

PROMOCIÓN DEL BUEN TRATO Y PROTECCIÓN A LA DIGNIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS CHILENAS.

**Karen Jiménez Sandoval
Daniela Triantafilo Torres**

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

Durante las últimas décadas, el mundo entero ha experimentado los efectos del proceso de globalización. Se han generado importantes cambios económicos, productivos y sociodemográficos, que han impactado las formas de organización en el ámbito del trabajo, de las relaciones sociales e incluso de la estructura familiar. Dentro de esos cambios, el principal se refiere al aumento sostenido de la participación de mujeres en el campo laboral. Este hecho ha generado una serie de desafíos, en la medida que se intentan generar soluciones a las barreras impuestas sobre las mujeres en esta área, siendo una de las más visibles, la violencia organizacional de la cual son víctimas.

La normativa e institucionalidad de Chile, busca impulsar el respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales, consagrados en la Constitución, en especial, el derecho a la vida e integridad física y psíquica.

Resulta fundamental fortalecer la responsabilidad del Estado en su rol de empleador, al confirmar su voluntad de impulsar políticas y medidas contra la discriminación arbitraria, que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres en el empleo público, con ambientes laborales saludables, basados en el respeto y buen trato, siendo capaces de producir un contexto laboral adecuado para el normal ejercicio de la función pública, que promuevan el despliegue de desempeños óptimos.

Esta ponencia abordará la experiencia y acciones realizadas por el las instituciones públicas chilenas en la Promoción del Buen Trato y la Protección a la Dignidad, ya que son los organismos responsables de asegurar la puesta en práctica de las políticas públicas destinadas a garantizar los derechos fundamentales de sus trabajadores y trabajadoras; y de esta forma, dar cuenta de la experiencia chilena en la prevención del maltrato, el acoso laboral y sexual. En el contexto social actual, de mayores demandas de la ciudadanía por mejorar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos, se hace primordial contar con servidores públicos más preparados, que sean capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja y acorde con el siglo XXI.

2. CONTEXTO SOCIAL.

El año 2018 ha estado marcado por las manifestaciones de mujeres que a nivel mundial muestran su descontento en como la sociedad las ha tratado por el solo hecho de ser mujeres.

Las denuncias de acoso sexual contra el productor estadounidense Harvey Weinstein, desataron una ola de repercusiones que no sólo azotó a

Hollywood sino que afectó al mundo entero, ya que produjo el nacimiento del movimiento social #Metoo, generado en respuesta de este escándalo, y transformándose así en un grito de guerra para mujeres de todo el mundo que han sufrido acoso o agresiones sexuales, haciendo evidente por tanto cómo se han generalizado estas conductas y lo naturalizado que se encuentran a nivel mundial.

Chile no ha estado ajeno a esta tendencia, las situaciones de maltrato, acoso laboral y sexual, que tradicionalmente han sido invisibilizadas en nuestra sociedad, han salido a la luz pública con hechos que se arrastran en particular desde 2016, cuando tuvo lugar la marcha convocada por #niunamenos, en repudio al empalamiento de una joven ocurrido en Argentina. A esto se sumó la pelea por legalizar el aborto en tres causales, y recientemente el destape de abusos sexuales en el mundo del espectáculo chileno.

Finalmente, fueron las acusaciones de acoso al interior de las universidades las que terminaron por hacer que las propias alumnas convocaran a la manifestación masiva que abrió el debate sobre el feminismo y sus demandas, contando con al menos 15 universidades con facultades en toma o paralizadas, a la espera de una resolución respecto a casos concretos de abusos y a la creación de protocolos que eviten cualquier tipo de acoso.

Esta serie de hechos han dado contexto y fuerza a la necesidad de fortalecer las acciones desarrolladas en el Estado, y en la búsqueda de avanzar decididamente en el término de las desigualdades entre hombres y mujeres en Chile, el 23 de mayo de este año 2018, el Presidente Sebastián Piñera anunció su agenda de trabajo por la equidad de género, que incluye entre sus medidas el establecer como deber del Estado, promover y garantizar la igualdad de derechos, deberes y dignidad entre hombres y mujeres a fin de evitar abusos o discriminaciones arbitrarias y a su vez la firma de un nuevo Instructivo Presidencial que promueve la igualdad de derechos y exige disposiciones en materia de prevención, denuncia, investigación y sanción de todo tipo de abusos, acosos sexuales o laborales, discriminaciones y malos tratos en la administración central del Estado.

Este nuevo instructivo, viene a fortalecer las acciones desarrolladas con anterioridad, para así impulsar la promoción del buen trato y la protección de la dignidad de las personas en las instituciones públicas, que se darán a conocer en esta ponencia.

3. ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR LA PROMOCIÓN DEL BUEN TRATO Y PROTECCIÓN A LA DIGNIDAD COMO ELEMENTO INDISPENSABLE EN LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Para contar con un trabajo decente en el Estado, es preciso considerar ambientes laborales que entreguen las condiciones necesarias y saludables que conformen un buen lugar para trabajar, donde las personas puedan realizar un trabajo de calidad y en especial para que puedan desarrollarse tranquilamente sintiendo que ese lugar fomenta el respeto entre los trabajadores y las trabajadoras.

En este contexto, se han desarrollado distintas acciones, tanto a nivel de la normativa que rige el quehacer de los funcionarios públicos, así como instrumentos de gestión administrativa denominados Instructivos Presidenciales, que promuevan el buen trato y respeto a la dignidad al interior de cada servicio público.

A continuación, se dará a conocer las diferentes normativas y estrategias de gestión utilizadas para impulsar la promoción del buen trato y protección a la dignidad como elemento estratégico indispensable en la gestión de personas:

a. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA (1980)

La Constitución Política de la República, es la ley fundamental del ordenamiento jurídico chileno, que se encarga de organizar al Estado y su forma de gobierno, fijando las atribuciones y los límites del ejercicio de los tres poderes públicos (legislativo, administrativo y judicial).

Este documento, establece los deberes y derechos que poseen las personas, y específicamente en el artículo 19º, da cuenta de los derechos fundamentales reconocidos en Chile, entre los que se cuentan el derecho a la vida, la igualdad ante la ley, la igualdad en la protección de la ley en el ejercicio de sus derechos, a la honra, a la libertad de conciencia, a la libertad de expresión, de asociación, el derecho a la propiedad, etc. Además, instruye el recurso de protección, mecanismo procesal que permite hacer efectivas las garantías constitucionales frente a actos arbitrarios o ilegales.

Estos derechos fundamentales, especialmente el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de las personas, sustentan el desarrollo de acciones que impulsan la promoción del buen trato y protección a la dignidad, y permiten resaltar, como se verá más adelante, la importancia de la materia al interior de las instituciones públicas.

b. LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL N° 18.575 DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (1986)

La ley N° 18.575 regula los aspectos esenciales de la organización de la administración del Estado, garantizando la carrera funcionaria y sus principios técnicos y profesionales, fortaleciendo y resguardando la ética pública. Esta ley busca garantizar la transparencia de la función pública y se constituye en el marco general al que debe someter su actuar todo funcionario del Estado.

En su artículo 52º, establece la obligatoriedad de dar estricto cumplimiento al principio de la probidad administrativa, lo que consiste “en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.” El interés general entre otras formas se manifiesta en el recto y correcto ejercicio del poder público, en lo razonable e imparcial de sus decisiones y en la rectitud de ejecución de las normas, actuando con objetividad, imparcialidad y transparencia en su gestión, evitando que sus prerrogativas o esfera de influencias se proyecten en sus actividades o intereses particulares. Este principio tiene

carácter constitucional, ya que está contenido en el artículo 8° inciso 1° de nuestra Constitución Política.

Al cometer conductas discriminatorias, de maltrato o que constituyan acoso laboral o sexual, se está quebrantando el principio de probidad administrativa, lo que permite aplicar las responsabilidades y sanciones que determinen la Constitución y las leyes aplicables frente a su inobservancia.

c. LEY N° 18.834, SOBRE ESTATUTO ADMINISTRATIVO ESTATUTO ADMINISTRATIVO (2004)

Esta normativa regula el ejercicio de la función pública, estableciendo los derechos, deberes y responsabilidad administrativa, ya que la administración pública chilena cuenta con su propia regulación laboral, de naturaleza legal y reglamentaria, por lo que no procede aplicarle las disposiciones que se refieren a los contratos regidos por el derecho privado.

De esta forma, el Estatuto Administrativo reconoce a los funcionarios públicos, los derechos derivados de su calidad de tal, pero también establece a su respecto obligaciones correlativas. Por lo tanto, quien ingresa a un cargo público, se incorpora voluntariamente a un sistema que regula integralmente sus derechos, obligaciones y modalidades de desempeño.

Los principales deberes que tiene un funcionario público dicen relación con la servicialidad del cargo, la eficiencia y la probidad. Específicamente, en las materias relacionadas a promoción del buen trato y la protección de la dignidad, establece en el artículo 64° letra c, la obligación de las autoridades y jefaturas de “desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios”, entregándoles la responsabilidad de velar por ambientes de trabajo saludables, basados en el respeto y libres de toda discriminación.

Adicionalmente, en el artículo 84°, letra l y m, prohíbe a toda persona que trabaja para el Estado, “realizar cualquier acto atentatorio a la dignidad de los demás funcionarios. Se considerará como una acción de este tipo el acoso sexual... y la discriminación arbitraria” y “realizar todo acto calificado como acoso laboral”.

Estas faltas a la probidad administrativa son castigadas de acuerdo al artículo 125° con sanción máxima establecida: la destitución, ya que al vulnerar el principio probidad, se hace necesario separar al infractor del servicio público, entendiéndose que estas personas han perdido la idoneidad necesaria para continuar prestando servicios en la administración del Estado y le impide volver a desempeñarse en una función o cargo público hasta que hayan transcurrido al menos cinco años desde la expiración de funciones.

d. LEY N° 20.005, TIPIFICA Y SANCIONA EL ACOSO SEXUAL (2005)

La ley sobre acoso sexual que modificó tanto el Código del Trabajo como el Estatuto Administrativo, comenzó por iniciativa parlamentaria en el año 1991

presentándose el primer proyecto de ley sobre acoso sexual con índole penal; luego el 24 de octubre de 1994, se inicia un proceso de discusión mediante un informe dispuesto por diputados hacia a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia, el cual fue sustituido por un nuevo proyecto que solicitaba generar un estudio por parte de la comisión del Comisión de Trabajo y Seguridad Social, sobre el estado actual en Chile de la temática. Años después, específicamente el 03 de noviembre del 2000, dan inicio el proyecto de ley sobre acoso sexual, el cual tuvo participación del Ministro del Trabajo, Directora del Servicio Nacional de la Mujer y otras ex autoridades del sector.

La comisión encargada, recabo información comparada internacional sobre la temática, indicando como eje inicial que a partir de la década del 80' se adoptaron leyes que sancionaban el acoso sexual en distintos países mayormente industrializados, pues se dejó de considerar el acoso sexual solo como un problema personal entre dos personas, teniendo además de respaldo el progreso del movimiento feminista en el ámbito político, como también la dictación de leyes en pro de la igualdad de oportunidades y las acciones desarrollados por sindicatos y asociaciones de mujeres de la época.

Por otro lado, se destaca que la mayor tasa de participación laboral femenina en sectores que previamente eran dominados por hombres, se identificó como una amenaza en la época, pues el revelar que mujeres podían ocupar puestos de trabajo más allá de los típicamente identificados como femeninos, provocó ciertas resistencias que se manifestaban a veces como acoso sexual hacia las mujeres, con el objetivo de humillar, desconcertar, y finalmente disuadirlas de realizar estos nuevos trabajos en los cuales se estaban insertando poco a poco.

Otro punto fundamental en el debate, fue el surgimiento de diversos estudios sobre la implicancia que tiene en el acoso sexual, definiendo características y consecuencias del mismo, siendo por tanto más aceptado como un problema real en el mundo laboral y así también aquellas las denuncias que realizaban las víctimas.

Australia, Canadá, Francia, Nueva Zelanda, España, Suecia y Estados Unidos, ya contaban con legislaciones en la materia y, en América Latina, solo Puerto Rico, México, Perú, Brasil, Colombia y Costa Rica legislaron al respecto. Por su parte, en Chile se tenían pocos registros sobre acoso sexual, y los pocos que se conocían eran más bien eran tratados de forma sensacionalista por periódicos nacionales, sin tener una real sanción a quienes resultaban como culpables en los hechos. Aun así, y de los estudios revisados por la comisión, se indicó que cerca del 20% de las mujeres encuestadas por el "Instituto de Estudios de la Mujer en el Gran Santiago" reconoció haber tenido una experiencia de acoso sexual en su lugar de trabajo. Por su parte en un estudio realizado por Servicio Nacional de la Mujer (Sernam), informó que 65% de las mujeres declaran haber sido objeto de acoso sexual, pero solo un mínimo de denuncias fueron registradas en los tribunales.

En el proceso de discusión se expusieron, entre otras, tres aprensiones respecto a legislar en la materia, la cual siendo un proyecto bastante complejo y polémico a nivel social, se evidenciaba que el Estado debía intervenir en el momento que los derechos y la dignidad de las personas se vean vulnerados. Por una parte, se temía sobre la dificultad que pudiese existir para tener pruebas de los hechos por parte de quienes

denuncian, considerando que son conductas que por lo general no se manifiestan en público. Otro punto fue la posibilidad de que se incluyera en la sanción a conductas típicas de la idiosincrasia Latinoamérica, como lo es la “galantería” y finalmente el “abuso de la ley” por parte de las mujeres, que en forma de venganza pudiesen acogerse a ella. Con todo ello, se vislumbraba que el legislar en la temática, pudiese significar una nueva barrera para que las mujeres ingresasen al mercado laboral.

En un inicio, el proyecto estaba centrado en las conductas que pudiesen ejercer los empleadores o jefaturas a sus empleados, incorporando posteriormente aquel acoso que puede ocurrir entre pares, y que de igual forma es una vulneración a los derechos y dignidad de las personas.

Ya en el 2004, ingresa a la cámara del Senado para 2do Trámite Constitucional, con el objetivo de incorporar la figura del acoso sexual, con una definición específica y sanción respectiva, diferenciando que el proyecto anterior consideró el acoso sexual solo como un tema de abuso de poder, sin embargo el actual proyecto lo establece en todo tipo de situaciones que pueda atentar contra la dignidad de las personas. En consecuencia de ello, se sugiere a las entidades competentes formar a los profesionales vinculados para dar un trato efectivo ante denuncias.

Finalmente el día 19 de marzo del 2005, se realiza trámite de finalización mediante oficio al poder ejecutivo, siendo publicado en el Diario Oficial el 18 de marzo del 2005, tipificando y sancionando el acoso sexual en todos los regímenes de contratación existentes en el país, modificando el Código del Trabajo para el ámbito privado y en el ámbito público, al modificar el Estatuto Administrativo y el Estatuto Municipal.

e. CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES SOBRE NO DISCRIMINACIÓN (2006)

El primer instrumento de gestión administrativa en estas materias, fue el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado dictado a través del Instructivo Presidencial N° 2, del 15 de junio del año 2006. Este instrumento, contiene directrices en materias relativas al acceso al empleo, retribución, promoción, formación, condiciones de trabajo, derechos maternales y parentales, conciliación de las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares y la prevención y sanción del acoso sexual y laboral.

De esta forma, se le solicitaba a los servicios públicos avanzar en las siguientes acciones, en relación a la Prevención y sanción del acoso laboral y sexual en el trabajo:

- Deberá difundirse regularmente entre el personal, lo que se entiende por acoso laboral entre pares y entre jefaturas y colaboradores. Igualmente, el departamento de recursos humanos o el que haga sus veces, deberá designar una persona responsable de canalizar las denuncias de quienes se sientan víctimas de acoso laboral, entendiendo por éste, cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que

puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de un funcionario, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral.

- Deberán diseñarse medidas especiales destinadas a difundir la normativa sobre acoso sexual entre todos los trabajadores. Asimismo, el departamento de recursos humanos o el que haga sus veces, deberá designar a una persona responsable, para que con los resguardos de privacidad necesarios, recoja las inquietudes o denuncias concretas vinculadas a esta materia.
- Los departamentos de recursos humanos o los que hagan sus veces, deberán efectuar acciones de capacitación y sensibilización permanente, de carácter preventivo, respecto de las conductas señaladas en los numerales anteriores.
- Se deberá incorporar en los reglamentos internos de Higiene y Seguridad, orientaciones destinadas a la prevención de las conductas señaladas en los numerales precedentes, así como los procedimientos para su denuncia e investigación.
- Se deberá informar periódicamente al jefe de servicio sobre los hechos o conductas constatados, en el marco de los numerales precedentes, así como las medidas adoptadas para su corrección. Igual información proporcionarán a la junta calificadora.

En diciembre del año 2006, ciento sesenta y siete servicios públicos chilenos se comprometieron a implementar este instructivo, a través de la realización de un autodiagnóstico, para identificar el nivel de desarrollo de cada una de las directrices, y posteriormente, elaborando Planes Trienales para disminuir las brechas detectadas.

Al constatarse que el acoso laboral era uno de los contenidos que representaba mayor complejidad y preocupación para las organizaciones públicas, el año 2008, el Servicio Civil pública el documento “Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los servicios públicos”, entregando orientaciones, referentes conceptuales y metodológicos con el objetivo de contribuir a diseñar e implementar acciones de prevención y estrategias para abordar esta problemática en las instituciones.

Posteriormente, el año 2010, el Servicio Civil consideró pertinente actualizar este documento en atención a los dictámenes de Contraloría General de la República (CGR) emitidos en la materia, a los resultados de la revisión de procedimientos de acoso laboral y sexual elaborados por los servicios públicos, resultados de la realización de mesas de trabajo y asesorías, a las preocupaciones y recomendaciones de profesionales de las áreas de gestión de personas, funcionarias/os y de dirigentes de Asociaciones Gremiales respecto el tratamiento del acoso laboral o situaciones de acoso.

Al analizar los resultados e impacto de la implementación de estas medidas, se destaca el valor de instalar estas temáticas en el debate dentro de los servicios de la administración central del Estado, así como también, en regularizar los procedimientos establecidos con respecto a la denuncia del acoso, fomentando las confianzas dentro de los servicios al fomentar el uso correcto de estos instrumentos.

f. LEY N° 20.607, TIPIFICA Y SANCIONA EL ACOSO LABORAL (2012)

El 8 de agosto de 2012, fue publicada la Ley N°20.607, que modifica el Código del Trabajo y el Estatuto Administrativo. Sin embargo su proceso de discusión se inició en el año 2003, mediante una normativa contra el “psicoterror laboral”, incluso en esa misma época, se hizo intentos para incorporar el acoso laboral dentro de los casos de vulneración de los derechos fundamentales del trabajador.

La Comisión de Trabajo y Seguridad Social en el año 2007 generó el primer informe al respecto, indicando que el concepto en materia, ya era comentado en los espacios académicos europeos, considerándolo como una conducta desarrollada en el ámbito laboral, que de manera soterrada para quienes no participan del proceso, vulneraba los derechos de las personas, produciendo serias consecuencias a nivel psicológico, con el objetivo de provocar anulación laboral y personal en la víctima.

En cuanto a las experiencias internacionales, se presentó a Suecia, quien en ese entonces era el país que más desarrollo había generado del tema, incorporando una norma legal contra las formas de hostigamiento psicológico en el trabajo el año 1993.

En el proceso de discusión, en la cual participaron académicos, gremios, sindicatos y expertos, se enfatizó el tener una conceptualización certera sobre que debemos entender por Acoso Laboral y en específico, la diferenciación de cuando la conducta la ejerce el empleador sobre los trabajadores, de las que se producen entre los trabajadores, las cuales quedaron expresadas como modalidades del acoso laboral, ascendente, descendente y horizontal, pero sobre todo era necesario establecer la posibilidad del mal uso que pudiese existir de personas que acusen injustamente a su empleador, temor que también fue discutido para la ley sobre acoso sexual, y al contrario de lo que se temía, estas falsas denuncias no aumentaron.

Otro punto fundamental del análisis, fue incorporar de acuerdo a la idiosincrasia chilena, el no tener un límite temporal para definir estas conductas, sino más bien que tuviera un mayor peso el resultado en la víctima, tales como enfermedades físicas o psicológicas, vinculándose también a la vida familiar y social de las personas.

Esta ley tipifica y sanciona el acoso laboral en todos los regímenes de contratación existentes en el país, y al igual que la Ley N° 20.005, modifica el Código del Trabajo para el ámbito privado y el Estatuto Administrativo y Municipal en el ámbito público.

g. ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ACOSO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS (2012)

Para seguir avanzando en la promoción de derechos fundamentales, a través de la prevención y tratamiento del acoso laboral y sexual en las organizaciones públicas, el Servicio Civil, decidió explorar la situación del empleo público en esta materia, para lo cual realizó un estudio exploratorio y descriptivo del acoso, contando

con la participación de 145 servicios públicos, lo que representó al 58% de las instituciones pertenecientes a la administración central del Estado.

A través de este estudio se buscó conocer la situación de los servicios públicos en materia de procedimiento de denuncia, cuantificar el número de denuncias formales e investigaciones realizadas en las instituciones encuestadas e identificar los factores críticos para la prevención del acoso en los servicios públicos.

Así, se logró evidenciar que del total de instituciones que participaron, 63% contaba con procedimientos específicos para la denuncia del acoso laboral y sexual formalizados, el 8% contaba con procedimiento para la denuncia del acoso sexual, el 3% contaba con procedimiento para la denuncia del acoso laboral y un 26% no contaba con ningún procedimiento.

Se observó que de las denuncias formales (escritas y firmadas) presentadas en el periodo, el 79% corresponde a acoso laboral, el 13% a acoso sexual y el 8% a ambas conductas. De estas denuncias, el 73% fueron presentadas por mujeres.

h. SEGUNDO ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ACOSO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS (2013)

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del primer estudio exploratorio del acoso en los servicios públicos, realizado el año 2012 y con el objetivo de profundizar algunos aspectos importantes de dimensionar en materias de denuncias y procedimientos respecto a la situación del año 2013, se realizó el segundo estudio exploratorio en estas materias, donde participaron 178 servicios, correspondiendo al 71% de las instituciones públicas del Estado.

Al consultar si los servicios cuentan con procedimientos de prevención y tratamiento del acoso laboral y sexual, se advierte que 140 de ellos (79%) tendrían al menos un reglamento específico de acoso sexual o laboral. Se evidencia un incremento en relación a los datos obtenidos en la consulta realizada el año 2012, que indicaba que 108 servicios contaban con este tipo de procedimientos.

Se recibieron 398 denuncias, las cuales provienen en mayor parte de mujeres (273 denuncias), mientras que las realizadas por hombres corresponden a 106. Las denuncias por acoso laboral (333 denuncias) superan a las de acoso sexual (46 denuncias), mientras que se presentan 19 denuncias referidas a ambas conductas. Según lo anterior, se puede indicar que el número de denuncias se comportan de forma similar en ambos estudios.

De esta forma, se requiere integrar la perspectiva de género en la prevención y tratamiento de estas materias, ya que se mantiene la tendencia de un mayor número de denuncias presentadas por mujeres. Además, se advierte la necesidad de contar con estrategias focalizadas y presenciales de difusión, para garantizar el conocimiento y la comprensión de estas temáticas, generando y compartiendo de forma permanente

información relativa al acoso laboral y sexual, sus formas, efectos y maneras de prevenirlo y erradicarlo en las instituciones públicas.

i. INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL QUE IMPULSA POLÍTICAS DESCENTRALIZADAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO (2013)

Para avanzar en un perfeccionamiento de la Gestión de Personas en los servicios públicos, como eje central de la Modernización del Estado, que fortalezca la calidad de las prestaciones que las instituciones presten a la ciudadanía, se dicta el Instructivo Presidencial que impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, el cual, instruyó a los servicios públicos a diseñar o actualizar su propia Política de Gestión de Personas, definiendo y explicitando criterios, estándares y lineamientos generales para guiar la toma de decisiones de la institución, comprometiéndose a dar pasos adicionales para su implementación.

En materia de promoción del buen trato y protección de la dignidad, se consideró entre los contenidos que debían incluirse en las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas de los servicios públicos, la definición y utilización de instancias para prevenir y denunciar hechos que pudieran afectar la dignidad de las personas; la realización de acciones de difusión de los procedimientos en las instituciones y el establecimiento de acciones para promover ambientes laborales saludables, que permitan fortalecer el compromiso de los trabajadores con la institución y optimizar el desempeño de la función pública.

j. INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN DESARROLLO DE PERSONAS EN EL ESTADO (2015)

El Instructivo Presidencial N° 001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet, el 16 de enero del año 2015, compromete a los servicios públicos chilenos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública y a la satisfacción de la ciudadanía.

Este Instructivo Presidencial, considera como uno de sus tres ejes principales a los Ambientes Laborales, indicando que “Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellas trabajan”.

Además, mandata a las instituciones públicas, a garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública específicamente a desarrollar acciones para la prevención y sanción del maltrato, acoso laboral y acoso sexual en el trabajo.

Para ayudar a los servicios públicos a cumplir con este mandato, el Servicio Civil publicó el documento “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual” que entrega lineamientos que ayuden a los servicios públicos a diseñar e implementar procedimientos basados en la no discriminación, confidencialidad y respeto a la dignidad de las personas, generando condiciones en las instituciones públicas para garantizar la protección de la dignidad y buen trato de todas las personas.

Los datos indican que antes de este instructivo, 100 servicios contaban con un procedimiento de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual. Luego del primer año de su implementación, este número aumentó a 239, elevando el porcentaje a 95.2% y a diciembre de 2017, dicho porcentaje alcanza un 98% con un total de 246 servicios que cuentan con dicho procedimiento.

k. LEY N° 20.955, PERFECCIONA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y FORTALECE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (2016)

En año 2016, se promulga la ley N°20.955, la cual otorga facultad al Servicio Civil de impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas para los distintos ministerios y sus servicios dependientes. En específico, podrá solicitar información a las instituciones sobre las materias pertinentes, según estándares de cumplimiento, los cuales se informarán semestralmente a la Contraloría General de la República, con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en gestión y desarrollo de personas.

En este contexto, a partir de las nuevas facultades otorgadas al Servicio Civil se han generado a la fecha once normas sobre estos ámbitos. En detalle, la Resolución N°1 del 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión de personas, indica en su título VII sobre Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, que los servicios públicos deberán desarrollar “acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía”.

Para dar cumplimiento a lo indicado, los Servicios Públicos, deberán desarrollar Programas de Calidad de Vida Laboral, realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales e implementando programas o planes de intervención, elaborar y aplicar un protocolo de conciliación según resultados de las tensiones conciliatorias identificadas, elaborar, aplicar y difundir un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, como también planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, todos ellos considerando mecanismos de evaluación y actualización.

Por consiguiente, y para velar por el cumplimiento de las diversas instituciones que componen la Administración Central del Estado, el Servicio Civil realiza acciones tanto de formación y capacitación mediante charlas, reuniones y entrega de documentación y orientaciones, para así apoyar a los servicios a avanzar a un mejor nivel de

gestión, en todos los subsistemas de gestión de personas, considerando que exista coherencia en cada uno de sus productos, enfatizando que estos deben contar con principios de confidencialidad, imparcialidad, probidad administrativa, rapidez y responsabilidad.

I. INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y PREVENCIÓN Y SANCIÓN DEL MATRATO, ACOSO LABORAL Y SEXUAL (2018)

El más reciente instrumento de gestión es el instructivo presidencial dictado el 23 de mayo de este año, que manifiesta la voluntad de consolidar una cultura de pleno respeto a la dignidad de las personas y buen trato, especialmente en las instituciones públicas, notando su trascendencia en la sociedad civil y la importancia para Chile de hacer efectiva la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres.

Este instructivo, mandata a las instituciones públicas a elaborar y desarrollar planes anuales de prevención de maltrato, acoso laboral y sexual; promover el buen trato, ambientes saludables y de respeto a la dignidad de las personas; realizar acciones de difusión y sensibilización de estos temas.

También se obliga que todas las instituciones públicas deberán disponer de procedimientos para investigar y sancionar las conductas de maltrato y acoso, señalando que entre los principios que los rigen se deberá incluir la confidencialidad, imparcialidad, rapidez, responsabilidad e igualdad de género.

4. MECANISMOS NORMATIVOS DE PROTECCIÓN A VÍCTIMAS

Como se ha mencionado, los servicios públicos chilenos deben garantizar para sus trabajadores, condiciones adecuadas de trabajo que favorezcan un clima de respeto, buen trato, libre de todo tipo de discriminación y en que prime la equidad de género.

El maltrato, acoso laboral y sexual es considerado un factor de deficiencia organizacional que atenta la dignidad de millones de personas en el mundo, afectando su salud física y psíquica, pudiendo producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales y familiares. En las organizaciones afecta el clima laboral, disminuye la productividad, capacidades e impacta a la institución por completo.

Por este motivo, se mandata a los servicios públicos que cuenten con un procedimiento de denuncia, investigación y sanción del maltrato y acoso. Como se mencionó anteriormente, diferentes cuerpos legales protegen a las víctimas de estas situaciones, estableciendo que la persona afectada realice su denuncia en la institución pública que corresponda.

El servicio ante una denuncia podrá instruir sumario administrativo para investigar el caso, resguardando la confidencialidad, celeridad y el debido proceso. Sin perjuicio de lo anterior, si la víctima de maltrato o acoso no está conforme con la investigación o con la decisión de la autoridad superior del servicio, podrá recurrir a la Contraloría General de la República, que es la institución fiscalizadora de carácter jurídico,

contable y financiero, destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado chileno actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, con sujeción a los procedimientos que la ley contempla y utilizando los recursos públicos eficiente y eficazmente.

Además, puede judicializar su denuncia presentando un recurso de Protección ante Corte de Apelaciones en caso de vulneración de sus derechos fundamentales, establecer una querrela ante Tribunales en caso de delito, interponer una demanda civil ante Tribunales por daño moral y/o patrimonial o presentar una acción de Tutela Laboral en Tribunales laborales para la protección de Derechos Fundamentales.

A pesar de esta diversidad de opciones existentes para presentar las denuncias y garantizar el respeto de la dignidad de las personas, aún existen situaciones que dificultan el buen desarrollo de los procesos de investigación y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

Ureta (2017) realiza un análisis de jurisprudencia, que busca determinar si el acoso como un fenómeno específico, queda invisibilizado en las decisiones jurídicas de tutela laboral. La tutela laboral, se describe como un mecanismo o conjunto de reglas que permite a los trabajadores, reclamar el resguardo y la protección jurisdiccional de sus derechos fundamentales en el ámbito de la relación laboral, cuando aquellos se aprecien lesionados por el ejercicio de las facultades del empleador. En este análisis, se revisaron las sentencias de 53 fallos de tutela laboral correspondientes al año 2016 del 1° Juzgado de Letras del Trabajo de Santiago.

Al realizar este análisis, se corroboró que no hay una diferenciación por género al momento de presentar denuncias, ya que el 49% de ellas fueron realizadas por mujeres, mientras que el 51% de los denunciantes son hombres. Se puede inferir que las mujeres no se atreven a denunciar, posiblemente por miedo a perder el empleo, por temor a que no crean su relato o por la sensación de indefensión, entre otras causales.

De las denuncias presentadas por mujeres, en 2 casos se acoge la denuncia de tutela laboral, en un caso se acoge parcialmente la denuncia y en 20 casos se rechaza la denuncia de tutela laboral. En los casos que acogen la denuncia de tutela laboral, sólo en uno de ellos la sentencia es categórica en señalar que los motivos son relacionados al acoso laboral.

En los casos en que se rechaza la acción de tutela laboral, en muchos de ellos se indica que no se encuentra debidamente fundado los hechos constitutivos de la vulneración de derechos, por ejemplo el fallo RIT T791-2016 establece “Que, en cuanto al mobbing que reclama la trabajadora, tal como ha señalado el demandado, no ha resultado debidamente fundado puesto que al describir los hechos en la demanda, se exponen de manera vaga e imprecisa”. Otro punto interesante en este fallo es que desestima la denuncia por no “haber sido atendida, diagnosticada ni tratada por la Asociación Chilena de Seguridad, primera entidad encargada de establecer las enfermedades de origen laboral”, exigiéndolo como parte del procedimiento a seguir para los casos de tutela.

En diversos casos en que se rechaza la demanda de tutela laboral se manifiesta que es por no contar con las suficientes pruebas para determinar la vulneración de derechos, es así que en el RIT T 481-2016 donde se describe que “se estima que las pruebas acompañadas y analizadas, no constituyen suficientes indicios de la vulneración alegada, que no son precisas ni concordantes y que no cumplen con el requisito mínimo de racionalidad en el relato de los hechos

Otro factor a considerar es la rendición de prueba, ello lo demuestra el fallo RIT T798 2016, que señala que “en cuanto a las vulneraciones alegadas, acoso laboral, la afectación a la integridad física y psíquica y al derecho a la honra y no discriminación, se estima que la demandante no aportó prueba alguna para acreditar indicios de vulneración por lo que se rechaza su pretensión”.

Se evidencia la existencia de un caso que comienza como acoso sexual y finaliza en acoso laboral (RIT T-224-2016) en que se indica que ante la negativa a sus insinuaciones sexuales el victimario comienza con un acoso laboral: “en un principio la relación laboral entre ambos se desarrolló de forma absolutamente normal y en términos cordiales, pero todo ello cambió cuando el señor se molestó profundamente luego de que la actora rechazara sus constantes insinuaciones sentimentales. A contar de dicho episodio la actitud y el trato de parte del señor para con la demandante cambió drásticamente, comenzando a afectar su relación profesional, por lo que los gritos, retos y denigraciones hacia la actora comenzaron a volverse permanentes”.

Los resultados de este análisis evidencian la necesidad de fortalecer todas las acciones relacionadas a la sanción de las denuncias de vulneración de derechos, disminuyendo los sesgos que pudiesen perjudicar tratamiento de este tipo de procedimientos judiciales.

5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

A lo largo de esta presentación, se han vislumbrado los cambios culturales que se generan para instalar estas temáticas tanto en la sociedad como en las instituciones gubernamentales. Estos cambios van aparejados de los movimientos sociales y laborales generados en nuestro país y a nivel internacional. En esta instancia, los desafíos que tienen las mujeres para presentarse en el ámbito laboral con igualdad de condiciones, ha sido debate desde los años 90’s en Chile, presentándose en discusiones parlamentarias, quienes han logrado diseñar y dictaminar estándares mínimos para desenvolvernos como sociedad mediante leyes y otros instrumentos normativos.

Es tarea del Estado, promover que las áreas de gestión y desarrollo de personas adopten un enfoque estructurado en materia de promoción del buen trato y protección a la dignidad, en tanto que, éstas acciones se relacionan con calidad de vida laboral y el bienestar de los funcionarios/os sin pretender ser una fórmula única, sino al contrario, una invitación a asumir una gestión sistemática en el ámbito de las buenas prácticas laborales, que permitan una cultura basada en la igualdad de oportunidades y el respeto de hombres y mujeres.

El desarrollo de buenas prácticas laborales implica un proceso de cambio organizacional y cultural, donde la definición e implementación de acciones ha sido posible en el marco de un desarrollo gradual en cada servicio, y cuyo factor de éxito radica en el nivel de profundidad y sentido estratégico de dichas acciones, el compromiso efectivo de directivos y de diversos actores involucrados y - como factor crítico - el nivel de participación que se genere en los servicios.

Así, la invitación permanente será seguir difundiendo la relevancia de contar con buenas prácticas laborales en esta temática, promoviendo la implementación de acciones que aborden eficazmente la promoción del buen trato, la protección de la dignidad y equidad de género al interior de cada servicio público, constituyendo una herramienta de gestión estratégica para la gestión pública.

6. BIBLIOGRAFIA

- **Bachelet, Michelle (2006)** “Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado”. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2006-C%C3%B3digo-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales.pdf>, 05-07-2018.
- **Bachelet, Michelle (2015)** “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf, 05-07-2018.
- **Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2005)** “Historia de la Ley N° 20.005 Tipifica y sanciona el acoso sexual”. <https://www.bcn.cl/historiadelay/nc/historia-de-la-ley/5620/>, 05-07-2018.
- **Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2012)** “Historia de la Ley N° 20.607 Modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral” <https://www.bcn.cl/historiadelay/nc/historia-de-la-ley/4517/>, 05-07-2018.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2008)**, “Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos”, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2008-Orientaciones-para-la-Prevencion-del-Acoso-Laboral-en-los-Servicios-Publicos.pdf>, 05-06-2018.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2010)**, “Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos”, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2010-Orientaciones-para-la-Prevenci%C3%B3n-del-Acoso-Laboral-en-los-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>, 05-06-2018.

- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2013)**, “Resultados Estudio Exploratorio del Acoso en los servicios Públicos”, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2013-Resultados-Estudio-Exploratorio-del-Acoso-en-los-Servicios-P%C3%BAblicos.pdf>, 05-06-2018.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2014)**, “Resultados Segunda Consulta de Acoso en los Servicios Públicos”, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2014-Resultados-Segunda-Consulta-de-Acoso-en-los-Servicios-P%C3%BAblicos.pdf>, 05-06-2018.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2015)**, “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del maltrato, acoso laboral y sexual”, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2015-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Denuncia-y-Sanci%C3%B3n-del-MALS.pdf>, 05-06-2018.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2016)**, “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento%20Conciliaci%C3%B3n%20Vida%20Personal%20y%20Familiar%20con%20el%20Trabajo%202010.pdf>, 01-07-2016.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2017)**, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n-n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>, 01-07-2018.
- **Piñera, Sebastián (2013)** “Instructivo Presidencial, Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, Presidencia de la República”, https://transparenciaactiva.presidencia.cl/Otros%20Antecedentes/Gab_Pres%20N_003.pdf, 05-07-2018.
- **Piñera, Sebastián (2018)** “Instructivo sobre igualdad de oportunidades y prevención y sanción del maltrato, acoso laboral y acoso sexual en los ministerios y servicios de la Administración Central del Estado”, <https://transparenciaactiva.presidencia.cl/Otros%20Antecedentes/Inst-Pres-N006.pdf>, 05-07-2018.
- **Ureta Sanchez, Lorena (2017)** Tesis de magister “Chile, el acoso laboral en la tutela laboral; ¿se tipifica la vulneración de derechos en las mujeres trabajadoras víctimas?”. U. Diego Portales.

7. RESEÑA BIOGRÁFICA

Karen Jiménez Sandoval, Psicóloga Organizacional, Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones por la Universidad Adolfo Ibañez, con estudios de especialización en Género y Derechos Humanos.

Autora de ponencia “Conciliación de la vida personal, familiar y laboral como elemento estratégico para una mejor gestión pública”, presentado en el Congreso CLAD 2016 Santiago. Desde el año 2013 ha asesorado a más de 250 servicios públicos en materias de Promoción del Buen Trato y respeto a la dignidad de las personas. Ha prestado asesoría en estas materias a delegaciones internacionales de organismos públicos de países como Brasil, Paraguay, El Salvador y Costa Rica. Desde el año 2017 desarrolla trabajos colaborativos en actividades de capacitación con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en el Curso Internacional “Dirección Pública, Gestión de Personas y Relaciones Laborales”, desarrollado por el Servicio Civil de Chile a través del Aula Virtual de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas.

Actualmente es Consultora Especialista en materias de gestión y desarrollo de personas de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas del Servicio Civil de Chile, desempeñándose como formadora, facilitadora y asesora para servicios públicos y generando orientaciones técnicas en las materias de buenas prácticas laborales, políticas de gestión y desarrollo de personas, relaciones laborales, ambientes laborales y calidad de vida laboral.

Daniela Triantafilo Torres, Psicóloga Clínica Mención en Neurociencias de la Universidad Adolfo Ibañez y Diplomada en Gestión de Personas de la Universidad Alberto Hurtado.

Entre el año 2014 al 2017 responsable del desarrollo, coordinación e implementación del Programa Practicas Chile, el cual tiene por finalidad ofrecer a estudiantes de educación superior el realizar sus prácticas profesionales en ministerios y servicios públicos del Estado chileno. Coautora de ponencia “Talento joven y Estado. Desafío de revalorización de la función pública: experiencias prácticas en Chile”, presentado en el Congreso CLAD 2017 Madrid. Desde el año 2015 ha asesorado a más de 170 servicios públicos en la implementación del Modelo de Transferencia de la Capacitación, ejerciendo el rol de Experto Técnico el contexto de cumplimiento de metas de indicadores transversales del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y de las Metas de Eficiencia Institucional (MEI). Ha prestado asesoría en materia de capacitación y formación a delegaciones internacionales de organismos públicos y educacionales de países como Perú, Brasil, Paraguay, El Salvador y Costa Rica. Desde el año 2016 desarrolla trabajos colaborativos en actividades de capacitación y Webinar con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en gestión y evaluación de acciones de capacitación, y el desarrollo en el sector público chileno. Recientemente participó en el desarrollo del “Análisis Descriptivo Gestión Capacitación en Servicios Públicos 2012-2016”.

Actualmente es Consultora Especialista en materias de gestión y desarrollo de personas de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas

del Servicio Civil de Chile, desempeñándose como formadora, facilitadora y asesora para servicios públicos y generando orientaciones técnicas en las materias de inducción, formación, capacitación, ambientes laborales y calidad de vida.

8. RESUMEN

Esta ponencia aborda la experiencia y acciones realizadas por el las instituciones públicas chilenas en la promoción del buen trato y la protección a la dignidad, ya que son los organismos responsables de asegurar la puesta en práctica de las políticas públicas destinadas a garantizar los derechos fundamentales de sus trabajadores y trabajadoras; y de esta forma, dar cuenta de la experiencia chilena en la prevención del maltrato, el acoso laboral y sexual. En el contexto social actual, de mayores demandas de la ciudadanía por mejorar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos, se hace primordial contar con servidores públicos más preparados, que sean capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja y acorde con el siglo XXI.

Para brindar servicios de calidad a los ciudadanos se requiere necesariamente de funcionarios públicos respetados, reconocidos y cuyos espacios laborales les permitan su desarrollo y plena conciliación entre la vida y el trabajo. A su vez, climas laborales más saludables, basados en el respeto y buen trato, permiten a los/as funcionarios/as desarrollar su trabajo en forma más eficiente y efectiva, disponiendo de mejores condiciones para el logro de los objetivos institucionales.

El desarrollo de acciones de promoción del buen trato y protección de la dignidad constituyen un proceso de cambio organizacional y cultural en la Administración Central del Estado, que ha sido posible en el marco de un desarrollo gradual en cada servicio público, y cuyo factor de éxito radica en el nivel de profundidad y sentido estratégico de dichas acciones.

Palabras clave: Promoción del Buen Trato, Protección de la dignidad, Buenas prácticas laborales, Inclusión, Igualdad y Equidad de Género, Gestión y Desarrollo de Personas, Ambientes Laborales: Prevención maltrato y acoso laboral y sexual, Chile.