

RELACIONES LABORALES – RELACIONES DE PODER – RELACIONES CONSTRUCTIVAS: UNA MICRO EXPERIENCIA DESDE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO - LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS DEL SERVICIO CIVIL - AFUSEC - Y LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL – DNSC.

Fernando Calderón

“En el conversar construimos nuestra relación con el otro, no es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades. Al operar en el lenguaje, cambia nuestra fisiología. Por eso nos podemos herir o acariciar con las palabras. En este espacio relacional uno puede vivir en la exigencia o en la armonía con los otros. O se vive en el bienestar estético de una convivencia armónica, o en el sufrimiento de la exigencia negadora continua”.
(Humberto Maturana).

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

El tema de las relaciones laborales y en particular el de las relaciones laborales en el Estado, no ha sido abordado suficientemente desde las propias instituciones del mundo público ni del ámbito de las organizaciones sindicales propiamente tal; sino más bien se observa una tendencia hacia modelos tradicionales y conservadores, tradicionales en el sentido de abordarlos como el enfrentamiento entre actores antagónicos cuya meta final es la de hacer sentir al otro como un perdedor al final de la contienda; y también a la vez es un modelo conservador en el sentido de conservar estilos relacionales que perpetúan una relación desigual y generalmente asimétrica, que en definitiva no permite avanzar en la búsqueda de modelos más novedosos, inclusivos e integradores, respetuosos de los roles y de las identidades de cada parte.

Desde esta evaluación diagnóstica que nos sitúa ante la observación de un fenómeno relacional que tiende a anquilosarse en el paradigma más cercano a un modelo positivista; es posible considerar alternativas de aperturas novedosas desde los propios actores, tendientes a esbozar nuevas maneras que permitan avanzar en la construcción de confianzas recíprocas, así como la instalación o modificación de los patrones relacionales tradicionales, hacia la búsqueda integrada y constructiva de un modelo nuevo en este ámbito, que considere al otro como un legítimo otro en la convivencia; que lo integre y valide desde su existencia y desde su rol; es decir que se plantee una forma de relación cuya característica principal se centre no en las diferencias si no en los puntos de acuerdo y en la convicción y confianza de que el otro también se posiciona en el espacio y en la certeza de la construcción colectiva y la búsqueda de un bienestar común.

En este contexto de relaciones laborales en el Estado, caracterizadas desde este paradigma más tradicional y conservador, se da cuenta de la micro experiencia de los últimos años en una institución del Estado, que no es cualquier institución, sino más bien la que lidera la modernización del aparato público del Estado de Chile, denominada Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y la organización de los trabajadores y trabajadoras de dicha institución, equivalente al sindicato pero denominada Asociación Gremial.

Para hacer un poco de historia la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el sistema de Alta Dirección Pública (SADP) comienza la realización de los procesos de selección el año 2004 con 417 cargos a concursar y un total de 62 funcionarios; luego de 13 años y hasta febrero de 2016 se concursan a través de este mecanismo 1.278 cargos (217 de I Nivel Jerárquico y 1.061 de II Nivel). Esto considera un aumento de algo más del 200% en el número de cargos que se seleccionan a través del sistema; sin duda un gran avance en términos de consolidación del sistema; no obstante el incremento en dotación de funcionarios para la realización creciente de tareas y funciones, los que al inicio del proceso fueron con aproximadamente 62 personas en el año 2004, al año 2017 se ha incrementado al rango de aproximadamente 150 personas; a partir de estas cifras resulta simple observar la manera en que el desarrollo de estas variables ha sido, por decir lo menos con una evolución disímil.

No obstante lo anteriormente descrito se observa también a Chile en el contexto Latinoamericano como un referente internacional en materias de Alta Dirección Pública; en donde algunos organismos internacionales tales como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) valoran la calidad del sistema implementado en Chile.

Desde este punto de vista se señala que el sistema de ADP ha contribuido a un incremento importante en la modernización de la gestión pública; así como también posibilita el accountability por parte de la ciudadanía y en donde el mérito ha trascendido más allá de la administración central del Estado y se ha permeado a otras instancias públicas; es decir, en definitiva se está permanentemente contribuyendo a un cambio cultural en la administración del Estado Chileno en donde este representa un sello de calidad; así también un avance para la Gestión Pública en tanto el SADP contribuye a resguardar los principios de mérito, transparencia, probidad y no discriminación entre otros. Pero no solo eso sino también demuestra un compromiso institucional con la mejora continua; el desarrollo creciente en la calidad de servicio, la importancia de la satisfacción de sus usuarios así como la satisfacción de demandas de la ciudadanía.

Sin lugar a dudas la experiencia de 13 años junto a la opinión de distintos actores como la denominada comisión "Engel", el Consejo de ADP, diversos centros de pensamientos, entre otros demuestran la consolidación del sistema pero que al mismo tiempo lo definen como un sistema perfectible.

En esta misma descripción de contexto y el incremento permanente de funciones a la DNSC; a partir de la firma del protocolo de acuerdo alcanzado entre el Gobierno y la Mesa del Sector Público, en noviembre del 2014, de desprende una serie de materias que son necesarias de transformar en una agenda de trabajo que abarque al menos el año 2015, es así como durante el año 2015 se ha implementado el denominado Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, esto implica la ampliación de nuevas funciones de asesoría técnica y orientación para todos los servicios públicos del país, tarea a la cual se encuentra comprometido en el cumplimiento de las metas gubernamentales.

En esta nueva versión del Instructivo Presidencial, se busca impulsar a los servicios públicos para generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de sus funciones.

Así es como se señaló que el Instructivo Presidencial, que fue dictado el 26 de enero de 2015 por la Presidenta Michelle Bachelet, constituye un nuevo hito en materia de modernización del Estado y de relaciones laborales, señalando que se requiere voluntad política para instalar un mejor Estado empleador y “desde esa perspectiva, este Instructivo, marca la hoja de ruta para estos tres años”.

2. SINTESIS DEL MOVIMIENTO SINDICAL EN EL SECTOR PÚBLICO.

Cuando se hace referencia a la historia y al movimiento sindical chileno, se hace referencia sin duda a una serie de hechos, hitos, procesos y reivindicaciones que dan cuenta de las necesidades y anhelos por mejoras en las condiciones laborales del conglomerado de trabajadores y trabajadoras, no solo del sector privado sino que también las del sector público y junto con ello se advierten las bases fundantes del modelo de relación laboral, escrito con sangre en muchas ocasiones producto de las acciones represivas y de hostigamiento por parte de los empleadores y dueños del capital; quienes tradicionalmente han velado por sus intereses particulares y de clase, por sobre aquellos intereses que hablan de mejores remuneraciones y condiciones de trabajo planteados por los representantes de los trabajadores y trabajadoras.

El denominado sector público (se refiere a todas aquellas instituciones públicas dependientes de Ministerios y Subsecretarías que forman parte del nivel central y que se rigen por el estatuto Administrativo) y sus niveles de empleabilidad, se han convertido en un espacio de desarrollo profesional y técnico muy relevante para la fuerza laboral de la Nación; de tal forma que en los últimos años, un importante porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) de la nación se moviliza en este sector del Estado, convirtiéndolo sin duda en un espacio que representa a una fuerza laboral muy importante para el desarrollo del país.

Es en este espacio denominado como “el mundo público”, con normativas especiales y particulares que la diferencian del ámbito laboral privado, es en donde se ha creado y desarrollado una particular “Cultura Sindical”; para comprender esta especial forma de accionar es necesario remontarse en la historia a la época de la Mancomunal Obrera (desde el año 1900 al 1913) y consignada como la primera Central Sindical de los trabajadores Chilenos y también como una de las más poderosas y luchadoras en tanto su principal herramienta de lucha la constituía la acción directa durante la heroica era del proletariado Chileno; dentro de sus principales reivindicaciones se encontraban: Abolición de la pena de azote en el ejército; Instrucción Primaria obligatoria; indemnización por accidentes laborales, entre otras.

Posterior a la mancomunal surgen las icónicas Gran Federación obrera de Chile y enseguida la Federación Obrera de Chile más conocida como la FOCH cuya declaración de principios señalaba como objetivo “*Conquistar la libertad*”

efectiva, económica y moral, política y social de la clase trabajadora, obreros y empleados de ambos sexos, aboliendo el régimen capitalista...”(Valenzuela, 2008).

En este ambiente de creciente organización social y sobretodo sindical surge la figura de un líder cristiano, férreo defensor de los derechos de los trabajadores, es el dirigente Clotario Blest Riffo quien crea en 1938, ante la imposibilidad legal de crear sindicatos, la Asociación Deportiva de Instituciones Públicas (ADIP) para posteriormente hacia el año 1943, con la formación de las primeras Asociaciones Gremiales (Nominación de las asociaciones sindicales del sector público.) funda la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), con personalidad jurídica recién en el año 1972.

Es en este contexto que el movimiento sindical, vinculado al sector público, evoluciona y se desarrolla hasta nuestros días, conservando una tradición de lucha y reivindicaciones laborales relevantes para los trabajadores del sector público.

3. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL – AFUSEC

Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo (Albert Einstein)

Al momento de iniciar este relato experiencial respecto a las relaciones laborales en la organización; no se puede dejar de mencionar lo vinculado a los estilos comunicacionales y los paradigmas que se encuentran a la base de los interlocutores, es decir los protagonistas, que en este caso son aquellos representantes de los asociados y asociadas, de tal forma que son quienes en sus propuestas de agenda a tratar con la autoridad, así como en sus espacios conversacionales intenciona la instalación de nuevas formas comunicacionales y a la vez proponen temas novedosos que trascienden a los clásicos temas de remuneraciones y mejoras de grados, abordando también aquellas temáticas más vinculadas a gestión de personas, clima laboral, estilos de jefaturas y liderazgos, movilidad horizontal, conciliación de vida laboral, personal y familiar, entre otros.

El 19 de junio del año 2007 se funda la AFUSEC, en una incipiente dotación de personal de este nuevo servicio público creado para liderar la modernización del Estado Chileno, así surge esta asociación gremial con la idea de organizar a sus asociados en torno a sus demandas y necesidades; desde esa fecha hasta ahora han transitado 5 directorios con periodos de vigencia de 2 años cada uno y el actual directorio se prolonga hasta mayo del año 2019.

Durante el período de los 2 primeros directorios (4 años) hubo un énfasis en la consolidación de la organización en tanto se crearon sus bases fundantes, sus normativas y junto a ello hubo también una preocupación en consolidarse como un actor relevante así como la búsqueda de legitimación y reconocimiento por parte de las direcciones del Servicio Civil de la época, sin duda estos hechos y las primeras gestiones fueron fundamentales para la conservación de la organización.

A partir del tercer periodo se instala un directorio completamente nuevo (en esa oportunidad se renovó a los tres integrantes de la directiva gremial) y con miradas diferentes respecto al quehacer y en los énfasis de los temas sindicales; es a partir de estas nuevas propuestas en donde se comienza a construir e

instalar otras temáticas sindicales, las cuales de a poco comienzan a ser promovidas por este nuevo directorio, lo anterior quedó reflejado de gran forma en el discurso de su presidente el año 2012 con ocasión del 5° aniversario de la fundación de AFUSEC... *“Creemos firmemente como Directiva que la AFUSEC es espacio de poder, de lucha, de intercambio de ideas, de construcción en pro del crecimiento integral de sus funcionarios y funcionarias velando por el perfeccionamiento moral, espiritual y material de sus miembros y, como lo señalara Clotario Blest, con una acción sindical siempre inspirada en principios de honradez, disciplina y sacrificio. La AFUSEC es un espacio desde el cual podemos fortalecer el crecimiento, desarrollo y cuidado de los funcionarios y funcionarias. Un espacio donde: la justicia ante las arbitrariedades debe ser siempre bandera de lucha; la participación deliberante entre sus miembros su norte; y que, la inclusión e integración de las diversas ideas, opiniones y miradas, permitan enriquecer el accionar colectivo de nuestra organización”.*

En este primer discurso con ocasión del aniversario de AFUSEC; la nueva directiva señalaba el rumbo temático que tomaría de ahí en adelante las relaciones laborales en el Servicio Civil.

Durante el desarrollo de la primera reunión con el Director de la época se señala la relevancia de algunos temas a tratar en la agenda de conversaciones y se instala también una metodología de trabajo, a saber: Se declara la validación e importancia de constituir un espacio de diálogo permanente entre la Dirección y AFUSEC, lo que es acogido positivamente por ambas entidades y se materializará en reuniones permanentes cuya frecuencia se fijará de común acuerdo, pero no obstante lo anterior la directiva del sindicato señala la relevancia de los siguientes temas:

- El importante rol social que cumplen las asociaciones gremiales en tanto son las que canalizan las necesidades de los trabajadores/as.
- La importancia de participación y opinión de los/as trabajadores/as en los temas de gestión de personas en el Estado.
- La necesidad de integración de los funcionarios/as en la planificación estratégica del Servicio.

Asimismo y con el claro objetivo de posicionar en un contexto más amplio a los trabajadores del Servicio Civil como líderes de opinión ante el universo de Servicios Públicos y otros referentes sindicales, se determina organizar un seminario en donde se discuta y reflexione en torno a la Modernización del Estado, el seminario se denominó: *El rol de los Funcionarios Públicos en la Modernización del Estado* y a este evento fueron invitados algunos stakeholders como:

- El Director del Servicio Civil y Presidente Consejo de Alta Dirección Pública.
- El Presidente de la Agrupación de Empleados Fiscales ANEF.
- El Director del Instituto de Políticas Públicas y Gestión Salud y Futuro de la Universidad Andrés Bello y Ex Superintendente de Salud.
- El Subdirector Ejecutivo de la Fundación Jaime Guzmán.
- El Presidente de la Asociación de Fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos.

Junto a esta agenda temática y la estrategia de posicionamiento ante la opinión pública de AFUSEC; se abordan paralelamente otros

contenidos y demandas, principalmente aquellos que derivan del compromiso del Estado de Chile con la OIT en cuanto a la promoción del denominado *Trabajo Decente*; en donde la instalación de este tema al interior del Servicio Civil significó la realización de un serio cuestionamiento a la administración de la época en cuanto a las condiciones precarias que significaba contratar personas en régimen de honorarios, indicando que junto con contravenir esta disposición de la OIT, se convierte en una muy mala práctica cuyo modelo se refleja en las demás instituciones del Estado; observándose la inconsistencias que esto conlleva en tanto una de las funciones principales del Servicio Civil es la de generar políticas de gestión de personas para el Estado de Chile.

Sin duda este resulta ser un punto relevante en la gestión a desarrollar en esa época; pero también hubo otros puntos interesantes que coparon la agenda de trabajo; es así como se solicitó la realización del *primer estudio de clima laboral*, en tanto dicha herramienta diagnóstica nunca se había utilizado en la organización del Servicio Civil.

Más allá de este tema mencionado, también se abordaron temáticas de carrera funcionaria, gestión de personas, movilidad, conciliación de vida personal, laboral y familiar y entre estas la demanda de instalar un sistema de horario de trabajo flexible en el ingreso y salida de la oficina.

Así también se avanzó en la elaboración de protocolos que den cuenta de procesos de selección más transparentes en cargos vacantes internos, lo anterior con el objeto de condicionar un poco el arbitrio y la discrecionalidad del Jefe de servicio frente a estas situaciones.

Sin lugar a dudas uno de los temas que generaron mayor tensión en las relaciones sostenidas con la autoridad de la época, se ubican aquellos relacionados con proceso de desvinculación, en tanto se produce la desvinculación de tres funcionarios (una mujer y 2 hombres) en donde al menos la desvinculación de uno de ellos (la mujer) se atribuye a razones políticas partidarias.

Esto encendió una alerta en la directiva de AFUSEC en tanto hubo un proceso de diálogo y negociación que no llegó a un buen término dado que se produjeron de todas formas dichas desvinculaciones, muy a pesar de las múltiples argumentaciones entregadas por el directorio sindical; fue entonces que a partir de ese hecho se implementa el proceso de *retroalimentación diferenciada*.

La *retroalimentación diferenciada* consiste en la creación de procesos evaluativos del desempeño a mitad del periodo anual y que se focaliza en aquellos/as funcionarios y funcionarias que alcanzan niveles menores de desempeño, por tanto se trata de elaborar planes de contingencia y de disminución de brechas con el objeto de lograr mejores rendimientos individuales hacia el fin del periodo, producto no solo del plan de trabajo individualizado y focalizado si no también en la mejoría y acercamiento de la relación con la jefatura directa.

La implementación de esta medida descrita, ha significado desde esa fecha hasta ahora el término de las desvinculaciones por razones asociadas a

desempeños deficientes, demostrando con ello ser un instrumento útil y adecuado para mejorías de desempeño y planes de contingencia en este tipo de situaciones.

4. LA AGENDA TEMÁTICA AFUSEC - MARZO 2014

“La batalla por los reajustes es importante, pero no hay que confundirla con la gran batalla, esa que ya empezó y en la cual los que nada tienen o los que han perdido algo desean una sola cosa; cambios estructurales...” (Clotario Blest)

En la instalación de un nuevo espacio de diálogo y una nueva contraparte, producto del cambio de gobernantes en el país y en las instituciones públicas, se vislumbra una interesante oportunidad de construcción de entornos conversacionales más amigables, y con la posibilidad de instalar temas más estructurales que den cuenta de avances en las áreas de mayor interés demandadas por la directiva de AFUSEC, quien en su rol de representante de los trabajadores y trabajadoras del Servicio Civil, elaboró un documento en el contexto del inicio de la gestión del Director del Servicio Civil Sr. Rodrigo Egaña y como producto de acuerdo de la primera reunión sostenida con la Directiva, el 12 de marzo de 2014.

Así tanto y con el objeto de caracterizar de manera genérica los temas de agenda, se elaboró la propuesta diferenciando estos en dos tipos, aquellos contenidos que tienen una trayectoria de desarrollo y avance desde la administración anterior y los que surgen como emergentes y de innovación en tanto no han sido abordados o las acciones que a juicio de AFUSEC no han sido insuficientemente desarrolladas.

A. TÓPICOS DE MANTENCIÓN Y CONTINUIDAD:

1. Espacio de diálogo permanente con AFUSEC:

- **Mesa de Diálogo estratégico AFUSEC-Director:** Conformada por el Director del Servicio Civil, su Jefe/a de Gabinete y la Directiva AFUSEC, espacio creado para abordar temáticas que involucren la institucionalidad en su gestión y desarrollo, así como también un espacio de reflexión y negociación permanente, en pro de un diálogo permanente.
- **Mesa de gestión de personas:** Instancia creada para mantener una comunicación permanente y que está conformada por la Subdirección de Gestión Interna, la Jefatura de Gestión de Personas y la Directiva AFUSEC; con el objeto de dar cumplimiento a la política de personas del Servicio, la agenda y plan estratégico y resolver situaciones y contingencias en relación a las personas del Servicio Civil.

2. Aplicación de un segundo estudio de clima organizacional y actualización, según la nueva medición, del programa y acciones de intervención desarrolladas a la fecha.

3. Proceso de Renovación de contratos según sistema de evaluación del desempeño anual y retroalimentación diferenciada. (junio de cada año)

4. Evaluación de impacto y resultado del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas realizado por la empresa PricewaterhouseCoopers Consultores, para las jefaturas intermedias y aquellos profesionales con perspectiva de serlo.
5. Activar con más fuerza la Mesa de Buenas Prácticas, a fin de desarrollar una permanente política y promoción del buen trato, ética de convivencia, buenas prácticas sindicales en el Servicio Civil. Asimismo, el respeto irrestricto a la libertad sindical, y la asociatividad en el Servicio Civil.

B. TÓPICOS EMERGENTES Y DE INNOVACIÓN:

1. Implementación y desarrollo de un proceso de planificación estratégica institucional, integradora y participativa que involucre a todos/as los funcionarios/as del Servicio Civil.
2. Estudio de Dotación, carga laboral y perfiles de cargo (desarrollado año 2013), con la finalidad de ajustar funciones y responsabilidades y solicitar aumento de dotación.
3. Desarrollo de carrera funcionaria (análisis de planta funcionaria, distribución y concursabilidad de grados por estamento) y constitución de una mesa de trabajo ad hoc, para revisar y modificar DFL 26/2003 del Ministerio de Hacienda.
4. Establecer una política y un sistema de provisión de cargos vacantes, donde en primera instancia sean provisto por medio de Concursos de Movilidad Interna y en caso que dichos concursos sean, por causas justificadas declarados desiertos, sean concursados de manera pública.
5. Rol activo de la Dirección en la discusión de leyes (Ley equidad de educación, por ejemplo) que involucren aumento de responsabilidades del Servicio Civil, cautelando y asegurando la asignación de nuevos recursos institucionales- como por ejemplo: dotación, infraestructura, viatico, horas extras, entre otros- para el cumplimiento de las nuevas responsabilidades asignadas.
6. Diseño e implementación de Política de conciliación de vida laboral, personal y familiar, a la luz de los resultados de la Encuesta de Conciliación aplicada el 2013 (Una demanda muy sentida por AFUSEC, es la amplitud del rango en la flexibilidad horaria para los funcionarios de 8:00 hrs a 10:00 hrs.).
7. Revisión de plataformas informáticas de la institución, como por ejemplo ANTARES, y su funcionalidad, específicamente como contribuyen a la simplificación de la gestión de los funcionarios/as, amortiguan las cargas laborales y, aumentan los niveles de seguridad que reportan.
8. Liderazgo del Servicio Civil en materia de Buenas Prácticas Laborales y promover permanentemente una política de relaciones laborales entre el Gobierno y los gremios del sector público.

C. Proyecto de Ley ADP.

1. Análisis y propuestas en relación al impacto en los funcionarios/as del SC. (en base al acuerdo del SENADO de la República sostenido con fecha 15 de mayo 2013). Este acuerdo, contenido en el Boletín N° S 1.554-12, expresa fielmente el sentir de los trabajadores/as del Servicio Civil, ante un impacto legal en materia de: infraestructura, dotación, asignación y fortalecimiento de la institucionalidad de la DNSC. Finalmente, tal como lo señala el acuerdo, solicitamos participación activa de AFUSEC en la elaboración y discusión del proyecto de ley de Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, contenido en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

5. ALGUNOS ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE TEMAS EMERGENTES

La construcción de diagnósticos participativos e inclusivos, fue una característica de la dirigencia sindical, centrada en la necesidad de dar cuenta de aquellos tópicos y contenidos que mayor énfasis e interés contemplan por parte de los trabajadores y trabajadoras del Servicio Civil; es producto de esto que se organiza la elaboración de un diagnóstico de necesidades con esas condiciones descritas; para ello se diseñó un plan de trabajo el que incorporó entre otras cosas una serie de variables y criterios para su implementación:

- Se determinó realizar una ronda de conversaciones con los asociados y asociadas, distribuidas en pequeños grupos con el objeto de resguardar confianza y confidencialidad.
- Los grupos de conversación tendrían sus reuniones de trabajo en la oficina de AFUSEC con el objeto de garantizar privacidad y tranquilidad ante eventuales medidas punitivas o castigadoras de algunas jefaturas.
- Con el objeto de motivar y garantizar participación se diseñó un programa de reuniones por cada unidad o grupo de trabajo.
- Se elaboró una pauta de preguntas abiertas (2 a 3 preguntas) con el objeto de iniciar y abrir el diálogo entre los participantes.
- Se consignó un resumen de cada uno de los grupos de conversación y una vez finalizados se contrastó la información y se elaboró una lista de temas y necesidades manifestadas por los asociados y asociadas, los que fueron posteriormente incorporados a la agenda de trabajo de la directiva sindical.

Junto a la iniciativa de los grupos de conversación, también se implementó otra forma de sumar insumos al diagnóstico, esta vez la información se recopila de bases de datos del propio Servicio Civil en materia de tipos de contratación, rentas, grados asociados, antigüedad en el servicio y en el cargo, entre otros.

6. UN MICRO EJEMPLO DE METODOLOGÍA DE TRABAJO EN LA RELACIONES LABORALES/SINDICALES.

“Los desacuerdos solo se pueden resolver con acuerdos” (Humberto Maturana)

Producto de las observaciones realizadas por la dirigencia sindical, las reflexiones colectivas, la experiencia de trabajo con otros pares sindicalistas junto a los estilos relacionales instaurados con la contraparte institucional; se logra dar forma a una serie de orientaciones de las relaciones laborales, las que se basan en un cúmulo de principios y premisas, algunas de ellas explicitadas y otras instaladas de manera tácita, pero que subyacen al momento de implementar una acción o una estrategia en pos de alcanzar un objetivo, algunas de ellas son:

- Toda relación laboral debe basarse en el respeto mutuo, eso significa respetar a la autoridad pero también a los asociados y asociadas y sus representantes; y a la vez también significa exigir reciprocidad en esta materia; es decir que se instala desde la propuesta maturaniana, considerar al otro como un legítimo otro en la convivencia.
- Basados en los principios de participación, integración e inclusión con los asociados/as; esto se traduce por ejemplo que ante la existencia de opiniones discrepantes, dichas opiniones son válidas y deben ser consideradas en las acciones o determinaciones que se adopten. Así también ante decisiones relevantes que involucren un alto costo para los asociados/as, están deben ser previamente consultadas y contrastadas, tanto la autoridad con los representantes de los trabajadores, como los representantes con los propios trabajadores y trabajadoras:
- Respecto a la integración el interés superior es generar instancias en las que al menos todos los y las asociados y asociadas sean convocados, de tal forma de no excluir a priori a ningún integrante de la organización.
- Propositividad: Esto refiera a la proactividad y a la generación de alternativas de solución ante las conflictivas emergentes, la idea es superar el estilo tradicional de relación basado en la permanente queja y el paradigma de la carencia; cada proceso de negociación implica tener alternativas de propuestas novedosas y posibles de realizar; es decir ser un aporte como actor principal en la construcción de puntos de acuerdo y de diálogos constructivos y propositivos
- Disposición al dialogo; En cada proceso de negociación se debe permanecer con una actitud abierta al dialogo y a la posibilidad de alcanzar acuerdos parciales, pero que avancen en pos de la consecución de un objetivo de mayor alcance.
- Consistencia interna: Ante proceso de diálogo, reuniones, negociaciones de diversa índole, se privilegia siempre mantener y reflejar consistencia interna en las ideas propuestas como en las discrepancias, esto con el objeto de no manifestar diferencias explícitas y sustantivas ante las contrapartes con las que se dialoga.
- Institucionalización de temas organizacionales: En tanto el Servicio Civil es una organización formal y estructurada y que obedece a las normativas propias del sector público del Estado; la orientación es a que los grandes temas y acuerdos queden reflejados en un acto administrativo, de tal forma que se formalice su inclusión, sea este un procedimiento nuevo o criterios de distinciones para procesos que involucren a los y las asociados y asociadas.

- Formalización de grandes acuerdos: Si producto de un proceso de negociación y discusión se logra un gran acuerdo que involucre a todo el Servicio Civil y con el objeto que este perdure en el tiempo, se procurará también que este acuerdo se formalice de manera oficial y pública con tal de generar incorporación de todos los involucrados, a fin de producir control social por parte de los propios asociados y asociadas, así como alineamiento de las jefaturas en torno a ese acuerdo.
- Concebir las relaciones laborales como relaciones profesionalizadas y de poder: A partir de esta definición se entiende que todo proceso de conversación o negociación, es una instancia técnico-política que implica discusiones y reflexiones técnicas que consideran argumentaciones sólidas y respaldadas con información o hechos concretos, por tanto son instancias en las que no se da espacio a la especulación ni a la falta de respaldo de una aseveración o juicio; mas aun entendiendo a estas como relaciones complejas en las que se juegan de manera permanente ciertas cuotas de poder.
- Considerar que las relaciones laborales, si bien es cierto se conciben como relaciones de poder en donde cada parte administra lo que considera le corresponde de aquello; la orientación central debiera apuntar al dialogo constructivo y a generar conversaciones en las que se construyan nuevas realidades, en un espacio relacional diferente y fundado en la confianza mutua y el sentido de un bienestar colectivo y común.

7. ACTORES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS

“Si no luchas ten al menos la decencia de respetar a quienes si lo hacen “ (José Martí)

Quizás uno de los temas más complejos para la dirigencia sindical, es determinar en su entorno a aquellos actores que ejercen influencia respecto a los intereses sindicales propiamente tales, de acuerdo a esto entonces la identificación adecuada y oportuna de sus stakeholders, se torna crucial en tanto le permite predecir con mayor certeza quienes de ellos podrán sumar aportes a sus causas, en tanto líderes de opinión e influyentes que se posicionan en espacios que a veces para el mundo sindical resultan más difíciles de acceder.

El desarrollo de la vida sindical, en tanto una actividad de carácter público y colectivo implica el establecimiento de múltiples relaciones con otros actores del entorno; así es como se distinguen aquellos que tienen mayor preponderancia y relevancia ante las necesidades y propuestas del sindicato:

Equipo directivo: Es el principal actor con el cual esta asociación debe vincularse de manera constante y permanente, por tanto es estrictamente imprescindible crear y mantener relaciones fluidas y dinámicas, en un ambiente basado en el respeto y la confianza, valorando la oportunidad y claridad en la entrega de información.

Pares y amigos: Son todos aquellos sindicatos del sector público que por diversidad de razones se vinculan con el Servicio Civil; se encuentran aquí también aquellos que forman parte de federaciones o multisindicales; en lo particular nos

referimos a la ANEF (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales), así también se encuentra el denominado FTH, (Federación Frente de Trabajadores del Ministerio de Hacienda) y otras asociaciones con las que se han desarrollado relaciones de cooperación y vínculos que positivizan el trabajo sindical cotidiano.

Líderes de opinión: Dado que las temáticas propias del Servicio Civil son de interés nacional, redundan en que dichas materias aparecen con cierta frecuencia y periodicidad mencionadas o señaladas en la prensa sea esta escrita u otro medio de comunicación social; ante esta realidad se hace necesario concitar apoyos o menciones de aquellos líderes de opinión, sobretodo de quienes pueden hacer referencias con propiedad técnica y reflexiva; ante este escenario los aliados principales son Senadores y Diputados de la República, tanto como académicos con opinión formada y especializada en las materias propias del Servicio Civil.

8. PRESENTACION Y ELABORACIÓN DE PROPUESTAS:

Pero no solo se trata de identificar stakeholders que contribuyan al logro de los objetivos, si no también, es indispensable la construcción de agendas que propongan puntos de encuentro con la contraparte, así como también dichas agendas se constituyan en una plataforma de avance para la instalación de nuevos temas y contenidos, que permitan avanzar en visibilizar algunas temáticas o bien en la consolidación de contenidos no tradicionales que aporten tanto a la modernización del Estado, como al abordaje de temas más valóricos como pueden ser los de género o el rompimiento de modelos tradicionales de comunicación.

La elaboración de propuestas implica ante todo el diseño y preparación de un programa de trabajo consensuado e integral, el mismo que responda a los intereses colectivos y a las proyecciones de la mayoría de los asociados y asociadas; esto se puede traducir en una serie de instrumentos o herramientas que nos han servido en diferentes situaciones tales como:

- Programa de trabajo
- Agendas temáticas
- Minutas parlamentarias
- Protocolos de acuerdos temáticos
- Exposiciones
- Mesas de trabajo permanentes (Mesa estratégica institucional y Mesa de Gestión de Personas)
- Elaboración de tablas de reuniones
- Análisis y discusión de documentos.

A partir de esta elaboración de propuestas, se define un gran acuerdo denominado protocolo de acuerdo, a partir del cual se han generado una serie de temas abordados por equipos con formación técnica en las temáticas, y que derivan en la elaboración de propuestas a los temas planteados; a continuación se presenta un resumen de esta instancia de participación y de elaboración de propuestas.

9. PROTOCOLO DE ACUERDO DE AGENDA DE TRABAJO PARA FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

“ Un ganador es un soñador que nunca se rinde” (Nelson Mandela)

En el espacio de las relaciones laborales y de la interacción permanente con los interlocutores, así como se depositan cuotas de confianza que apuntalan la relación y le dan continuidad en el tiempo; también se vuelve muy relevante el tipo y la forma de las propuestas que permiten consolidar los avances o la definición de los contenidos de la agenda consensuada; desde esta perspectiva entonces se elaboró una propuesta conjunta de trabajo pero en un formato novedoso y no explorado aun en el Servicio Civil.

En este marco de dialogo se presenta un protocolo de acuerdo que surge a partir de la propuesta realizada por la Cámara de Diputados de generar una instancia de dialogo entre AFUSEC y la DNSC orientada a la firma de dicho protocolo entre la Dirección y AFUSEC, hecho ocurrido el 02 de Noviembre del año 2015.

En el contexto del proyecto de Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece a la Dirección Nacional del Servicio Civil, el cual ingresó el miércoles 01 de julio de 2015 al Congreso Nacional para su tramitación, se ha determinado conformar una mesa de trabajo solicitada por la directiva de la Asociación de Funcionarios AFUSEC, que permita abordar distintas temáticas para el Fortalecimiento del Servicio Civil, en el corto, mediano y largo plazo, y alcanzar el objetivo de ser un servicio de vanguardia en el Sector Público Chileno.

Agenda de Trabajo:

La Dirección del Servicio y la Directiva AFUSEC acordaron el desarrollo de temáticas que inciden en el fortalecimiento organizacional para un mejor cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en el marco de las funciones y responsabilidades que establece para el Servicio el Proyecto de Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece al Servicio Civil.

En este sentido, la agenda temática que se plantea, aborda un conjunto de materias, algunas de las cuales ya tienen algún grado de avance en el Servicio y se espera siga desarrollándose, como también temáticas nuevas a abordar:

1. Desarrollo de Carrera

- Perfeccionamiento y formación continua /Programas Bi-anales
- Pasantías Internacionales y Representación del Servicio en el exterior.
- Pasantías Internas Inter áreas.
- Pasantías en otros Servicios Públicos en ámbitos de expertiz de los/as funcionarios/as del Servicio Civil.
- Potenciar la formación de post grados para funcionarios/as en materias vinculadas a Gestión Pública y Gestión de Personas.
- Desarrollo laboral para funcionarios/as de estamentos administrativos y técnicos que obtengan título profesional o técnico.
- Actualización y revisión de Protocolo de movilidad interna y promoción.
- Desarrollo de investigaciones y publicaciones de temáticas de interés del Servicio Civil con participación de funcionarios/as de distintas áreas.

2. Estabilidad

- Evaluación de la situación dotacional del Servicio y calidades contractuales.
- Desarrollo de concursabilidad de cargos de planta: Ingreso y promoción.
- Metas de Desempeño Individual como elemento de Evaluación y Desarrollo permanente.
- Sistema de Gestión del Desempeño y Evaluaciones Individuales, con criterios objetivos.
- Reforzamiento procesos de selección contrata y modalidad contractual plurianual y traspaso de honorarios con función permanente a la contrata 2016-2018.

3. Remuneraciones

- Estudio de propuestas de Asignación Especial vinculada a un desempeño de excelencia.
- Revisión de criterios de análisis de rentas.
- Bandas salariales y plan de mejoras de renta a mediano plazo con mirada organizacional (de acuerdo a recursos presupuestarios y criterios de coherencia y equidad interna)

4. Organización del Servicio

- Seguimiento de Planificación Estratégica.
- Instancias de participación transversales de funcionarios/as.
- Refuerzo de Cultura Organizacional - Valores y Principios.

5. Liderazgos

- Fortalecimiento y Alineamiento de equipo Directivo y Jefaturas Organizacionales orientada a la gestión del talento, desarrollo organizacional de los funcionarios/as a su cargo y cultura de buen trato.
- Evaluación de jefaturas por parte de equipos de trabajo (colaboradores).
- Gestión de Talentos.

6. Factores Organizacionales

- Mejoramiento y optimización de infraestructura organizacional, con resguardo de las condiciones ergonómicas, considerando la satisfacción de las necesidades del Servicio y las disponibilidades presupuestarias.
- Desarrollo, mejoramiento y actualización de plataformas tecnológicas.
- Perfeccionamiento de la Estrategia de Comunicaciones Internas que involucre y reconozca a los distintos actores organizacionales.
- Gestión de Cultura de Innovación y reconocimiento.
- Actualización de la Estructura Organizacional (Funcional).

7. Gestión de Personas

- Plan Implementación Instructivo Presidencial 2015-2018.
- Plan de Gestión de Clima 2015-2016.
- Proyecto de Levantamiento - Actualización de Perfiles de Cargo y Estudio de Cargas laborales.

- Estudio de modalidades de jornada laboral (parciales, media jornada, etc.) y posibilidades de implementación, que contribuyan a la conciliación de vida personal-laboral, dentro del marco legal vigente.

Para cada temática a abordar y de acuerdo a la pertinencia de ésta, la mesa de trabajo, invitará a distintos/as funcionarios/as, de acuerdo a su grado de conocimiento y expertiz en la materia, a participar de instancias de diálogo, para poder generar proyectos o iniciativas que permitan abordar la temática a nivel organizacional.

“En este contexto, en torno a cada tema a discutir, se tendrán en consideración, las etapas de diagnóstico, desarrollo de propuestas y posterior decisión del Servicio sobre las mismas, para ser incorporadas en los proyectos de la Planificación Estratégica y si fuera necesario generar propuestas normativas para ser presentadas a la autoridad competente. También se definirá un calendario de trabajo y priorización de temáticas a abordar. Asimismo la mesa tendrá a cargo el monitoreo de los proyectos que serán implementados.

10. ANALISIS Y REFLEXIONES FINALES

A partir de esta micro experiencia y abordando el tema de las relaciones laborales en los nuevos paradigmas y modelos instalados, resulta interesante observar la forma en que de manera paulatina pero con mucha convicción, se han cimentado las bases para una transición hacia nuevas formas de comunicación y dialogo, es decir la descripción de un tránsito del modelo tradicional y conservador descrito al inicio de este documento, hacia un modelo más relacional y simétrico, que privilegie relaciones basadas en la confianza y en la validación del otro como un legítimo otro en la relación.

A modo de reflexiones finales se puede señalar que el documento constituye un relato detallado y fidedigno en base a la experiencia de co-construcción de una relación laboral y sindical, fundada en una serie de valores y elementos que hace de esta relación una particularidad en tanto se abordan temas que trascienden a los temas tradicionales y que caracterizan las prácticas de relación sindical.

- Considerar y concebir a las relaciones laborales, no solo como relaciones de poder en donde cada parte administra su cuota del mismo; sino como cuya orientación central debiera ser el dialogo constructivo en el que se generen nuevas realidades, en un espacio relacional fundado en la confianza mutua y el sentido de un bienestar colectivo y común.
- La relación de co-construcción es una premisa básica que se funda en la valoración de la opinión y punto de vista del otro /a, es decir que el avance y desarrollo de dicha relación es un producto de generación mutua; esta característica le otorga gran legitimidad a la relación así como la solidez necesaria para construir confianza entre las contrapartes que participan de la relación.
- Las buenas prácticas de las relaciones laborales, se entiende como un espacio permanente de apertura y diálogo, que si bien es cierto no implican necesariamente

acuerdo permanente entre las partes, si se entiende como una disposición a escuchar y atender oportunamente las necesidades planteadas, con aceptación del disenso y las discrepancias en la forma o fondo del tema abordado.

- Aun cuando la metodología de trabajo no ha sido suficientemente sistematizada, se ha constituido en un elemento de gestión importante para definir y desarrollar las relaciones laborales, en tanto son un marco regulatorio sobre el cual se basa la relación laboral, es como si fuese un gran acuerdo compartido cuyo efecto se observa en la regularidad y mantención de la relación laboral misma.
- La actitud personal y disposición ante la contraparte de la relación laboral genera posibilidades de discusión en las que se abordan temáticas de interés común que abren otras conversaciones y se expande a temas no tradicionales en una relación laboral; es así como a partir de esto se instalan nuevas temáticas de interés para los trabajadores/as y también para el equipo directivo institucional.
- Con ocasión de la discusión en el Parlamento Chileno del proyecto de Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en Julio de 2015 la AFUSEC realiza dos presentaciones en la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados señalando que dicha iniciativa legal es un proyecto incompleto y que no aborda la integralidad del sistema, dado que no refleja todas las necesidades para enfrentar de manera óptima los futuros desafíos que la ley propone y tampoco señala alternativas que lo fortalezcan en materias de infraestructura, planta, dotación y remuneraciones.

Es a partir de esta situación que se implementa como una manera de responder a las demandas señaladas por AFUSEC, la elaboración del protocolo de acuerdo en materias de fortalecimiento del Servicio Civil; para posteriormente iniciar un trabajo de diagnóstico conjunto y de elaboración de productos a alcanzar en cada una de las temáticas acordadas.

11. BIBLIOGRAFIA

- **Maturana, Humberto** (1996), "El sentido de lo humano"; Dolmen Ediciones S.A., Santiago de Chile.
- **Valenzuela, Humberto (2008)**, "Historia del movimiento obrero Chileno"; editorial Quimantú; Santiago de Chile.
- **Matus de la Parra, Patricia (2014)**, "Clotario Blest y la lucha obrera", editorial Quimantú; Santiago de Chile, mayo 20014.
- **Calderón, Fernando; Hasbún, Claudia; Jimenez, Karen**; "Minuta Parlamentaria I"; Documento presentado en Sesión Comisión de Hacienda, miércoles 27 de Julio de 2015, Cámara de Diputados, Valparaíso, Chile.
- **Calderón, Fernando; Hasbún, Claudia; Jimenez, Karen**; "Minuta Parlamentaria II"; Documento presentado en Sesión Comisión de Hacienda, miércoles 12 de agosto de 2015, Cámara de Diputados, Valparaíso, Chile.
- **Calderón, Fernando; Hasbún, Claudia; Jimenez, Karen; Egaña, Rodrigo** "Protocolo de acuerdo de agenda de trabajo para Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil; documento firmado en la Dirección Nacional del Servicio Civil; Santiago de Chile, 2 de noviembre 2015.

12. RESEÑA BIOGRÁFICA

El autor es docente y psicólogo con Diploma en Relaciones Laborales y Desarrollo Organizacional; así mismo desde hace 10 años es funcionario y profesional del Servicio Civil; en el año 2011 asume como dirigente de la Asociación de Funcionarios – AFUSEC - ejerciendo el cargo de Director Secretario y en el periodo 2015-2017 asume como Director Presidente de esta organización; actualmente es Director Secretario para el periodo 2017-2019.

13. - RESUMEN

A partir del desarrollo de las relaciones laborales en la DNSC junto con la trayectoria sindical de la Asociación de funcionarios AFUSEC, se presentan las experiencias de co-construcción de relaciones internas entre AFUSEC y las direcciones de la DNSC, asimismo se enfatiza en el contraste y transición desde un modelo basado en el paradigma tradicional de enfrentar al otro como un rival a derrotar, hacia un modelo que promueve relaciones constructivas basadas en la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia diaria y enfatizando todos aquellos aspectos que han facilitado y dificultado la construcción de dicha relación; asimismo se expone la forma en que el sindicato ha contribuido a institucionalizar temas de interés general y particular que beneficien a los/as trabajadores/as; así como la contribución de este en cambios paradigmáticos de la cultura institucional orientados a una cultura de integración, de respeto al ejercicio de la vida sindical, respeto por sus trabajadores y trabajadoras, el fomento de liderazgos positivos que protejan y promuevan espacios laborales saludables, que gestionen el talento interno y velen de manera permanente y transversal por el respeto por sus trabajadores y trabajadoras y sus condiciones laborales.

Lo anterior se presenta en el contexto de un intercambio de experiencias, así como de reflexiones en torno a esos aspectos propios del acontecer sindical y que se reflejan en las discusiones y negociaciones permanentes entre la autoridad de turno y el sindicato; privilegiando espacios de dialogo constructivos, basados en el respeto, la aceptación del disenso, la flexibilidad y el bien común.

Palabras Clave: Relación laboral, Asociación Gremial, Servicio Público, Co-construcción.