha firmado convenios en los que se manifiesta la intención de mejorar la participación de los empleados públicos en la definición de sus condiciones laborales. Entre ellos el convenio 87 de sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, el convenio 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, y el convenio 151, ratificado el año 2000 por nuestro país. Desde ese momento, el Estado Chileno se enmarca en un plan de acción para alcanzar los objetivos dispuestos. Uno de los hitos fundamentales en este proceso fue la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante, Servicio Civil) en el año 2003, organismo destinado al fortalecimiento de la función pública y que entre las funciones asignadas por ley se incluyó el “constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos” (Ministerio de Hacienda, 2003), Adquiriendo un protagonismo relevante en el análisis y fortalecimiento de las relaciones laborales entre los representantes de los trabajadores del sector público con los representantes gubernamentales. A ello se suma que en el año 2016 se promulgó ley N° 20.955 tendiente a fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Hacienda, 2016), brindándole además la facultad de emitir normas de aplicación general para los servicios públicos

Un paso necesario para avanzar en mejorar los procesos de diálogo social entre el Estado y sus empleados es conocer cómo esas relaciones se constituyen actualmente, en un contexto caracterizado por una distancia entre las prácticas que se dan efectivamente en la realidad y la regulación en la materia (Oszlak, 2009). Un ejemplo de esta distancia es la existencia de grupos no reconocidos legalmente como funcionarios públicos, como es el caso de los honorarios, pero que en la práctica operan como tales, teniendo permanencia por más de un año e incluso generando sus propias organizaciones. Así también, aunque la actual regulación no permite la negociación colectiva al prohibir la huelga, los mecanismos de diálogo, negociación y acuerdos existen de facto (Pinto, 2017).

Con el objetivo de conocer el panorama de las relaciones laborales en el sector público, en el año 2016 el Servicio Civil firmó un convenio de colaboración con la Facultad de Economía de la Universidad Alberto Hurtado, la cual le brindaría asistencia técnica para cumplir con esta misión. El objetivo de la primera fase de este convenio fue diseñar una línea base, a través de la aplicación de una encuesta diagnóstica de las relaciones laborales al nivel de los servicios de la Administración Central.

La “Encuesta para el Diagnóstico Anual de las Relaciones Laborales en la Administración Central del Estado” (en adelante, ENCLACE) fue aplicada en agosto del 2016 y sus resultados fueron analizados a finales de ese mismo año.

El año 2017 se aplicó por segunda vez la encuesta, cuyos resultados se presentan en este informe. La nueva aplicación de esta encuesta permite establecer una comparación entre los resultados de ambos periodos, ratificando si las tendencias presentadas en los resultados del primer periodo varían o no con respecto a los del segundo periodo. De esta forma, los resultados de ENCLACE 2016-2017 permiten profundizar el conocimiento de la relación de los empleados públicos y el Estado y, con esto, contribuir a la definición de los mecanismos de diálogo social que promuevan la participación y la comunicación entre el Estado, los trabajadores y sus organizaciones representativas.

# Modernización del Estado y diálogo social en el sector público

Desde fines de la década del 70', en Chile se ha impulsado un proceso que en términos generales se ha denominado "Modernización de la gestión pública", compuesto por tres generaciones de reformas (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018): una primera a fines de los 70, marcada por la privatización y neoliberalización del modelo económico; una segunda, desde la década del 90', de ajustes a las reformas previas; una tercera, a fines de la década del 90', donde se asume que el funcionamiento del Estado no depende sólo del buen funcionamiento del mercado, sino también de fortalecer el rol público.

La importancia que tomó el Estado a partir de la década del 90' se expresó en el fortalecimiento del empleo público en nuestro país. En primer lugar, mediante la creación de la Ley N°19.296 (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 1994) que estableció normas sobre asociaciones de funcionarios en la administración del Estado, reconociéndoles el derecho de asociación por parte de estas agrupaciones de trabajadores del Estado, y del Comité Interministerial de modernización de la gestión pública, que entre sus primeras acciones suscribe compromisos de modernización de gestión con 43 servicios públicos considerados críticos y de alto impacto, ampliando en 1998 esta cifra a 123 servicios (Hansen y Lavanderos, 2011).

Junto con esto, ha existido un consenso internacional respecto a la necesidad de fortalecer a los empleados públicos. En 1994, la CEPAL anunció las "Nuevas orientaciones para la gestión pública", donde se buscaba mejorar la gestión del recurso humano. Uno de los puntos centrales refiere a las relaciones laborales, donde concretamente recomienda el establecimiento de mecanismos de participación claros para conciliar los conflictos e intereses, y una regulación precisa del derecho a huelga de los empleados públicos (Lahera, 1994). Sin embargo, dicha regulación conlleva el desafío de considerar la diversidad de instituciones y prácticas de diálogo social

con grandes variaciones a nivel nacional, las que a juicio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) están "profundamente enraizadas en la especificidad legal de cada país, su normativa, y a veces, las tradiciones constitucionales" (OIT, 2018:16).

Precisamente una de las organizaciones que ha tenido centralidad en promover un empleo público de calidad ha sido la OIT, siendo Chile miembro desde 1919. A la fecha ha firmado 62 convenios, estando 51 de ellos en vigor actualmente. Entre las líneas que según la OIT definirían un empleo de calidad, se encuentra la participación de los empleados públicos para definir sus condiciones y términos de trabajo, lo que se materializa en el convenio 151, que fue ratificado en el año 2000 por el Estado chileno. Asimismo, dicho organismo internacional ha tenido un rol especialmente protagónico en la promoción del diálogo social, siendo este entendido por la OIT como todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común; abarcando las consultas y negociaciones bipartitas o tripartitas que se realizan a cualquier nivel (OIT, 2016). De este modo, la negociación colectiva es inherente -pero no exclusiva- al diálogo social, siendo un proceso sustancial que implica negociaciones entre uno o más empleadores u organizaciones de empleadores y uno o más sindicatos, con objeto de celebrar un contrato colectivo que regule las condiciones de empleo y las relaciones entre las partes.

A pesar de las declaraciones y ratificaciones a nivel internacional, hasta la fecha las reformas se han orientado principalmente a regular la carrera funcionaria, y marginalmente a regular el diálogo social entre los empleados y el Estado. Por ejemplo, con la promulgación en el 2003 de la Ley 19.882 de "Nuevo Trato Laboral para la Dirección Pública", se busca revertir el estancamiento de la carrera pública, definiendo

una institucionalidad y procedimiento para reclutar y seleccionar los directivos de primer y segundo nivel jerárquico mediante procesos competitivos basados en el mérito. Mientras que la regularización de los mecanismos de comunicación, negociación y toma de acuerdos entre las asociaciones de funcionarios y las autoridades es un aspecto que ha recibido una atención secundaria en el marco de la modernización de la función pública. Esto ha dado pie a posiciones críticas, donde en palabras de Pinto (2017), existe una contradicción entre la voluntad expresada en acuerdos y consensos con organismos internacionales, como es la afiliación al convenio 151 de la OIT que llama a proteger el derecho a sindicalización, con la legislación e institucionalidad chilena, según la cual esta misma se encuentra prohibida.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que la huelga en el sector público actualmente se encuentra prohibida por el Estatuto Administrativo que rige a los empleados públicos, sin embargo, en la práctica existe lo que Gamonal llama negociación colectiva atípica (2000), donde la movilización de empleados termina inclusive con acuerdos y protocolos con las autoridades. Es decir, en la práctica se reconoce la existencia de la huelga y se crean mecanismos para su resolución, sin embargo, aún está prohibida por la ley, lo que da cuenta del desacople entre la institucionalidad y la realidad (Lahera, 1994). La experiencia demuestra que los grupos y sectores públicos como el de salud, municipal y educación, cuentan con gran poder de convocatoria y movilización, y que se han dado numerosas y recurrentes negociaciones colectivas no regladas y la declaración de huelgas ilegales, siendo -desde la perspectiva de dichos autores- recomendable reconocerles derecho a la autotutela y una eficiente negociación de la huelga (Gamonal, 2002).

6

Otro aspecto donde aún existen desafíos refiere al progresivo aumento de trabajadores a honorarios de carácter permanente<sup>1</sup>. Al año 2016 el personal a honorarios correspondía a 46.485 según datos de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda DIPRES (2018), de los cuales 18.703 tenían jornada parcial o no poseían jornada, mientras 27.782 lo hacían a jornada completa. Se trata de un sector no reconocido formalmente como funcionarios públicos, lo cual lo despoja en primera instancia de derechos laborales,

- 
- 1 Como honorarios permanentes, se hace especial referencia al personal contratado en modalidad "Honorarios a suma alzada", siendo definidos por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda como: "Personas contratadas bajo las normas civiles de arrendamiento de servicios inmateriales, quienes no se rigen por las normas del Estatuto Administrativo, sino que por las del respectivo contrato que han celebrado; por lo tanto, no tienen el carácter de funcionarios públicos y carecen de responsabilidad administrativa, con excepción de aquellos calificados como Agentes Públicos. No obstante lo anterior, se encuentran sujetos a las normas legales sobre probidad administrativa, al tener igualmente el carácter de servidores estatales, en la medida que prestan servicios al Estado de acuerdo a lo estipulado en un contrato suscrito con un órgano público".(DIPRES.2018)



previsionales, de salud, maternal y/o sindical. Ante ello, el Estado ha planteado algunas acciones en función a disminuir la presencia de trabajadores a honorarios que realizan funciones permanentes en el Estado. Como muestra de ello, en el año 2015 el gobierno y la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales ANEF firmaron un protocolo donde se acuerda avanzar con la meta de dar fin a los honorarios con función permanente, instalando un plan de traspaso a contrata de a lo menos 8.800 trabajadores a honorarios del Gobierno central entre 2015 y 2018. Además, se comprometió a estudiar alternativas legales para limitar el uso del honorario como modalidad contractual para funciones permanentes.

En la línea de regularizar el dialogo con asociaciones y organizaciones de empleados públicos, a comienzos del 2015, el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet anunció la presentación de un proyecto para institucionalizar la negociación colectiva en el sector público, el cual fue finalmente declarado inconstitucional. Sin embargo, el Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado, lanzado el mismo año, dio especial énfasis a la participación de las organizaciones representativas de los funcionarios públicos en materias relativas a la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aun cuando ello no representase una regulación normativa del derecho a la negociación colectiva.

Posteriormente, en el año 2016 se promulgó La Ley 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, brindándole la facultad de dictar normas de aplicación general en diversas materias vinculadas a la gestión y desarrollo de personas, entre ellas, la relativa a la participación de las organizaciones representativas de los trabajadores públicos como un medio para favorecer la profesionalización en la gestión de las relaciones laborales en el Estado. Los últimos avances se han producido en junio de 2018, donde el presidente Sebastián Piñera creó el Consejo permanente para la Modernización del Estado, y en julio de ese mismo año, donde se ingresó el Proyecto de Ley de transformación digital del Estado, con el fin de imprimirle mayor eficiencia a la labor de este.

De esta forma, si bien ha existido la intención de fortalecer a los trabajadores públicos y normar el proceso de diálogo social, este objetivo aún se encuentra inconcluso. Los resultados de la ENCLACE 2016-2017 se dirigirán a entregar evidencia empírica respecto a cómo funciona actualmente este proceso, con el fin de contribuir a lograr los objetivos propuestos para la gestión de las relaciones laborales entre las organizaciones representativas de los empleados públicos y del Estado.

# Metodología

El diseño de la ENCLACE fue realizada por un equipo de expertos del Departamento de Gestión y Negocios de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado, con el Servicio Civil. El instrumento fue pensado para analizar el estado y la evolución periódica de las relaciones laborales al nivel de los servicios de la Administración Central del Estado<sup>2</sup>. Por su naturaleza específica, se excluyó del universo a estudiar a las subsecretarías, Intendencias y Gobernaciones, además de siete servicios: Consejo Nacional de Educación (CNEDE), Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) (actualmente Comisión para el Mercado Financiero CMF), Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS), Corporación Nacional Forestal (CONAF), la Agencia Nacional de Inteligencia (ANI) y Consejo de Rectores (CRUCH). Estos servicios fueron excluidos ya sea porque se rigen exclusivamente bajo el marco normativo del Código del Trabajo, o bien por no participar en la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del año 2015.

Para definir las variables y preguntas relevantes, se revisaron encuestas con propósitos similares en Francia y Reino Unido (Encuesta REPOSE y WERS) y la Encuesta Laboral (ENCLA, 2014) que se aplica en Chile para conocer las condiciones laborales en el sector privado. De esta manera, se buscó resguardar cierta comparabilidad internacional de los datos y la posibilidad de contrastar los resultados con los datos sobre el sector privado en Chile.

Las preguntas incorporadas en el instrumento hacen referencia a tres dimensiones de las relaciones laborales en el sector público:

1. Representación de los intereses de los trabajadores: las preguntas apuntan a identificar la presencia de las asociaciones de funcionarios y otras organizaciones de empleados públicos en los servicios. Además, el instrumento indaga en algunas características de estas organizaciones.
2. Diálogo social: el instrumento busca medir la frecuencia, el contenido, la modalidad y los resultados de los procesos de negociación y consulta entre organizaciones de empleados públicos y representantes de los servicios.

3. Conflicto: las preguntas apuntan a medir la frecuencia, las causas y las consecuencias de distintos tipos de conflicto al interior de los servicios.

La segunda aplicación de la ENCLACE se realizó en 2017, y pesquisó la situación de las relaciones laborales entre el 1 de agosto de 2016 al 1 de agosto de 2017. Fue distribuida online por la Dirección Nacional del Servicio Civil a los/las Jefes/as de Gestión de Personas, Recursos Humanos, Relaciones Laborales o quien desempeñará una función equivalente al interior de los servicios en atención a lo informado previamente por la jefatura superior de los servicios públicos considerados en el alcance. Asimismo, se realizaron ajustes al instrumento en atención a los resultados obtenidos en su primera aplicación del año 2016,

incorporando definiciones conceptuales aclaratorias y modificando reactivos asociados a la dimensión conflicto, favoreciendo así la obtención de una tasa de respuesta suficiente para el posterior análisis de datos.

La tasa de respuesta, comparando las dos primeras aplicaciones de ENCLACE, fue la siguiente:

Submuestra/Año	2016	2017
Salud	33	35
Otros Sectores	76	60
Total	109	95
Tasa respuesta	<b>89%</b>	<b>77%</b>

Tabla 1 Tasa de respuesta ENCLACE 2016-2017

En el presente informe, al igual que en el informe de su aplicación 2016, se presentan los datos desagregados en dos submuestras: servicios de salud y otros servicios. La división responde a la necesidad de distinguir a los servicios que pertenecen al Ministerio de Salud, tanto los dependientes de la Subsecretaría de Salud Pública como de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, pues estos representan casi un tercio de la muestra total considerada en el alcance de ENCLACE.

# Organizaciones representativas del personal

La representatividad de los intereses de los trabajadores frente a las autoridades es un aspecto clave para la dinámica de las relaciones laborales en el marco del Estado. Para el presente informe, se distinguen cuatro tipos de organizaciones mediante las cuales los funcionarios públicos representan sus intereses en el espacio laboral. Estas son:

- 1) Las asociaciones de funcionarios: entendidas como asociaciones representativas de los funcionarios del servicio a nivel nacional, que involucran exclusivamente a los funcionarios del servicio que se encuentran bajo estatuto administrativo (excluyendo asociaciones de trabajadores a honorarios, federaciones, confederaciones de trabajadores del sector o asociaciones exclusivamente regionales).
- 2) Las divisiones territoriales: entendidas como asociaciones representativas de los funcionarios del servicio a nivel regional.
- 3) Los sindicatos de trabajadores a honorarios: entendidos como trabajadores asociados a sindicatos o agrupaciones de trabajadores a honorarios.
- 4) Los gremios nacionales: entendidos como trabajadores asociados a Colegios Profesionales.

A continuación, se caracterizan estas organizaciones.

## Unidad en las asociaciones de funcionarios: Tendencias opuestas

En la investigación internacional, se han utilizado dos formas de evaluar la representatividad de las organizaciones de trabajadores: el porcentaje de afiliación de los trabajadores a las organizaciones y la presencia de organizaciones en las empresas. Ya que no se posee una estimación actualizada del número de trabajadores que conforman las asociaciones de trabajadores del sector público<sup>3</sup>, la ENCLACE utiliza la presencia de organizaciones representativas de los trabajadores en los servicios públicos como indicador de representatividad. Al igual que en la medición 2015-2016, casi la totalidad de los servicios cuenta con al menos una asociación de funcionarios, superando el 90% tanto en los servicios de la submuestra salud como en otros servicios (ver gráfico 1).

Además de la representatividad, es necesario evaluar la fuerza que tienen estas organizaciones en sus respectivos servicios, ya que esto indica el poder que tienen los trabajadores en la relación laboral. La ENCLACE evalúa la fuerza a partir de la unidad de las asociaciones: si los trabajadores logran articular sus diferentes intereses en una organización, mayor será la fuerza que tendrán para negociar. En la medición anterior, se constató la diferenciación horizontal y la unidad vertical de las asociaciones, es decir, un porcentaje alto de los servicios tienen más de una organización de trabajadores, pero estas se agregan a nivel nacional mediante organizaciones gremiales de carácter superior, sean sectoriales o nacionales (federaciones y confederaciones).

Se observa una alta división horizontal en ambas submuestras señaladas en el apartado metodológico, la que es mayor en el caso de los servicios asociados a la submuestra salud. Como indica el gráfico 1, el 72% de los servicios de la submuestra salud declara que posee más de 1 asociación de funcionarios, valor que duplica el porcentaje de otros servicios (31,7%). Sin embargo, se constata una baja en la división horizontal respecto de la medición 2015-2016 para ambas submuestras, cuyo indicador es la disminución de la proporción de 2 o más asociaciones en un 1,9% para otros servicios (un 63,1% en el período 2015-2016) y en un 14,1% para servicios de la submuestra salud (un 94,1% en el período 2015-2016). Esto indicaría una tendencia al aumento de la unidad horizontal de las asociaciones, y con ello, de la fuerza que tienen en la relación laboral.

GRÁFICO 1: Porcentaje servicios según cantidad de asociaciones representativas de los funcionarios a nivel nacional

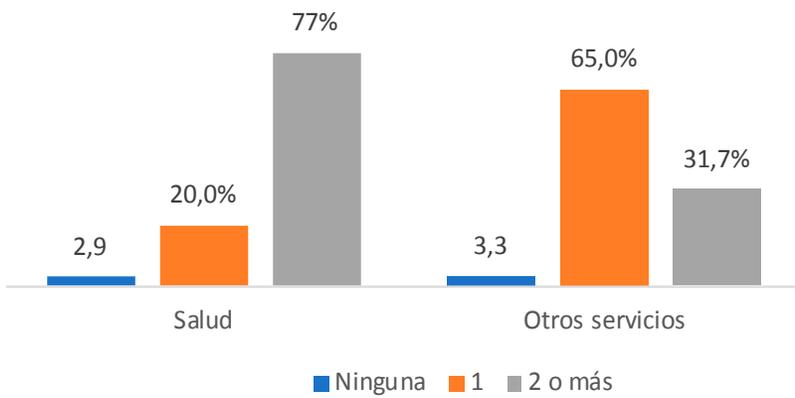
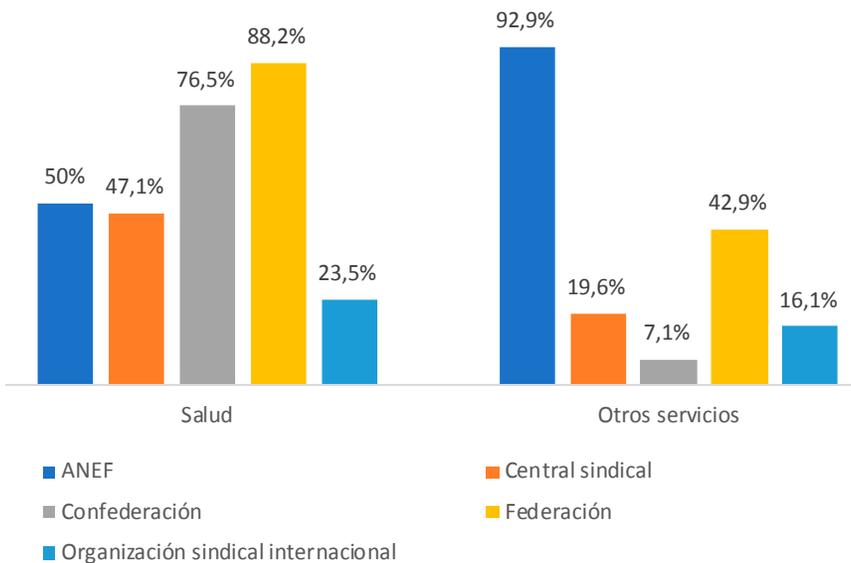


GRÁFICO 2: Porcentaje de servicios según las estructuras sindicales a las que se encuentran afiliados



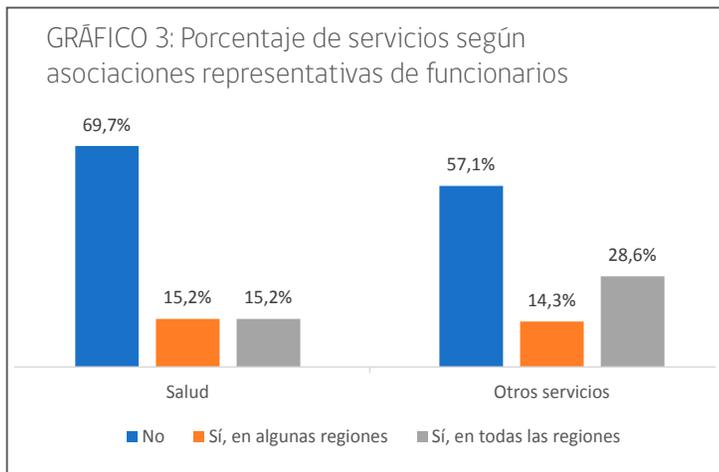
Respecto de la unidad vertical, el gráfico 2 indica que existe una fuerte y diversificada unidad en niveles superiores, lo que se observa en que casi todos los servicios declaran que las asociaciones de funcionarios se encuentran afiliadas a alguna estructura sindical superior, y varias de ellas a más de una. Al igual que la medición anterior, se observa que la unidad vertical es más diversa en el caso de la submuestra salud, donde las estructuras sindicales de mayor peso son las federaciones y las confederaciones, con un 88,2

y un 76,5% respectivamente. En el caso de otros servicios, es aún mayor la fuerza, pero no así la diversidad, en la medida que un 92,9% de las asociaciones se encuentran afiliadas a la ANEF, siendo menor la proporción afiliada a otras estructuras sindicales.

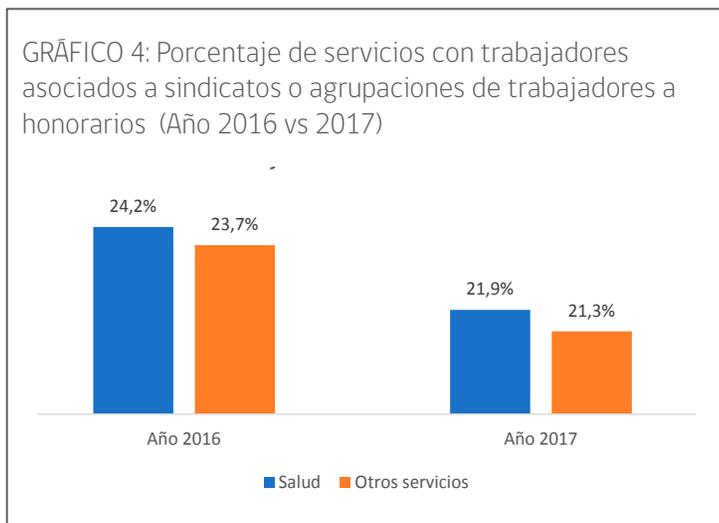
Esto contrasta con la situación del sector privado, donde sólo cerca de un tercio de los sindicatos de empresa está afiliado a una estructura sindical superior (ENCLA, 2014).

## Otras formas de organización del personal

Como se mencionó en un inicio, si bien las asociaciones de funcionarios son los principales organismos que representan los intereses de los trabajadores públicos, existen otros tipos de organizaciones que, aunque no son tan concurrentes como las primeras, representan intereses distintos en cuanto a la dimensión territorial y a la situación contractual de los trabajadores. Dentro de estas, la ENCLACE indaga en tres tipos distintos de organizaciones: organizaciones regionales, asociaciones de trabajadores a honorarios y los colegios profesionales.



Las organizaciones regionales, al formar parte de un contexto de mayor o menor centralización del servicio público, podrían constituir relaciones laborales locales con un carácter diferente a las nacionales. La ENCLACE muestra que la presencia de asociaciones de carácter exclusivamente regional es menor al 50% en ambas submuestras, siendo levemente mayor en el caso de otros servicios, con un 42,9% declarando que si poseen una en al menos una región.



Los trabajadores a honorarios, por su condición contractual, no pueden participar en asociaciones de funcionarios en atención a lo establecido en la Ley N°19.296, por lo que estos han tendido a organizarse en sindicatos propios. Como se observa en el gráfico 4, un quinto de los servicios afirma

que posee trabajadores asociados a sindicatos de honorarios. Comparando con el período 2015-2016, se nota una leve disminución de la cantidad de servicios que posee este tipo de organizaciones, en un 2,3% en el caso de servicios del sector salud, y un 2,4% en el caso de otros servicios.

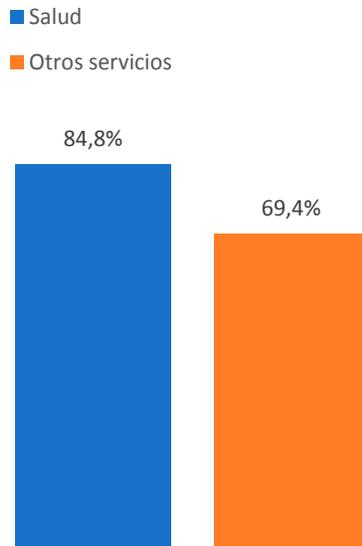
3 La dirección del trabajo registra el número de socios que declaran las asociaciones al momento de constituirse, pero no actualiza estos datos.

La situación anterior es coherente con las recientes acciones gubernamentales en la materia, particularmente con el protocolo que el Gobierno firmó con la ANEF el año 2015, donde se comprometió a traspasar a contrata a 8.800 trabajadores a honorarios<sup>4</sup>. Se estima que el incremento de la dotación a Contrata se aceleró particularmente en 2017, en desmedro de los Honorarios que cayeron en casi 7 mil puestos, pudiendo dar cuenta de una alta probabilidad de traspasos entre ambas categorías (DIPRES, 2018).

Finalmente, respecto a colegios profesionales, en el gráfico 5 se observa una alta presencia en ambas submuestras, mayor en los servicios de la submuestra salud que en otros servicios, con un 84,8% y un 69,4% respectivamente. En contraste con la primera medición, mientras que la proporción de los servicios de la submuestra salud asociados a colegios profesionales se mantiene prácticamente invariante, otros servicios han aumentado su proporción de trabajadores asociados a este tipo de organizaciones en un 21,8%.

De esta forma, se observa que baja levemente la diversidad de asociaciones representativas, en la medida que la presencia tanto de organizaciones regionales como de honorarios disminuye su frecuencia en los servicios. Por su parte, los colegios profesionales parecen estar adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones del personal.

GRÁFICO: 5  
Porcentaje de servicios con trabajadores asociados a colegios profesionales



4 Los trabajadores traspasados a contrata debían desempeñar funciones permanentes, tener más de un año de antigüedad y jornada completa en el Gobierno Central.

# Procesos de diálogo social

Uno de los objetivos principales de la encuesta ENCLACE es conocer el proceso de diálogo social al interior de los servicios públicos, para identificar qué elementos puedan favorecerlo. El diálogo social puede entenderse como las formas de relacionarse entre actores del sistema de relaciones de trabajo, distintas del conflicto abierto, incluyendo la negociación colectiva, los mecanismos de información y consulta, los medios participativos y voluntarios de solución de conflictos del trabajo, a la participación y a la concertación social, incluidos los pactos sociales y acuerdos marco (Uriarte, 2006). Ahora bien, nuestra postura igualmente considera al conflicto como una parte inherente del diálogo social, siendo necesario centrarse en la función que el diálogo ejerce en las instancias de negociación en tanto mecanismo de resolución de conflictos, y a la vez del conflicto como movilizador a la negociación y las interacciones entre los actores partícipes de la relación laboral.

Es por ello, y atendiendo a los convenios internacionales señalados precedentemente, que complementamos nuestra aproximación conceptual sobre el diálogo social con la definición entregada por la propia OIT, que comprende al diálogo social como “todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social. Puede cobrar la forma de un proceso tripartito donde el gobierno es parte oficial en dicho diálogo o consistir en relaciones de carácter bipartito entre trabajadores y empleadores, o bien, entre organizaciones de trabajadores y de empleadores, con o sin intervención indirecta del gobierno.

La concertación puede ser oficiosa u oficial, siendo con frecuencia una combinación de ambos tipos. Puede tener lugar en los planos nacional, regional o de la empresa. También puede ser interprofesional, intersectorial o una combinación de tales formas” (OIT.2018: 1). Como puede advertirse, el concepto de diálogo social entregado por la OIT se caracteriza por su vasta amplitud, tanto respecto del mayor o menor nivel de procesos institucionalizados como de los procedimientos que cubren desde un simple intercambio de información a la negociación colectiva orientada a acuerdos formales.

Como se ha mencionado, la práctica de la negociación colectiva en tanto expresión más formal del diálogo social- aún no se encuentra regulada legalmente en las relaciones laborales del sector público chileno, pero esta situación no ha impedido que, en la práctica, se constituyan canales más o menos recurrentes de diálogo a pesar de su desregulación. Es así como podemos identificar en los servicios públicos la existencia recurrente de diversas formas de diálogo social -de mayor o menor formalidad- expresadas en negociaciones, procesos consultivos o simple intercambio de informaciones entre la dirección y las organizaciones representativas de los trabajadores que se desempeñan en cada servicio.

A continuación, a partir de los resultados obtenidos por ENCLACE, se caracteriza la formalidad de las relaciones laborales y los tres mecanismos de diálogo social existentes en el sistema público: mesas de negociación, procesos de consulta espontáneos y órganos estables, paritarios o bilaterales.

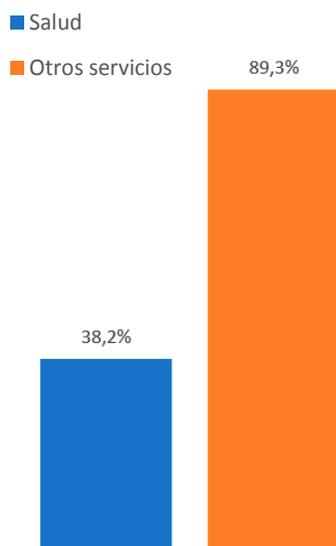
## La especialización organizacional de las relaciones laborales

Un aspecto clave para los procesos de diálogo social refiere al grado de especialización que existe dentro de los servicios para dialogar con las agrupaciones del personal. La especialización es un aspecto clave en la conflictividad, ya que un mejoramiento de la gestión del diálogo social deviene -entre otros múltiples beneficios- en una disminución de las posibilidades del conflicto abierto. Esto porque la definición de cargos especializados y estructuras internas podría dar estabilidad a los procesos de negociación, mejorando el éxito y el seguimiento de los acuerdos alcanzados, lo que a su vez podría disminuir la probabilidad del conflicto ocasionado por la ausencia de seguimiento y cumplimiento de los acuerdos. La especialización se evalúa en base a dos aspectos: la existencia de estructuras internas y de cargos especializados para la gestión de las relaciones laborales.

Como se observa en el gráfico 6, existe una diferencia entre tipos de servicios en cuanto a si cuentan con una estructura interna especializada dedicada exclusivamente a las relaciones laborales. Mientras casi un 90% de servicios de salud afirma contar una unidad de dedicación exclusiva a las relaciones con agrupaciones del personal, cerca de un 40% de otros servicios afirma encontrarse con esta misma situación. Respecto al período 2015-2016, se observa una mantención de esta tendencia en la medida que, en este año, un 70,6% los servicios del sector salud y un 18,3% de otros servicios indicaban tener una unidad especializada.

De la misma forma, se observa una disminución de todas las otras categorías que cumplen otros roles en el servicio, como el director (3,3%) y la jefatura de Gestión y Desarrollo de Personas (3,3%). Esto estaría sugiriendo una tendencia hacia la especialización de las relaciones laborales.

GRÁFICO 6: Porcentaje de servicios que cuentan con una unidad de dedicación exclusiva a las relaciones con las agrupaciones representativas del personal



Respecto a los encargados de las relaciones laborales, se ha duplicado la proporción de servicios que poseen una jefatura de relaciones laborales especializado en esta labor, alcanzando un 43,3% en el período 2016-2017.

## Mesas de negociación o trabajo

Las mesas de negociación o de trabajo corresponden a procesos de diálogo relativamente estructurados en base a tres tipos de acuerdos: respecto de las temáticas a abordar, las personas que representan a las distintas partes y la frecuencia o calendario de las sesiones en las que se desarrolla la negociación<sup>5</sup> <sup>6</sup>. Al igual que en la medición anterior, se observa que las mesas de negociación o trabajo constituyen una práctica frecuente en los servicios, lo que se puede constatar en que un 47,2% de los servicios afirma que tiene 5 o más mesas en los últimos doce meses previos a la aplicación de la encuesta. Por el contrario, quienes afirman no tener mesas de trabajo alcanzan para el período 2016-2017 únicamente un 10%.

Al desglosar la situación por tipo de servicio, se observa que en los servicios de la submuestra salud se da una mayor frecuencia de mesas de trabajo, ya que un 52,9% de ellos afirma tener 5 o más mesas de trabajo. Sin embargo, la proporción de otros servicios que declara haber tenido más de 5 mesas de trabajo también es alta, alcanzando un 43,6% de los casos. Al contrario, en ambos tipos de servicio hay una proporción menor que declara no haber tenido mesas de trabajo, alcanzando un 11,8% en el caso de la submuestra salud un 9,1% en el caso de otros servicios. Estos elementos confirman la centralidad de este tipo de instancias dentro de la administración del Estado.

Además de explorar la frecuencia de las mesas de negociación o trabajo, la ENCLACE explora la estabilidad que tienen estas instancias en los servicios encuestados mediante dos indicadores: su carácter permanente y su vínculo con algún protocolo. Respecto al primer punto, más del 90% de los servicios afirma tener al menos 1 mesa con carácter permanente (Ver gráfico 9). Es más, para ambas submuestras, una proporción mayoritaria de servicios afirma tener más de una mesa con carácter permanente, alcanzando un 67% en el caso de los servicios de la submuestra salud y un 60% en el caso de otros servicios. Al contrario, una proporción minoritaria de ambos tipos de servicios afirma no tener ninguna mesa con carácter permanente, alcanzando un 10% en el caso de servicios de la submuestra salud, y un 6% en otros servicios.

5 En esta sección se describen las preguntas relativas a las mesas que involucran exclusivamente a los funcionarios del servicio a nivel nacional, por lo que excluye negociaciones de los trabajadores del sector o negociaciones de las asociaciones regionales con las autoridades locales.

6 En su aplicación 2017, la ENCLACE considera mesa de trabajo o negociación a todo aquel espacio formal de diálogo entre el servicio -a través de sus representantes- y la(s) Asociación(es) de Funcionarios, que funciona con una periodicidad determinada. Puede tener un carácter permanente o bien articularse para abordar una temática particular o un problema específico.



GRÁFICO 8: Porcentaje de servicios según cantidad de mesas de negociación o de trabajo

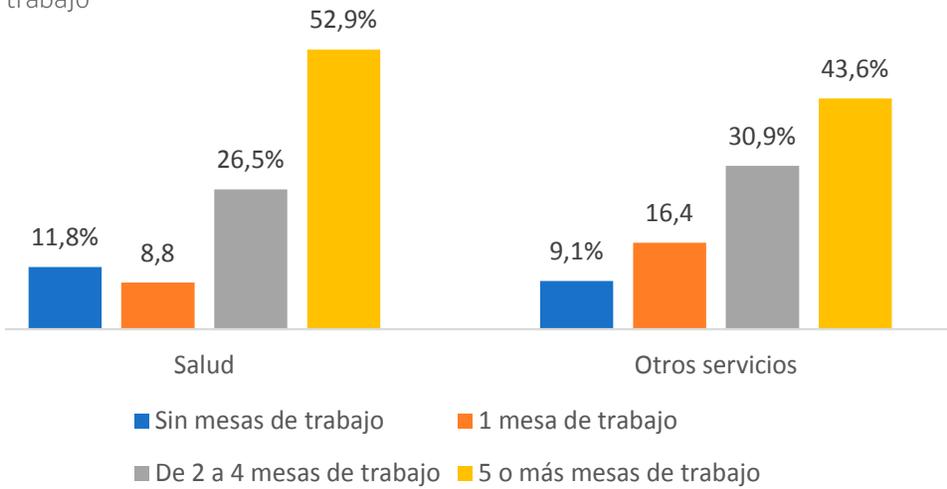


GRÁFICO 9: Porcentaje de servicios según cantidad de mesas de negociación y/o trabajo ocurridas con carácter permanente

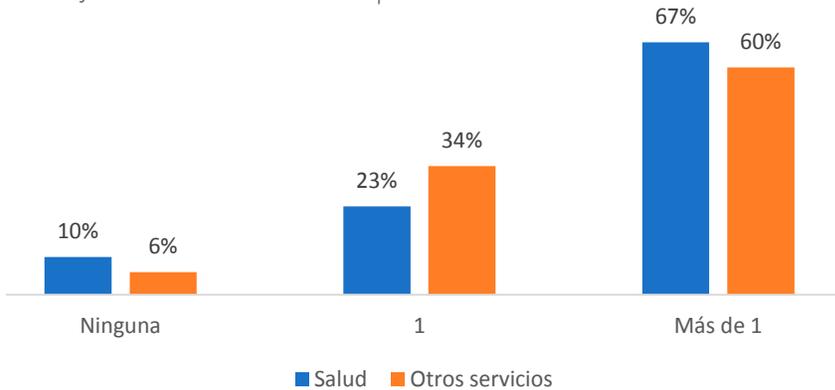
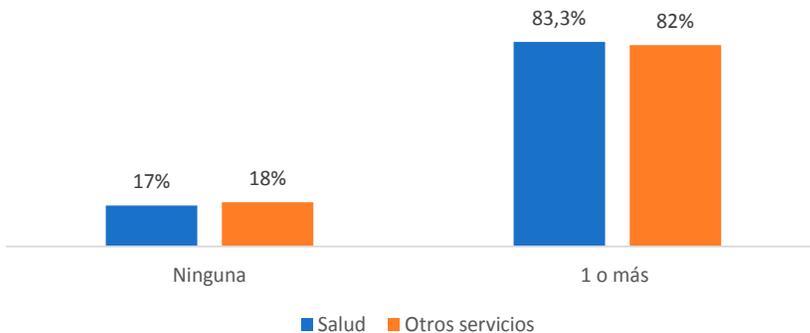


GRÁFICO 10: Porcentaje de servicios según cantidad de mesas de negociación y/o trabajo vinculadas a un protocolo



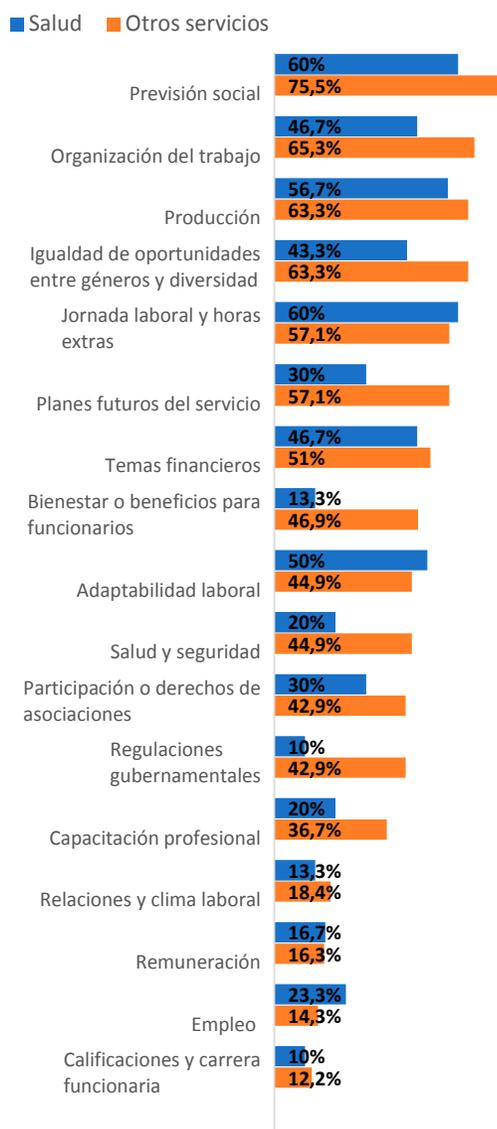
Respecto a la vinculación a protocolo de estas mesas de trabajo, como se observa en el gráfico 10, más de un 80% de los servicios declara poseer más de una mesa de trabajo vinculada a un protocolo, en ambas submuestras. Tanto esto como el carácter permanente de las mesas, estaría indicando una mayor estabilidad de este tipo de mecanismos para el diálogo social. Queda pendiente para próximas mediciones el dilucidar la permanencia de las mesas de negociación o trabajo y su asociación a un protocolo. Lo anterior para identificar el contenido de estos últimos y asociarlos con un tipo específico de temática o a otras variables que incidan en el proceso de diálogo social.

## Temáticas tratadas

Las temáticas abordadas en las mesas de negociación abordan un amplio rango, existiendo ligeras variaciones entre las submuestras. Como muestra el gráfico 11, un aspecto común en ambas es que la temática más tratada es la previsión social, con un 75% de otros servicios y un 60% de servicios de salud que afirman haber tratado esta temática en alguna de las mesas de negociación. En el resto de las temáticas se notan pequeñas diferencias. En los servicios de la submuestra salud, la segunda temática más tratada es la jornada laboral, con un 60% de ocurrencia. Por su parte, en otros servicios, las segunda y tercera temáticas más tratada están relacionadas con la gestión del espacio laboral, donde un 63% afirman que han tratado la temática de organización del trabajo y un 63,3% que han tratado la temática producción.

En contraste con el período 2015-2016, se observa que pierden peso las temáticas asociadas a la situación laboral, como empleo, remuneración, calificaciones y carrera y relaciones y clima laboral, mientras que adquieren mayor ocurrencia las temáticas asociadas a la gestión del trabajo. Por último, es notable la centralidad que toman las temáticas asociadas a igualdad de oportunidad entre géneros y diversidad, aumentando en un 8% su ocurrencia para el caso de los servicios de salud, y en un 34,7% en otros servicios. Uno de los factores que puede explicar este aumento es el despliegue de protestas feministas que adquieren fuerza desde el año 2016.

GRÁFICO 11: Porcentaje servicios según temas tratados en la(s) mesa(s) de negociación o de trabajo

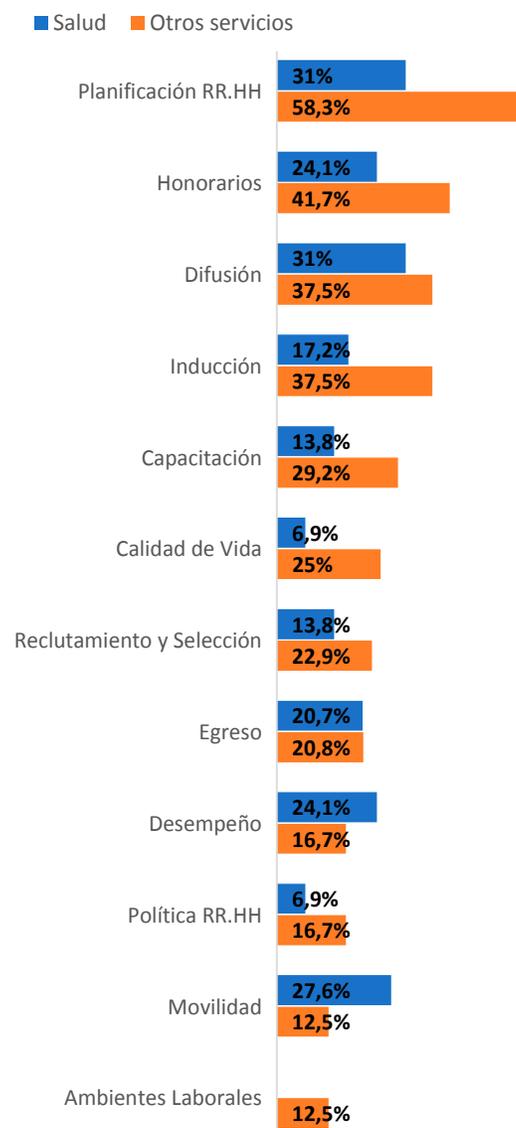


El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del año 2015, mandató realizar un plan trienal para el periodo 2015-2017, que luego se consolidó con los dos grupos de normas de aplicación general del Servicio Civil. En este marco, la ENCLACE consulta sobre las temáticas del instructivo presidencial toda vez que en su aplicación 2017 se ejecutaba el último año del plan trienal, con el fin de sopesar cuánto se han incorporado estas directrices gubernamentales en las negociaciones realizadas a nivel de servicios. Al respecto, se observa que todas las temáticas han sido tratadas en ambas submuestras. El único tema no tratado en esta medición es Ambientes laborales en la submuestra salud, sin embargo, según la medición anterior, este fue tratado un 61,8% de los casos correspondientes a esta submuestra. Una posible causa de esto es que este tema pudo ser abordado en el marco del Compromiso de Gestión (COMGES) n°16 del sector salud sobre calidad de vida laboral, estipulado para el año 2017.

La planificación de la Gestión y Desarrollo de Personas es el tema más tratado en ambas submuestras, con un 58,3% en otros servicios y un 31% en servicios de salud. El segundo tema más tratado, es la gestión de honorarios para el caso de otros servicios (41,7%) y el programa de difusión institucional en el caso de servicios de la submuestra salud (31%). En general, las temáticas del instructivo se tratan con mayor frecuencia en otros sectores que en salud. La razón de lo anterior puede estar relacionada con que, por convenios ministeriales, servicios del sector salud fueron excluidos de ciertos productos (por ejemplo, de Movilidad Interna).

otros sectores (72,6%) y calidad de vida en el caso del sector salud (79,4%). Mientras que las temáticas menos tratadas fueron planificación de gestión de personas (39,3%) en el caso de otros servicios y movilidad para el caso de los servicios de salud (41,1%).

GRÁFICO 12: Porcentaje de servicios según temas que impulsados por el Instructivo Presidencial



Respecto de la medición anterior, se nota sin embargo, que estos temas son mucho menos tratados en el período 2016-2017 (rango 2015-2016: 39,3% - 72,6%, rango 2016-2017: 0-58,3%). Además, las temáticas más tratadas fueron política de gestión y desarrollo de personas para el caso de

## Supervisión del ministerio y la dirección

Con el propósito de identificar las políticas de gestión o estrategias de negociación que se llevan adelante en el servicio, la ENCLACE pregunta quiénes representan a la dirección en las mesas de negociación y/o trabajo.

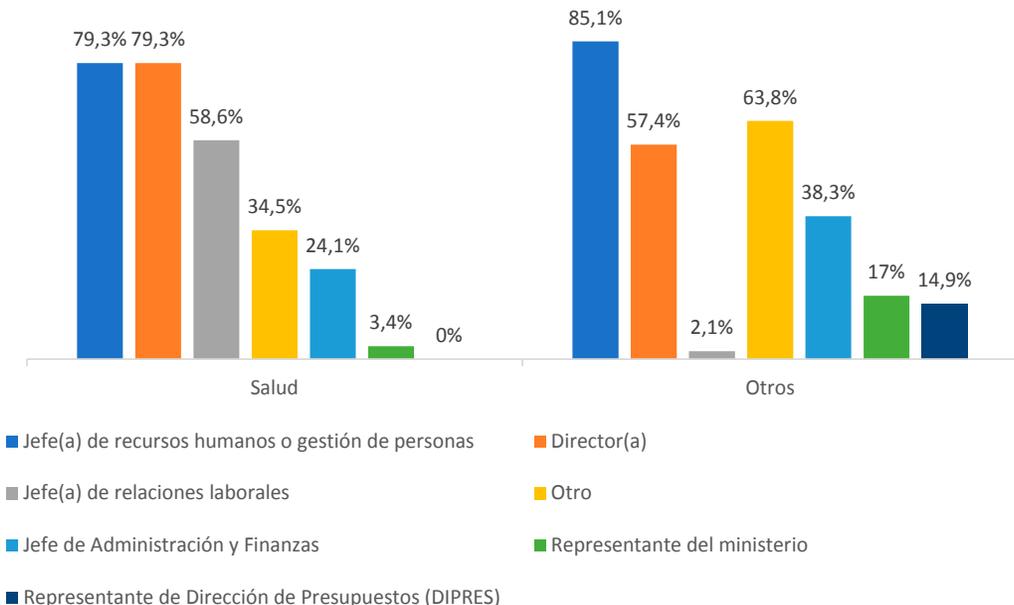
Como se observa en el gráfico 13, ambas submuestras presentan diversos representantes. La jefatura de Gestión y Desarrollo de Personas es quien más frecuentemente representa a la dirección en ambos tipos de servicios, con un 79,5% de presencia en el caso de los servicios de la submuestra salud y un 85,1% en el caso de otros servicios. De la misma forma, destaca la presencia del director del servicio en ambas submuestras, alcanzando un 79,3% de los servicios de salud y un 57,4% en el caso de otros servicios.

Por otro lado, se observan dos diferencias importantes entre tipos de servicios. La primera, es que en los servicios de la submuestra salud destaca la mayoritaria presencia la jefatura de relaciones laborales, alcanzando un 58,6% de

los casos, mientras que en otros servicios solo se encuentra presente en un 2,1%. Lo anterior tiene relación con que, en los servicios de la submuestra salud, existe con mayor frecuencia esta figura, lo que refuerza la tesis del mayor nivel de especialización de las relaciones laborales que parece existir en este tipo de servicios. La segunda es que un 14,9% de otros servicios afirman la presencia de representantes de la DIPRES en las mesas de negociación, mientras que ningún servicio de la submuestra salud afirma tener este tipo de representante.

Finalmente, un contraste relevante respecto de la medición 2015-2016 es que ha disminuido considerablemente la cantidad de servicios que afirman que hay representantes del ministerio en las mesas de negociación o trabajo. Es más, en el período 2015-2016, este tipo de representante era el más frecuente, alcanzando un 89,3% en el caso de otros sectores, y un 79,4% en el caso del sector salud. La disminución para el período 2016-2017 es del 76% en el caso de los servicios de salud, y de 72% en el caso de otros servicios. Esto indicaría una menor supervisión de los ministerios en los procesos y podría estar relacionado con el cambio de gobierno.

GRÁFICO 13: Porcentaje de servicios según tipo de representantes del servicio en la(s) mesa(s) de negociación o de trabajo



## Representantes de las asociaciones de funcionarios

Respecto a los representantes de los trabajadores en las mesas de negociación o trabajo, se corrobora la tendencia a la titularidad de las asociaciones de funcionarios diagnosticada en el período 2015–2016. Prácticamente la totalidad de las mesas de negociación cuentan con la participación de las asociaciones de funcionarios en las mesas de negociación, alcanzando un 96,6% en el caso de servicios del sector salud y un 100% en el caso de otros servicios.

Además de esto, se corrobora la existencia de una alta adherencia al proceso de negociación de los distintos tipos de asociaciones, sin discriminar según el tamaño de estas y otros criterios, lo que se puede observar en que un 78,6% de los servicios de la submuestra salud y un 87,2% de otros servicios afirman que todas las asociaciones forman parte del proceso de negociación. Sin embargo, la integración de las distintas organizaciones representantes de los trabajadores en este proceso, es decir, que estas se encuentren negociando en conjunto y no por separado, es un elemento que debe ser profundizado en posteriores mediciones.

Por otro lado, aunque la titularidad de la negociación recae en las asociaciones de funcionarios, los procesos de negociación involucran, además, a otros representantes. Como se observa en el gráfico 15, en el caso de los servicios de la submuestra salud, destaca la participación de colegios profesionales en las mesas de negociación, alcanzando un 24,1% de ocurrencia. Esta situación contrasta con otros servicios, donde solo en un 2,1% de los casos hay una participación de colegios profesionales. Destaca la alta presencia de representantes designados por la dirección, alcanzando un 24,1% en el caso de los servicios de salud, y un 27,7% en el caso de otros servicios. Esta diversidad de la representación podría incidir en una menor ocurrencia de conflicto, en la medida que se logran canalizar intereses diversos en las instancias de diálogo.

GRÁFICO 14 :Porcentaje de servicios por tipo de asociaciones representantes de los funcionarios del servicio

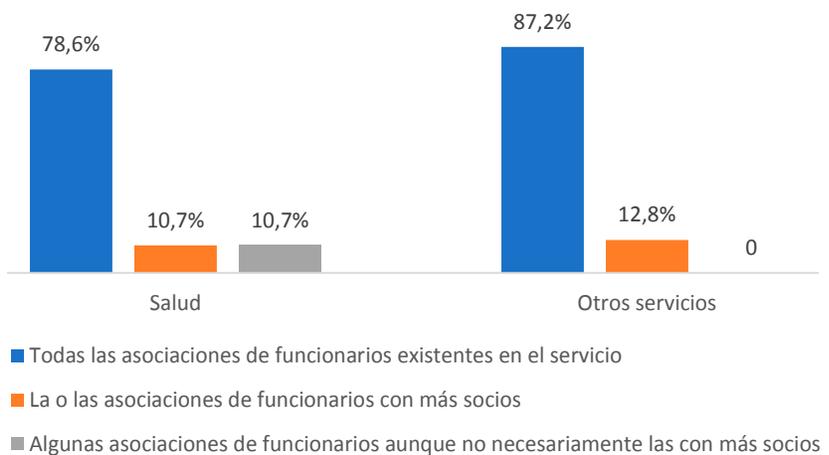
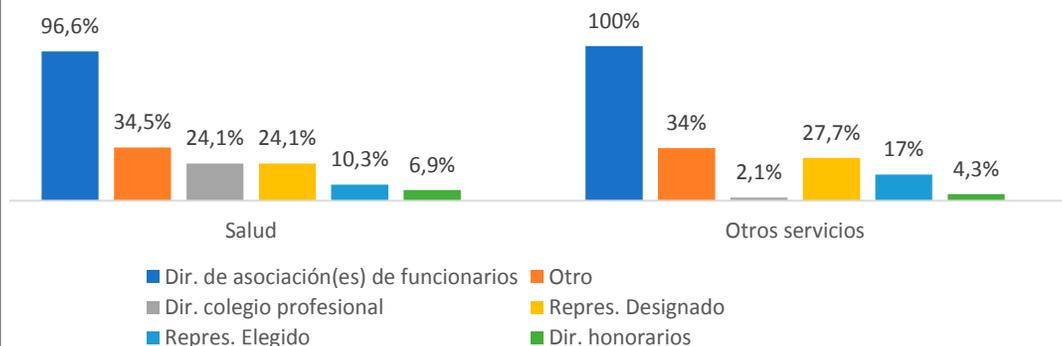


GRÁFICO 15 :Porcentaje de servicios según tipo de representantes del personal

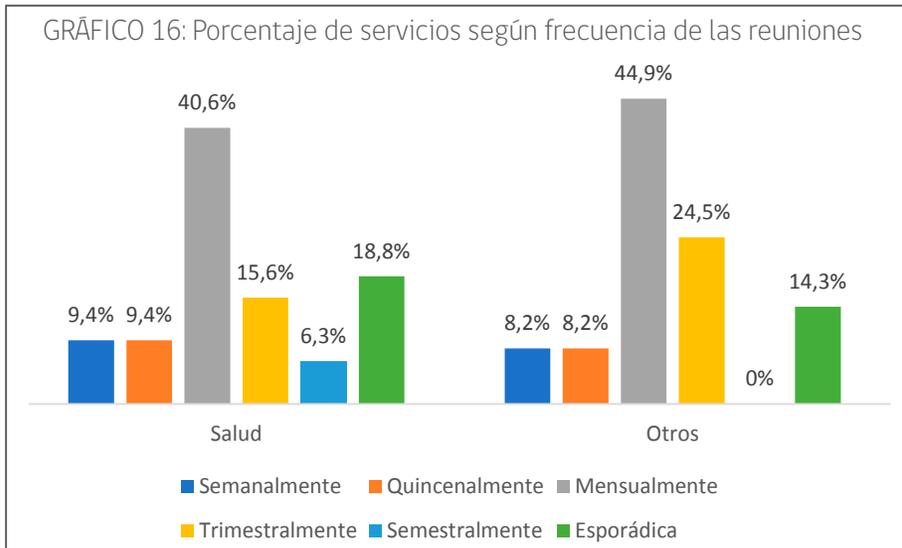


En ambas submuestras, existe una baja participación de sindicatos de trabajadores a honorarios, alcanzando un 6,9% en el caso de los servicios de la submuestra salud y un 4,3% en el caso de otros servicios. Esto indica que en solo un 14,3% de los servicios que afirman tener este tipo de organizaciones, incorporan a estas en mesas de negociación. De los servicios que afirman no incorporar a representantes de sindicatos de honorarios a la negociación, un 47,8% no tiene instancias exclusivas de negociación con este tipo de organizaciones. Esto indicaría que más de la mitad de los servicios que poseen este tipo de organización, negocian de forma exclusiva con sindicatos de honorarios, probablemente, para abordar las especificidades de las demandas de los trabajadores en esta situación.

## Reuniones y procesos consultivos

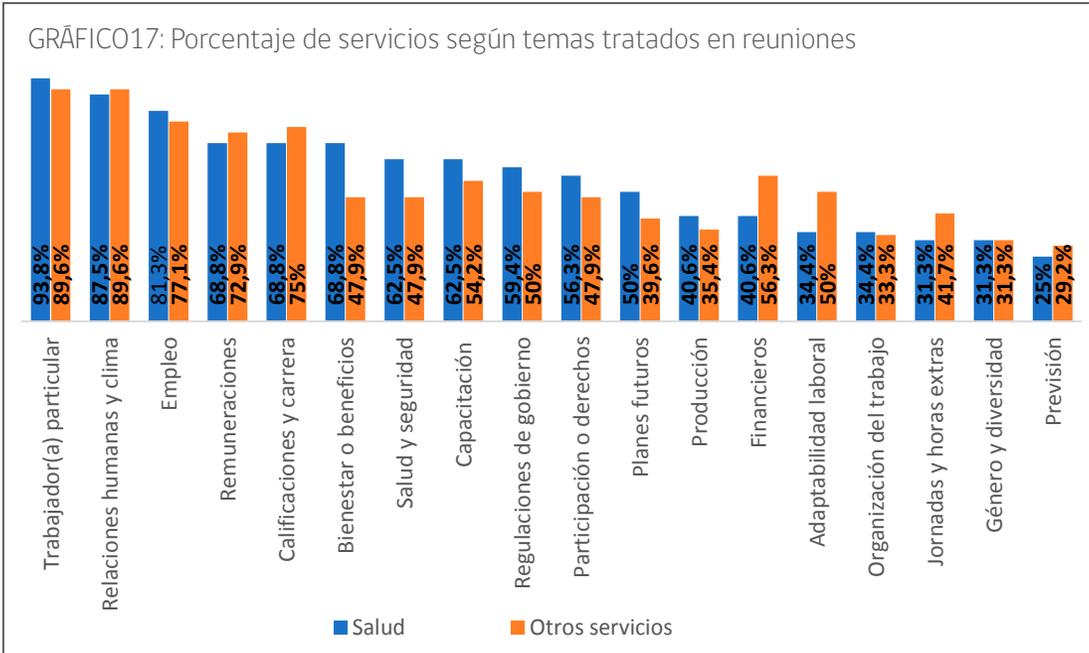
Al igual que en el período 2015-2016, la ENCLACE indica que el proceso de diálogo social no solo se da en instancias estructuradas como las mesas de negociación o trabajo, sino que también en otras reuniones entre las agrupaciones del personal y la dirección. La totalidad de los servicios afirman haberse reunido con las asociaciones de funcionarios al menos una vez en los últimos doce meses durante el periodo 2016-2017, fuera de las instancias de las mesas de negociación o trabajo. Estas reuniones tienen una alta frecuencia, lo que indica que existe un diálogo constante con

las agrupaciones del personal. Una mayoría de los servicios afirma tener al menos una reunión mensual con dirigentes de las asociaciones, alcanzando para los servicios de salud un 59,4%, mientras que para otros servicios un 61,2%. Por el contrario, una minoría de los servicios afirma que se reúnen esporádicamente con las asociaciones (menos de una vez al semestre), alcanzando un 18,8% en el caso de los servicios del sector salud, y un 14,3% en el caso de otros servicios.

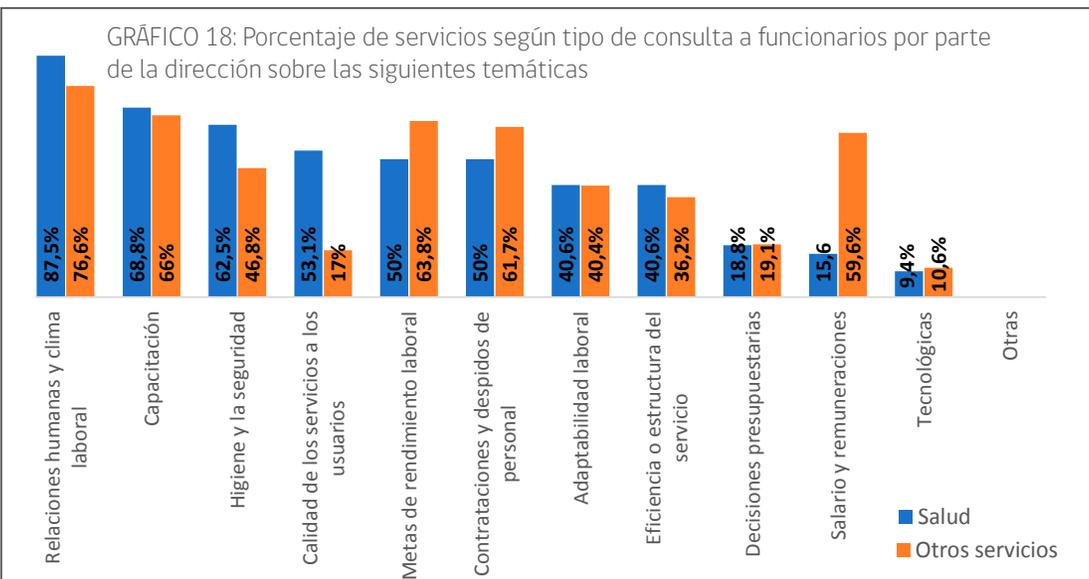


Respecto de los temas tratados en estas reuniones, se observa una amplia diversidad al igual que en las mesas de negociación o trabajo, situación que no ha variado sustancialmente desde el período 2015-2016. No obstante, existen algunas pequeñas diferencias entre las temáticas de las mesas de negociación y las temáticas de reuniones y procesos consultivos. En las reuniones y procesos consultivos, los temas tratados son, en su mayoría, problemas relacionados con trabajadores particulares (93,8% en el sector salud y 89% en otros servicios) y clima laboral (87,5% en sector salud, y 89,6% en otros servicios). Al contrario, los temas menos tratados son previsión (25% en sector salud, y 29,2% en otros servicios) y género y diversidad (31,3% en ambas submuestras), los cuales son tratados con alta frecuencia en las mesas de negociación o trabajo. Esto podría indicar que las mesas de negociación y las reuniones se especializan en distintos tipos de temáticas, donde en las primeras se resuelven temas de corte más estructural, y en las segundas aquellos problemas a corto plazo y de relaciones entre el personal.

Lo anterior permite esbozar diferenciaciones temáticas en aquellas instancias de diálogo social de carácter más estructural (mesas de negociación) de aquellas instancias coyunturales (procesos consultivos), distinción relevante tanto para la entrega de asistencia técnica como para el monitoreo de los acuerdos eventualmente suscritos en las distintas formas de diálogo social.



Estas reuniones pueden ser solicitadas por las agrupaciones del personal o pueden responder a una política de los servicios para consultar a los trabajadores sobre problemas específicos. La ENCLACE analiza los temas en que la dirección del servicio consultó a agrupaciones del personal. Al igual que la medición 2015-2016, las temáticas más frecuentemente consultadas son las relaciones humanas y clima laboral (con un 87,5% para servicios del sector salud, y 76,6% para otros servicios) y capacitación (con un 68,8% para servicios del sector salud, y 66% para otros servicios). Sobre el resto de temáticas, se observan frecuencias similares de consulta entre tipos de servicio, a excepción de dos temáticas: calidad de vida que es mucho más consultada en la submuestra salud (53,1% vs 17%) y salario y remuneraciones que es mucho más consultada en otros servicios (59,6% vs 15,6%). De esta forma, y al igual que en las distinciones temáticas entre instancias de diálogo social, es posible esbozar particularidades temáticas según sector de la administración central del Estado, en atención a las funciones que le sean propias.



## Órganos paritarios o bipartitos

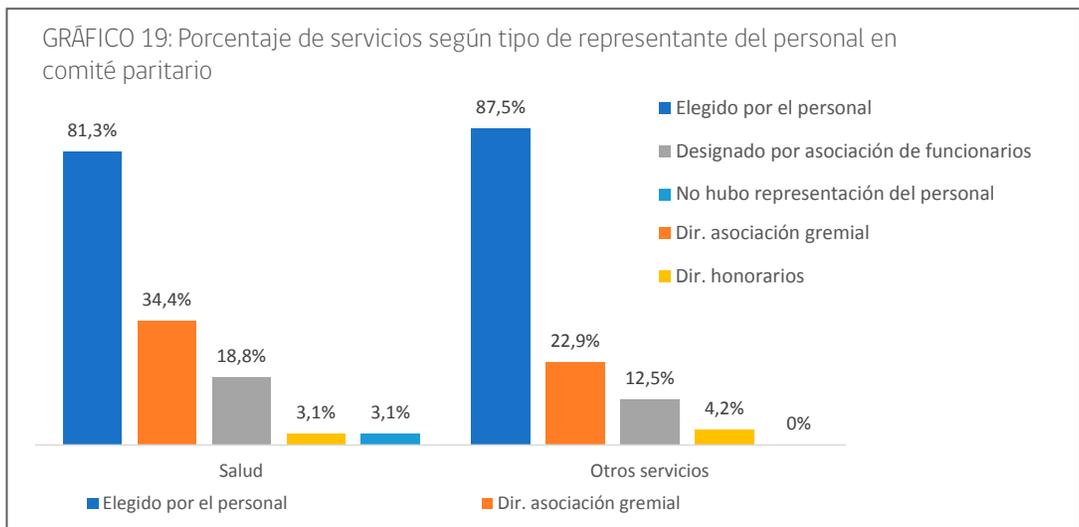
Los órganos o comités permanentes son una tercera modalidad de diálogo social que se da en los servicios públicos. La ENCLACE examina la actividad y composición de cuatro órganos: la Junta Calificadora, el Comité paritario de Higiene y Seguridad, el Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar y el Comité Bipartito de Capacitación.

Como muestra la tabla 1, casi la totalidad de los servicios declara poseer estos cuatro órganos, pero no todos declaran haberse reunido en el último año: para ambas submuestras, solo el consejo administrativo del servicio de bienestar y el comité bipartito de calificación han tenido una reunión en los últimos 12 meses. Esta situación contrasta con la medición del período 2015-2016, donde la mayor parte de los servicios declara que si se han reunido estos órganos al menos una vez en el último año.

Al igual que la medición 2015-2016, se observa una menor participación de las asociaciones de funcionarios y una mayor participación de representantes elegidos por el personal en estos órganos. Como se observa en el gráfico 19, tanto los servicios de salud como otros servicios declaran mayoritariamente que el representante de los trabajadores en el comité paritario es elegido por el personal, con un 81,3% y 87,5% respectivamente.

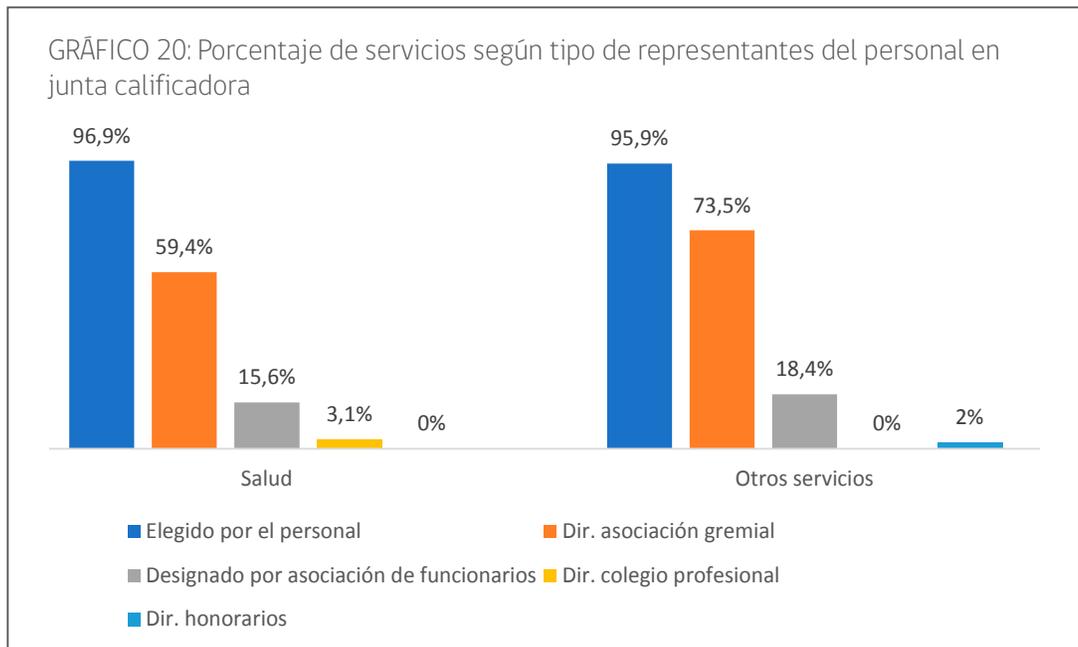
		No se ha reunido	Si se ha reunido	No existe
<b>Junta Calificadora</b>	Salud	100%	0%	0%
	Otros servicios	100%	0%	0%
<b>Comité paritario de Higiene y Seguridad</b>	Salud	100%	0%	0%
	Otros servicios	98,10%	0%	1,90%
<b>Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar</b>	Salud	6,70%	90%	3,30%
	Otros servicios	9,60%	75%	15,40%
<b>Comité Bipartito de Capacitación</b>	Salud	16,70%	83,30%	0%
	Otros servicios	15,40%	82,70%	1,90%

TABLA 2 Porcentaje de servicios según presencia de órganos paritarios o bipartitos



De la misma forma, en el gráfico 20 se observa que el representante de los trabajadores en la junta calificadora es mayoritariamente elegido por el personal, con un 96,9% para el sector salud y 95,9% para otros servicios. En este último tipo de órgano, destaca la presencia de dirigentes de asociaciones gremiales, con un 59,4% para el caso de servicios de sector salud y 73,5% para otros servicios. Los representantes designados por asociaciones de funcionarios no superan el 20%, ni en el comité paritario ni en la junta calificadora.

Estas diferencias en términos de representación en las distintas instancias de diálogo social, reafirman el hecho de que estos procesos se encuentran especializados, lo que plantea la necesidad de sistematizar los canales de negociación que establecen funcionarios y dirección.



# Acuerdos

Un aspecto clave para el éxito de los procesos de diálogo social es concretar acuerdos y protocolos que permitan dar seguimiento y cumplir con lo estipulado. Sin embargo, al no existir una reglamentación clara al respecto, la ausencia de un adecuado seguimiento y verificación de los acuerdos suscritos puede generar conflictos cuando existe incumplimiento de ellos. A continuación, se caracterizan estos acuerdos, específicamente, aquellos derivados de las mesas de negociación y trabajo.

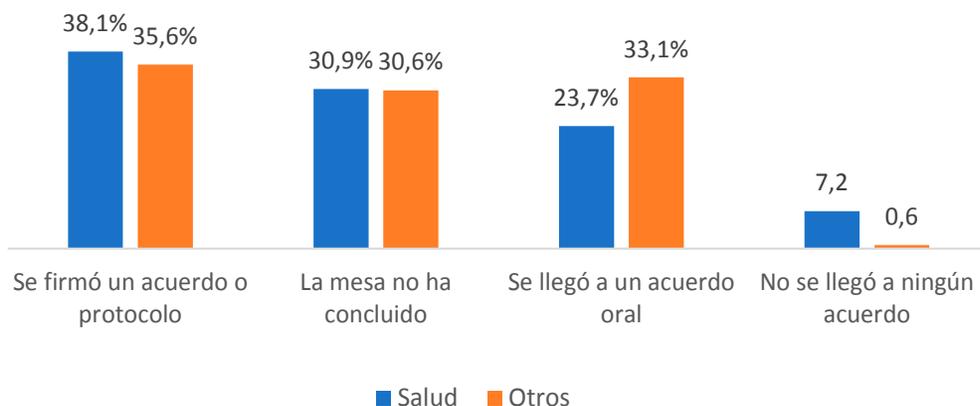
## Formalidad de los acuerdos

Del total de mesas informadas, un 62,3% corresponden a otros servicios, mientras que un 37,7% corresponden a servicios de la submuestra salud. De este total un 30,7% de las mesas no había concluido al momento de realizar la encuesta (30,9% en el caso de los servicios de la submuestra salud y 30,6% en el caso de otros servicios). Esto indica una mayor frecuencia de mesas concluidas, en contraste con la medición 2015-2016 (donde un 48,3% de las mesas había concluido al momento de realizar la encuesta). Es posible que el cambio de gobierno haya incidido en el aumento de mesas concluidas, para finalizar las mesas antes de finalizar el período del gobierno anterior.

Respecto a los acuerdos alcanzados en las mesas concluidas, acuerdos orales y escritos se presentan en proporciones similares para ambas submuestras. De las mesas concluidas, más de un tercio llegó a un acuerdo o protocolo escrito, siendo esta proporción levemente mayor para el caso de los servicios de la submuestra salud, que alcanza un 38,1% (contra un 35,6% de otros servicios). Por el contrario, una minoría de las mesas concluidas no llegó a ningún acuerdo, porcentaje que es mucho mayor en el caso de los servicios asociados a la submuestra salud, alcanzando un 7,2% (contra un 0,6% de otros servicios). El resto de los servicios reporta haber llegado a un acuerdo oral, siendo esta proporción un 10,6% mayor en el caso de otros servicios, que alcanza un 33,1%.

En contraste con la medición 2015-2016, si bien hay una disminución del porcentaje de mesas que no terminó con ningún tipo de acuerdo (en un 3,9% para servicios del sector salud y un 2,4% para otros servicios), también disminuyó el porcentaje de mesas que no derivó en acuerdos oral y escrito. Las mesas que terminaron en un acuerdo escrito disminuyeron en un 17,5% para la submuestra salud, y un 11,8% para otros servicios. Por su parte, la proporción de mesas que derivó en un acuerdo oral también disminuyó en un 9,6% para mesas de la submuestra salud, y un 16,5% para mesas de otros servicios. Esto sugiere que, de las mesas no concluidas en la medición anterior, varias de ellas terminaron sin ningún acuerdo en el período 2016-2017.

GRÁFICO 21: Porcentaje de mesas de negociación y/o trabajo concluidas, según su tipo de resultado



## Beneficios conseguidos

Cómo se observa en el gráfico 22, los beneficios derivados de los procesos de negociación son variados. En el caso de los servicios de la submuestra salud, el beneficio más frecuentemente declarado corresponde a seguridad e higiene (68,2%), seguido por los mecanismos de participación (63,6%), capacitación (54,5%) e incentivos al retiro (50%). En el caso de otros servicios, el beneficio más frecuentemente declarado corresponde a remuneraciones (59,5%) seguido de capacitaciones (51,4%), mecanismos de participación (45,9%) y seguridad e higiene (43,2%).

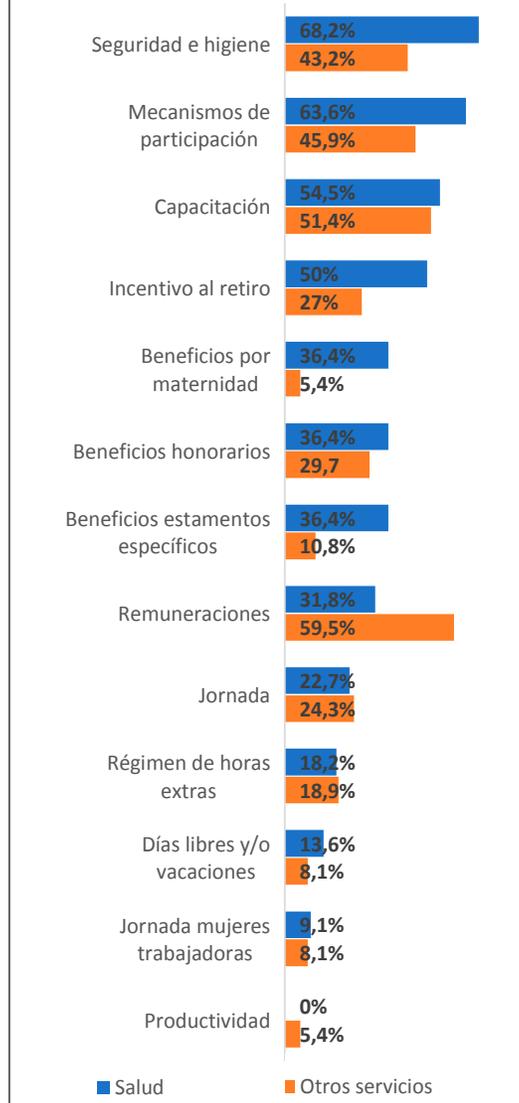
Al igual que la medición 2015-2016, se observa que los beneficios para mujeres trabajadoras son poco logrados en ambas submuestras. Sin embargo, se observa también que los beneficios relativos a la maternidad han aumentado su frecuencia en un 13,7% para los servicios asociados a la submuestra salud (desde un 22,7% en el período 2015-2016). Otros beneficios que aumentaron su frecuencia respecto al período 2015-2016 fueron seguridad e higiene, jornada, régimen de horas libres y días libres para los servicios de salud, y capacitación, beneficios para honorarios e incentivos al retiro para otros servicios.

## Mecanismos para cumplir los acuerdos

Ya que los acuerdos comprometidos carecen de estatus legal formal, la ENCLACE indaga en los tipos de mecanismos extra-formales que implementa la dirección del servicio para cumplir los compromisos establecidos en las mesas de negociación y/o trabajo. La totalidad de los servicios de la submuestra salud y un 81,8% de otros servicios especificaron medidas para llevar a cabo los acuerdos obtenidos.

Las medidas comprometidas para llevar a cabo los acuerdos son diversas. Destaca la institución de medidas administrativas para ambas submuestras, con un 86,4% en el caso de los servicios de la submuestra salud y un 82,9% en el caso de otros servicios. Los servicios de la submuestra salud declaran con mayor frecuencia que otros servicios la revisión de normas existentes, la creación de comités y la realización de estudios en la materia. Por el contrario, medidas que exceden los límites del servicio, como propuestas de ley y creación de una nueva mesa a nivel sectorial, tienen una baja frecuencia.

GRÁFICO 22: Porcentaje de servicios según tipo de beneficios comprometidos en los acuerdos o protocolos de acuerdo logrados en las mesas de negociación o de trabajo



Respecto del período 2015-2016, la institución de medidas administrativas aumentó considerablemente tanto para servicios de la submuestra salud como para otros servicios. Esto ratifica la prevalencia de este tipo de medidas para la resolución de los acuerdos alcanzados en las mesas. Un elemento relevante de analizar para futuras indagaciones, es el contenido de dichas medidas administrativas y/o cuáles de ellas pudieran eventualmente involucrar incrementos presupuestarios para el servicio.

GRÁFICO 23 Porcentaje de servicios según tipo de medidas comprometidas para llevar a cabo de los acuerdos

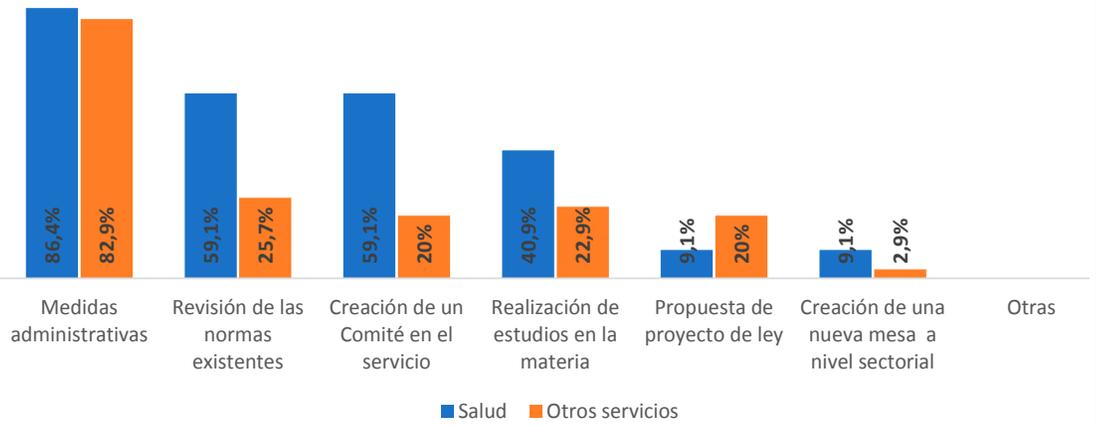
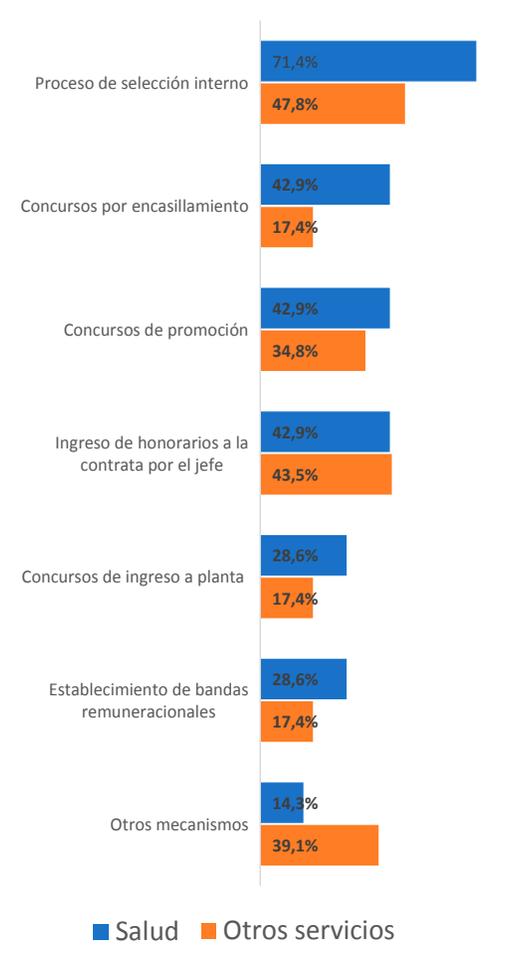


GRÁFICO 24: Porcentaje de servicios según tipo de mecanismos comprometidos para mejorar remuneraciones



## Descoordinación de acuerdos superiores

El proceso de diálogo social no se da solamente a nivel de servicio, sino que también a nivel de ministerios y regiones. Por esto, es fundamental entender cómo se articulan estos procesos, lo que se traduce concretamente en la forma en que se consideran estos acuerdos en niveles superiores en el proceso de negociación interno de cada servicio.

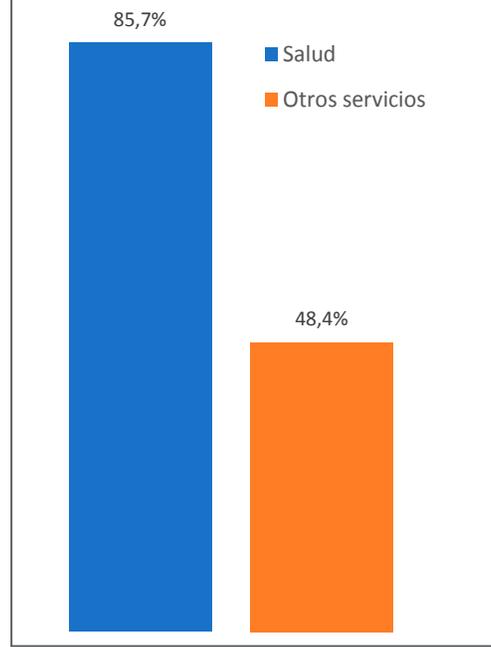
Cómo se observa en el gráfico 25, una parte importante de los servicios poseían un acuerdo sectorial sobre las materias que se trataron en la negociación, donde la submuestra salud (85,7%) dobla la proporción de otros servicios (48,4%). Respecto al período 2015-2016, ambos porcentajes han aumentado. De esta forma, un alto porcentaje de los servicios negoció localmente materias que eran objeto de un acuerdo a nivel superior.

Si bien es esperable que los acuerdos a nivel sectorial deban ajustarse cuando se implementan a nivel local, los resultados de la ENCLACE 2016-2017 indican que, en la mayoría de los casos, resultan irrelevantes en la negociación llevada a nivel local. Para ilustrar esta situación, se distingue entre los procesos de diálogo locales alineados con los acuerdos superiores y los no alineados<sup>7</sup>, como se observa en el gráfico 26.

En este sentido, en ambas submuestras la mayoría de los procesos no se encuentran alineados con acuerdos sectoriales, situación que es mucho más frecuente en otros servicios (80%) que en aquellos de la submuestra salud (58,3%). Lo anterior, evidencia una posible relación en-tre la mayor especialización organizacional que ha desarrollado la submuestra salud -tanto a nivel de servicios como ministerial- y el mayor alineamiento en las materias tratadas en las mesas de negociación en comparación con el comportamiento expresado en la submuestra otros servicios. Sera materia de futuras indagaciones corroborar si una mayor especialización organizacional efectivamente favorece una mayor coordinación con los acuerdos suscritos en niveles superiores.

Respecto del período 2015-2016, aumentan en un 16,7% la proporción de servicios que negocian sin alinearse con acuerdos sectoriales, lo que estaría corroborando la tendencia a la autonomía y descoordinación de los niveles locales con los niveles superiores de las relaciones laborales. De esta forma, existe una fortaleza negociadora de las asociaciones dada su unidad vertical, pero sin que ello redunde en una adecuación sectorial de los acuerdos suscritos.

GRÁFICO 25: Porcentaje de servicios con acuerdos suscritos a nivel sectorial respecto de las materias tratadas en la(s) mesa(s) de negociación o de trabajo



7 Los procesos alineados se refieren a las mesas de negociación donde: (1) los acuerdos sectoriales se consideraron como piso máximo o (2) se discutieron en su forma de aplicación o ejecución en el servicio. Los procesos no alineados se refieren a las mesas de negociación donde: (1) donde los acuerdos sectoriales se consideraron sólo como una referencia para la discusión, (2) se consideraron como piso mínimo o (3) no se consideraron en la discusión.

GRÁFICO 26: Porcentaje de servicios según consideración de los acuerdos suscritos a nivel sectorial

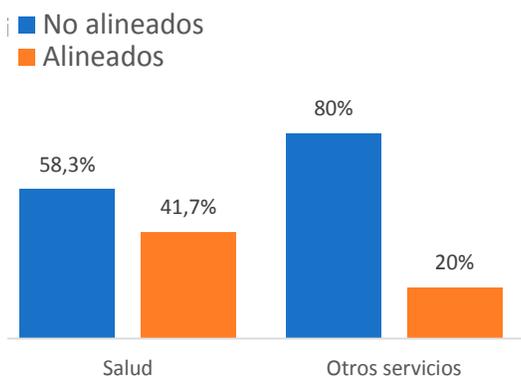
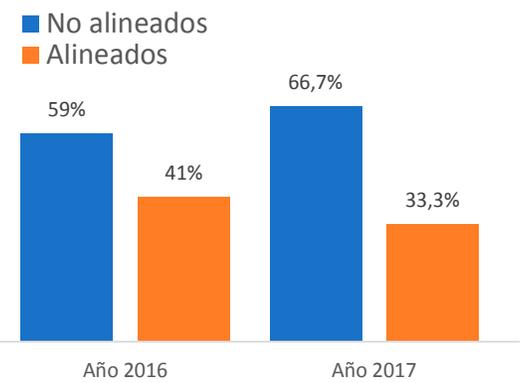


GRÁFICO 27: Porcentaje de servicios según consideración de los acuerdos suscritos a nivel sectorial



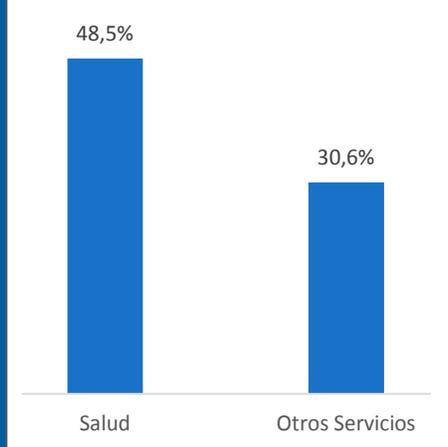
# Conflicto

El conflicto que se da al interior de los servicios y las medidas de presión que establecen los trabajadores para lograr sus objetivos es parte de cualquier proceso de diálogo social. En la primera aplicación de la ENCLACE, las preguntas relativas al conflicto fueron excluidas pues su tasa de respuesta resultó baja. La razón que esgrimieron algunos de los encuestados fue que no podían reconocer explícitamente la existencia de paros durante el alcance temporal consultado, dado que estas prácticas no son reconocidas por la ley y pueden, por lo tanto, generar sanciones. Para resolver este problema, en la segunda versión de la ENCLACE se incorporaron cambios en la pregunta (ver apartado metodológico).

Si consideramos el total de servicios, un 32,6% de ellos declaran la existencia de conflicto con las agrupaciones del personal en los últimos doce meses antes de la aplicación de la encuesta. Esta proporción es mayor que el conflicto declarado en el sector privado, donde un 7,2% de las empresas que poseen sindicatos han experimentado conflicto en los últimos 12 meses<sup>8</sup> (ENCLA, 2014: 202). Lo anterior es aún más relevante si se considera que la conflictividad no está normada en el sector público, por lo que es probable que algunos servicios no declaren la existencia de conflicto con el personal aunque este exista de facto. Al desagregar por servicios, el conflicto es más frecuente en los servicios de la submuestra salud que en otros servicios, alcanzado un 48,5% y un 30,6% respectivamente (ver gráfico 28).

Respecto a las formas que adquieren estos conflictos, todas las formas de conflicto consultadas se han producido al menos una vez en el servicio durante el transcurso del último año. La mayoría de estas han ocurrido una sola vez en el servicio, siendo las más frecuentes para otros servicios las demandas colectivas en tribunales o inspección del trabajo (93,3%), y para servicios de la submuestra salud el rechazo colectivo de horas extras (87,5%).

GRÁFICO 28: Porcentaje de servicios que declara que ha existido algún tipo de conflicto entre la dirección y las agrupaciones de personal



Respecto de las manifestaciones, destacan para el caso de los servicios de la submuestra salud aquellas manifestaciones en el lugar de trabajo que NO alteran el normal desarrollo de las funciones del sector (81,2%), en comparación con el 26,70% alcanzado en la submuestra de otros servicios. Mientras que en aquellas manifestaciones en el lugar de trabajo que alteran el desarrollo de las funciones, el porcentaje entre ambas submuestras es similar (56,2% en salud y 53,3% en otros servicios). Finalmente, aquellos petitorios colectivos fuera del marco de un paro también mostraron un comportamiento similar, con un 56,20% en la submuestra salud y un 53,3% en la submuestra de otros servicios.

8 La pregunta de la ENCLA considerada para esta comparación es más acotada en cuanto al tipo de conflicto (i.e., "¿Han habido huelgas, paros o situación conflicto colectivo últimos doce meses?") que la pregunta planteada en la ENCLACE (i.e., "¿Ha existido algún tipo de conflicto entre la dirección y las agrupaciones de personal en los 12 meses anteriores a esta encuesta (petitorios, manifestaciones, etc.)?").

Forma de conflicto	Submuestra	1	2 o más
Reducción concertada del ritmo de trabajo	Salud	81,30%	18,70%
	Otros servicios	80%	20%
Ententecimiento	Salud	75%	25%
	Otros servicios	86,70%	13,30%
Rehazo colectivo de horas extra	Salud	87,50%	12,5%
	Otros servicios	80,00%	20%
Manifestaciones dentro que alteran el normal desarrollo de las funciones	Salud	43,80%	56,2%
	Otros servicios	46,70%	53,30%
Manifestaciones dentro que No alteran el desarrollo de las funciones	Salud	18,80%	81,20%
	Otros servicios	73,30%	26,70%
Periodo colectivo fuera del marco de un paro	Salud	43,80%	56,20%
	Otros servicios	46,70%	53,30%
Manifestaciones FUERA que alteran el normal desarrollo de las funciones	Salud	43,80%	56,20%
	Otros servicios	73,30%	26,70%
Manifestaciones FUERA que NO alteran el normal desarrollo de las funciones	Salud	43,80%	56,20%
	Otros servicios	80%	20%
Demandas colectivas en tribunales o ante la inspección del trabajo	Salud	68,80%	31,20%
	Otros servicios	93,30%	6,70%
Manifestación en un acto público	Salud	62,50%	37,50%
	Otros servicios	60%	40%

TABLA 3 Porcentaje de servicios según frecuencia de forma de conflicto

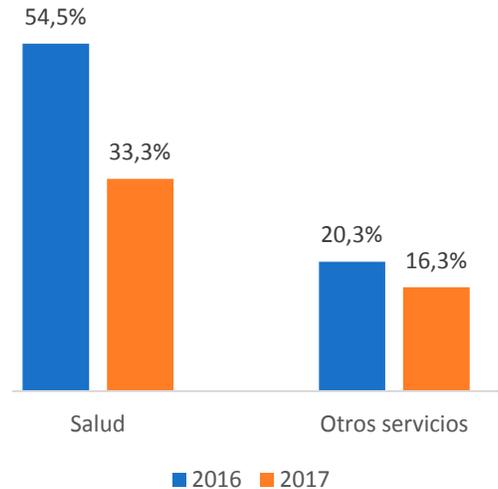
El motivo de estos conflictos varía entre las submuestras. Para el caso de los servicios de salud, la principal razón detrás del conflicto es el incumplimiento de acuerdos, alcanzando un 56,3%, seguido de conflictos por higiene y seguridad (37,5%). El alto porcentaje que adquiere el incumplimiento de acuerdos está vinculado, probablemente, con la baja formalización que estos adquieren en los servicios encuestados. En el caso de otros servicios, las principales razones de conflicto son el salario y el trato de parte de los superiores, alcanzando un 46,7% de ocurrencia en ambos casos.

GRÁFICO 29: Porcentaje de servicios según motivos de estos conflictos



Finalmente, la forma de procesar estos conflictos difiere en su grado de gestión entre los servicios de las distintas submuestras. Como se observa en el gráfico 30, un 33,3% de los servicios de salud declaran tener un protocolo para enfrentar los paros de los funcionarios lo cual se relaciona con el establecimiento de servicios mínimos, siendo el doble del porcentaje de otros servicios que declara lo mismo (16,3%).

GRÁFICO 30: Porcentaje de servicios que declara contar con algún protocolo o plan para enfrentar los paros de los funcionarios



# Conclusiones

La segunda aplicación de ENCLACE, correspondiente al año 2017, permitió obtener información actual y contrastarla con los resultados de la medición anterior en dos ámbitos de las relaciones laborales en la Administración Central: las características de las organizaciones de trabajadores y los procesos de diálogo social. Además, se incorpora el análisis de los motivos y formas de canalización del conflicto, que por problemas metodológicos no pudo analizarse en la versión anterior. A partir de esto, aparecen una serie de tendencias que se constituyen como desafíos pendientes para fortalecer la institucionalidad y mejorar las relaciones laborales al interior de los servicios públicos del país.

Respecto a los niveles y formas que asume la organización de los trabajadores, la ENCLACE muestra que se mantiene el alto nivel de asociatividad en ambas submuestras, en tanto el número de servicios públicos que poseen al menos una asociación de funcionarios supera el 90%, siendo alta también la afiliación de estas organizaciones a estructuras superiores, con respecto al sector privado. Un aspecto relevante de considerar es la diversificación organizativa en el ámbito de la salud, mayor que en los otros servicios. Ello se expresa tanto a nivel horizontal (77% de las servicios públicos con más de una organización), como vertical (afiliación dispersa entre diferentes organismos superiores, con mayor presencia de Confederaciones y Federaciones). Mientras, en los otros servicios es menor la cantidad de servicios públicos con más de una organización (31%) y, a nivel vertical, la mayoría de las organizaciones se afilian a la ANEF (92,9%). La verificación de esta tendencia es importante, en tanto el Estado debe constituir los mecanismos más propicios para responder y perfeccionar los procesos de diálogo social en consecuencia, con la alta asociatividad y con la diversificación constatada en el caso de la submuestra salud, expresiva posiblemente de realidades y necesidades específicas que deben ser tomadas en cuenta.

En cuanto a otros tipos de organizaciones, con respecto al 2016, existe menor diversidad de asociaciones, específicamente, disminuyen las organizaciones de honorarios. Su presencia es menor a la de otros tipos de asociación (21,9% salud y 21,3% en otros servicios) y estas disminuyen levemente con respecto al 2016,

tanto en salud como en otros servicios (la disminución es de 2,3% y 2,4% respectivamente).

Un segundo ámbito de relevancia lo constituyen los procesos de diálogo social. En primer lugar, se constata una disminución en la existencia de mecanismos estables de profesionalización en la mediación de las relaciones laborales. Ello porque la existencia de unidades con dedicación exclusiva a las relaciones con organizaciones de trabajadores, disminuyen en ambas submuestras. En salud, el porcentaje de servicios con al menos una unidad con dedicación exclusiva a las relaciones con asociaciones de personal pasó de un 70,6% en 2016 a un 61,8% en 2017. En otros servicios, esta misma categoría pasa de 18,3% en 2016 a 10,7% en 2017. Lo recién dicho debe sopesarse, sin embargo, con el aumento en los servicios cuyos encargados de las relaciones con organizaciones representativas del personal se dedican exclusivamente a las relaciones laborales, pasando de un 17,8% en el 2016 a un 43,3% en la medición actual, lo cual que resulta un aspecto positivo para el fortalecimiento de la institucionalidad.

Un tema que queda de manifiesto al mirar panorámicamente los aspectos abordados por la encuesta es la existencia de descoordinación de temáticas abordadas, tanto entre distintas instancias de diálogo (mesas de negociación y procesos consultivos), como con los acuerdos logrados. Esto puede expresar una inadecuada formalización y seguimiento de los acuerdos entre las organizaciones representativas de los trabajadores y el nivel central, y por ende, una debilidad en las relaciones laborales, lo que se agudiza al constatar que el mayor motivo de conflicto en la submuestra salud es el incumplimiento de acuerdos (56,3%).

Las temáticas más tratadas en las mesas de negociación son previsión social e igualdad de género, que tuvo un aumento de 8% en la submuestra salud y de un 34,7% en otros servicios, perdiendo peso temáticas asociadas a situación laboral como empleo, remuneración, calificaciones y carrera, así como relaciones y clima laboral. A su vez, adquieren mayor ocurrencia las relacionadas a gestión del trabajo. Tendencia contraria se observa respecto a los procesos consultivos y reuniones solicitadas por agrupaciones de personal, donde los temas más tratados son relacionados a trabajadores particulares y clima laboral, y los menos trabajados son previsión, género y diversidad.

Al mirar los beneficios de los acuerdos logrados, en ambas submuestras los más frecuentes son seguridad e higiene, mecanismos de participación, capacitación y los relativos a incentivos al retiro; en el caso de los otros servicios se suman las remuneraciones. Es decir, los beneficios de los acuerdos logrados no se encuentran alineados ni a los procesos consultivos, ni a las mesas de negociación, a pesar de que estas resultan una práctica fuertemente instalada en el sector público (52,9% y 43,6% de servicios de salud y otros servicios, respectivamente, declaran tener 5 o más mesas de negociación los últimos 12 meses). Se observa, por ende, una discordancia entre las temáticas trabajadas a nivel de mesas de negociación y los beneficios efectivamente logrados en los acuerdos, lo que podría indicar una escasa recepción por parte del nivel central de los temas planteados por los trabajadores en sus distintas formas de organización colectiva.

Esta desalineación se expresa también con respecto a los acuerdos logrados a nivel sectorial. Una gran cantidad de los servicios con acuerdos sectoriales negocian luego a nivel local, específicamente un 85,7% en salud y un 48,4% en otros servicios. Más aún, los acuerdos a nivel sectorial no son considerados a nivel local: un 58,3% de los servicios de salud y un 80% de los otros servicios no se encuentran alineados con este tipo de acuerdos, tendencia que aumenta un 16,7% respecto del 2016. Ello a pesar de que los trabajadores poseen alta verticalidad (afiliación a organismos superiores de organización), lo que deja abierta la duda acerca de qué forma se traduce esta afiliación sectorial en el nivel local.

Sobre el manejo del conflicto existen dos aspectos destacados. El primero, que la submuestra de salud mantiene un porcentaje de acuerdos no logrados que alcanza en 2017 un 7,2%, lo cual debe ser atendido, observando cuáles son los temas en los cuales no se logra acuerdo y los motivos por los cuales ello ocurre. El segundo aspecto dice relación con la protocolización para enfrentar las situaciones de paro. A pesar de que el sector público posee una menor conflictividad que el privado, ello no desdén la necesidad de contar con mecanismos para enfrentar las situaciones que ocurren. La protocolización para enfrentar paros disminuyó, entre 2016 y 2017, desde un 54,5% a un 33,3% en salud y desde un 20,3% a un 16,3% en otros

servicios. Es decir, actualmente menos de un 50% de los servicios de ambas submuestras cuentan con protocolos, lo que adquiere especial relevancia dado la incidencia de dichos instrumentos en el control y verificación de los acuerdos y, por consecuencia, la disminución de posibles conflictos.

En cuanto a los niveles y formas que adoptan los acuerdos, existen diferencias entre la submuestra de salud y otros servicios. En salud un 38,1% de acuerdos logrados son de tipo escrito, un 23,7% llega a acuerdos orales y un 7,2% no llega a ningún acuerdo. Mientras los otros servicios tienen un alto nivel de acuerdo, siendo un 35,6% de acuerdos tipo escrito, un 33,1% acuerdos orales y apenas un 0,6% los casos en que las mesas no llegaron a acuerdos.

Los aspectos mencionados anteriormente dan cuenta de que aún existen desafíos que abarcan diversas aristas en el fortalecimiento de la institucionalidad para mejorar las relaciones laborales en la Administración Central. En resumen, se podría decir que fortalecer la institucionalidad pasa por considerar la especificidad de la organización de dichos sectores, específicamente la alta asociatividad en todos los servicios y la amplia dispersión horizontal y vertical de la submuestra de salud; fortalecer y estabilizar la profesionalización para la mediación en las relaciones laborales; lograr una mayor coherencia entre los temas de diálogo social, en mesas de negociación y procesos consultivos, así también con los acuerdos logrados; al mismo tiempo, la consideración de acuerdos sectoriales para la negociación local; y por último, pasa por fortalecer la protocolización en casos de paro de los trabajadores y poner atención a los casos en que no se logra acuerdos en los servicios de salud.

Esta compleja labor es una tarea que trasciende la responsabilidad de una única institución, requiriéndose una acción coordinada y comprometida de diversos actores gubernamentales para la profesionalización y mejora sostenida en la calidad de las relaciones laborales en el sector público chileno. En este marco, el Servicio Civil ha adquirido un protagonismo creciente tanto en la formación como en la asistencia técnica a los servicios públicos de la administración central, siendo la ENCLACE y su aplicación periódica una muestra de su compromiso por el fortalecimiento de la función pública y la contribución a la modernización del Estado.

# Referencias

- Campero, G. (2016).** Contexto y marco de referencia del concepto de trabajo decente.
- Dirección de Presupuesto del Sector Público. (2018).** Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Servicio Civil. (2015)** Instructivo Presidencial. Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018).** Empleo público en Chile. Nudos críticos, desafíos y líneas de desarrollo para un agenda 2030.
- Ensignia, J., y Fürher, A. (2011).** Reforma del Estado y relaciones laborales en el Chile de hoy.
- Gamonal, S. (2002).** Derecho colectivo del trabajo.
- Hansen, C., y Lavanderos, R. (2011).** Políticas de desarrollo de las personas en el sector público: balance y proyecciones. In Reforma del Estado y relaciones laborales en el Chile de hoy.
- Lahera, E. (1994).** Nuevas orientaciones para la gestión pública. Revista de La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, (52), 33-47.
- Ministerio de Hacienda, Ministerio del trabajo y Previsión social y Agrupación Nacional de Empleados Fiscales. (2015)** Protocolo de Acuerdo Gobierno-ANEF.
- Ministerio de Hacienda. (2003).** Ley N° 19.882. Regula nueva Política de Personal a los funcionarios Públicos que indica.
- Ministerio de Hacienda. (2016).** Ley N°20.955 Perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1994).** Ley N°19.296 Establece normas sobre asociaciones de funcionarios de la administración del Estado.
- Oficina Internacional del Trabajo, Gobierno de Chile, Confederación de la Producción y del Comercio. (2008).** Programa Nacional de Trabajo Decente.
- Oficina Subregional del Cono Sur. (2008).** Programa Nacional de Trabajo Decente.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (1948)** Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación número 87.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (1949)** Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva número 98.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (1978)** Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública número 151.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2016)** Negociación colectiva: guía de políticas.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2018)** Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union.
- Oszlak, O. (2009).** La profesionalización del servicio civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización.
- Pinto, Y. (2017).** Negociación colectiva del sector público en Chile. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo, 4(3), 1-18.
- Uriarte, O. E. (2006).** Diálogo Social : teoría y práctica. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, (157), 11-26.





Encuesta Anual  
para el Diagnóstico de  
**Relaciones Laborales en  
la Administración Central del Estado**

ENCLACE // Informe Resultados Segunda Aplicación 2017