

# **“EL ROL DEL SERVICIO CIVIL EN LAS RELACIONES LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO”.**

**Autor: Pedro Guerra Loins**

**Coautor: Pablo Meier Rivadeneira**

## **I.- INTRODUCCIÓN.**

A inicios de los años noventa, el mundo de las organizaciones se vio enfrentado a un proceso de profesionalización de las áreas de Personal o Recursos Humanos, llamadas así en esos años.

Dejando atrás los Departamentos de Relaciones Industriales, las áreas de “Recursos Humanos” vinieron a profesionalizar los distintos subsistemas de gestión de personas en los que se puede descomponer la vida de un trabajador al interior de una organización. Ingreso, desarrollo y desvinculación son por lo general las etapas más comunes y gruesas de describir. En algunos casos, estas temáticas se desagregan en reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, compensaciones, gestión del desempeño y desvinculación o egreso.

Desde el punto de vista de la gestión moderna, cada uno de estos procesos y ciclos han dado forma incluso a estructuras organizativas de las áreas de Personas, concentrando funciones y especializaciones por cada subsistema.

Sin embargo, en pocas organizaciones se advierte como proceso formal integrado y asumido como tal, el subsistema de las Relaciones Laborales.

Así como el riesgo de la Nueva Gestión Pública pasa por el desbalance entre el foco en la medición y seguimiento de indicadores desde el paradigma de la eficiencia y los resultados, dejando de lado la mirada de la ciudadanía y el valor público, en la gestión moderna de personas, los ciclos y procesos se fueron estructurando por procesos formales y subsistemas que daban cuenta de una metodología y precisión técnica, sin contextualizar en la mirada política de las organizaciones. De esta forma, el ámbito político de cómo se relacionan los servidores públicos al interior de una organización, cómo ejercen sus derechos colectivos, cómo eligen a sus representantes, cuáles son los intereses y demandas, cómo se organizan para conquistarlos, y por sobre todo, cuál es el rol de los Servicios Civiles y las áreas de Personas en estos procesos, pareciera ser un tema no tratado desde esta realidad. Como si la expertise técnica de la ejecución de procesos técnicos que subyacen al ciclo de vida de cada servidor público, no diera cabida a aquellos procesos menos predecibles, poco

estandarizados o definitivamente más complejos pero tremendamente importantes en las realidades de las instituciones públicas. Si el creciente descontento y desconfianza generalizada en muchos de los países a nivel mundial, pasa por una nueva forma de entender la participación y cómo la ciudadanía encuentra confianza en sus estructuras de poder, incluido el Estado y sus instituciones, la misma atención la merecen los procesos participativos que existen, o no, al interior de las instituciones públicas, y cómo las áreas de Personas de las instituciones públicas han reconocido el subsistema Relaciones Laborales como el ecosistema y el contexto donde se deben desarrollar los procesos técnicos de ciclos de vida y carrera de los servidores públicos

La siguiente ponencia intenta identificar esta problemática y describir el rol que los Servicios Civiles de la mayoría de los países de la región tendrán al momento de definir el rol que les compete en la articulación de las relaciones laborales al interior de sus instituciones públicas, reconociéndolas como procesos formales de gestión de personas, necesarios de visibilizar, actualizar y formalizar su desarrollo.

## **II. LAS RELACIONES LABORALES Y LA GESTIÓN DE PERSONAS.**

En su libro “Mérito y Flexibilidad”, Francisco Longo describe en su capítulo de los “Grandes Subsistemas de Gestión de personas”, el referido a “Gestión de Relaciones Humanas y Sociales”, definiendo a éste como *“el subsistema de la GRH que se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva. Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el empleado individual, ni tampoco una unidad organizativa o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias de trabajo, sino la totalidad del personal, o bien uno o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales o profesionales más o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo”* (Longo, 2004).

Precisamente, el hecho de que los contenidos temáticos de las relaciones colectivas, en un sistema dado de gestión pública de los RRHH, afecten a unas materias de personal con preferencia a otras (a las retribuciones, por ejemplo, con preferencia a las políticas de plantillas) constituirá un elemento cualificador del modelo de relaciones colectivas que existe en cada caso.

Para Longo, “la gestión de las relaciones humanas y sociales se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH. De hecho, las relaciones colectivas que

constituyen su objetivo pueden desarrollarse en cualquiera de las otras áreas de la gestión de las personas, desde la planificación hasta la carrera, pasando por la compensación y la gestión del rendimiento”.

En específico define a las relaciones laborales de la siguiente manera: ***“La gestión de las relaciones laborales, que incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde ésta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a los empleados o a grupos de éstos. Las relaciones laborales se extenderán a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales en los que éstos existan. Las relaciones laborales reproducen los objetivos, los valores y las aspiraciones de poder de las partes, se desarrollan mediante procesos de acuerdo, transacción o conflicto de diferente naturaleza e impactan sobre las diferentes áreas de la GRH”*** (Longo, 2004).

Por su parte, Anne Trebilcock en su artículo “Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos: Visión General”, (Trebilcock, 2000) define el sistema de relaciones laborales, como aquél *“en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”*. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo”. La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités conjuntos de salud y seguridad) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales. (Trebilcock, 2000)

Por otra parte, cómo afectan las relaciones laborales en el sector público y cómo nacen nuevas temáticas de interés para los Servicios Civiles, es uno de los aspectos que aborda el “Análisis Comparado de las Relaciones Laborales en la Administración Pública Latinoamericana” (BID, 2002), realizado por el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) y el “Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo” (CLAD).

En él, se releva la importancia de las reformas que fueron realizadas desde los años ochenta y durante los noventa, pues éstas mismas modificaron aspectos significativos de la estructura y operación del sector público, involucrando las relaciones laborales.

Dentro de los factores que se mencionan como gravitantes y que afectaron a las relaciones laborales, fueron el redimensionamiento hacia abajo del aparato estatal, reduciendo costos, puestos de trabajo y estructuras, y la reacción del sector laboral por la afectación de las fuentes de empleo y los ingresos. La modificación de las funciones estatales en el marco de procesos de modernización, habría implicado una nueva distribución de competencias y otros cambios en la gestión pública, por los cuales la relación entre el sector público y privado respecto de la prestación de servicios lleva a interrelaciones novedosas con consecuencias sobre las modalidades de contratación estatal y en las relaciones laborales.

Lo anterior, según lo planteado en este estudio, forjó la tendencia en el mercado de trabajo a pautear condiciones de empleo más flexibles, bajar costos laborales, y demandar nuevas calificaciones y competencias que se contraponen con los sistemas rígidos, centralizados y uniformes propios de las burocracias públicas.

Por su parte, la nueva gestión pública vino a intentar dar un conjunto de respuestas pragmáticas de los gobiernos a las presiones del entorno para orientar la administración a la obtención de resultados por medios como la devolución de autoridad, la responsabilización, la competencia y la elección, la provisión de servicios adecuados a los ciudadanos y el fortalecimiento de las funciones centrales de gobierno, se derivan diversas implicaciones en las relaciones entre directivos y empleados públicos, ministerios y agencias autónomas, administración y autoridades políticas, y, administración y ciudadanos (Ormond y Loeffler, 1999:147, 159, en BID, 2002). El diagnóstico de las disfunciones de los sistemas de servicio civil desde la perspectiva directiva (Longo, 2001: 21 e, en BID 2002), ha destacado el exceso de regulaciones, su estandarización, la escasa autonomía que se otorga a los directivos, las restricciones a la movilidad laboral y la morosidad en los sistemas de gestión de recursos humanos, entre otras.

## **II.- ROLES Y DESAFÍOS DE LOS SERVICIOS CIVILES EN LAS RELACIONES LABORALES.**

### **1.- LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS Y LAS RELACIONES LABORALES.**

Desde hace más de una década, los Servicios Civiles han invertido en generar capacidades que permitan gestionar las materias de gestión de personas y empleo público en cada uno de los Estados y países. En ese proceso, hemos sido testigos de la consolidación de entes que velan por las garantías y oportunidades de carrera de los servidores públicos y todos los procesos, normas y subsistemas que la componen. Concursabilidad, carrera funcionaria, gestión del desempeño y sistemas de calificaciones, capacitación y formación son algunos de los ámbitos en que todos los Servicios Civiles han instalado su quehacer y su rol en el estado.

Adicionalmente, muchos entre ellos el chileno y en proceso el peruano, se han abocado a instalar sistemas de concursabilidad de directivos públicos y gestión directiva bajo sistemas mixtos basados en la meritocracia y la confianza política. Varios de estos sistemas centran sus esfuerzos en delinear procesos de reclutamiento y selección de estos directivos, y en algunos casos incipientemente se está abordando el acompañamiento y desarrollo de los mismos en su quehacer. Sin embargo, los criterios de selección y por tanto, los componentes de los perfiles por los cuales son seleccionados, centran su atención en conocimientos técnicos, experiencia y dominio experto de las tareas que les serán encomendadas. Muy de la mano de variables y contenidos de gestión, con foco en gestión de metas, indicadores, presupuestos y manejo de la normativa propia de cada país, en lo que respecta a gestión pública. Por su parte, los criterios políticos a la base por los cuales son elegidos, una vez seguros de sus competencias técnicas idóneas, se refieren a las condiciones y capacidades que se tendrá de llevar cabo un mandato gubernamental, elegido por los ciudadanos y traducido en un programa de gobierno.

Lo anterior garantiza cuadros directivos disponibles que disponen de buena ejecución técnica, buena gestión y adhesión y lealtad política al gobierno de turno. Sin embargo, la experiencia chilena, en muchas oportunidades, registra casos donde el fracaso o la desvinculación de un alto directivo, no pasa por ninguna de las variables anteriores. En efecto, y dependiendo de la criticidad de la institución que le toque dirigir o de la visibilidad en su momento de esa institución en el debate público, existen diversos casos donde los conflictos con sindicatos (asociaciones gremiales en Chile), terminan con la vigencia y mandato de un director de servicio, por razones que traspasan a la confianza técnica o política. La inexistencia de una estrategia de relaciones laborales al interior de la institución, la confusión de roles en este escenario, la dificultad de entender el

entorno o a las contrapartes sindicales, la poca inversión en construir relaciones de confianza, la falta de habilidades de lectura política frente a escenarios complejos, la capacidad de construir y respetar acuerdos, la negociación como capacidad central, en fin, problemáticas que no dan cuenta sólo de habilidades técnicas o de gestión, y que denotan una necesidad de formar y elegir a directivos con conocimiento en la gestión de las relaciones laborales, son otro tipo de razones.

De acuerdo a lo anterior, el ámbito de acción de los Servicios Civiles crece, tanto en los criterios de selección como la estrategia de acompañamiento y desarrollo en estas materias. Conocimientos relacionados con las leyes que regulan el funcionamiento de los sindicatos y los derechos y deberes de un directivo frente a los representantes de los funcionarios, conocimiento en materia de negociación y el desarrollo de sus habilidades, planificación y anticipación de acuerdo a variables del entorno político, trabajo en red, son algunas de las competencias y necesidades que surgen al hablar de un directivo que posea la capacidad de dirigir en su institución las relaciones laborales.

Lo anterior, requiere tomar la responsabilidad de los Servicios Civiles de convertirse en articuladores de un diálogo social que ocurre en un contexto determinado, y que supone formación y preparación en la relación con los sindicatos en la entrega de información relevante de contexto, en el monitoreo de la conflictividad y la data referida a ella, a conocer en detalle las diversas estrategias de participación y dónde están las buenas prácticas y los casos exitosos. De la misma manera, poner en contexto y en red, un aprendizaje colaborativo que permita a los altos directivos conocer experiencia de sus pares y de sus antecesores, permitiendo conocer y aprender cómo desarrollar estrategias de colaboración y trabajo con los sindicatos, que permitan prevenir futuros conflictos.

## **2.- CONOCER EL MAPA Y EL TERRITORIO. LA INFORMACIÓN COMO BASE PARA LA NEGOCIACIÓN.**

Comúnmente se circunscribe el rol del Servicio Civil, a un ente técnico de alta expertise, en materia de directivos públicos y de gestión de personas. En diversas modalidades, su rol se circunscribe a dictar y hacer cumplir la normativa o las políticas de gestión de personas de los servidores públicos de los servicios estatales de cada país. En muchos de ellos, se ha sumado en los últimos años, la responsabilidad de dirigir el proceso de búsqueda y selección de los directivos públicos.

Sin embargo, tal como ocurre en el mundo de la Gestión de Personas, y en particular en los servicios públicos, la gestión y administración demandante de diversos procesos y subsistemas tanto operativos (transaccionales tales como los procesos de pago, gestión de personal o de beneficios) como en el mejor de los casos, procesos más complejos de desarrollo organizacional, no permiten consolidar una contribución significativa en materia de información y datos. En efecto, si se piensa en desarrollar directivos públicos competentes en el manejo de las relaciones laborales, sensibles al diálogo social y promotores de la gestión participativa, sin duda se requiere del apoyo de datos e información que objetivicen el fenómeno. Si durante años el ámbito de las relaciones laborales ha ocurrido en la práctica, fuera de la administración de sistemas, sin sistemas de soporte, destinadas a la capacidad de negociación del directivo de turno, resulta fundamental que se considere como un subsistema formal del cual se requiere metodologías de monitoreo, estrategias de anticipación de conflictos, información de base de los diversos actores, la formalización o no de la función en cada institución pública y conocer en números cómo se dan las diversas manifestaciones que componen este subsistema.

Más allá de “conversaciones de café” o estrategias políticas, el rol del responsable de las relaciones laborales debe profesionalizarse hacia un perfil que permita planificar, generar acuerdos, formalizar resultados y conocer en detalle la información de cada demanda sindical. En esto el rol del Servicio Civil es fundamental. No sólo en generar principios y modelos sino en información que sea capaz de levantar y poner a disposición de los diversos actores.

¿Cuáles son los casos exitosos en materia de negociación y relación con los sindicatos?

¿Cuáles son las principales demandas de los actores sindicales, tanto de nivel central como de cada institución?

¿Cuáles son los principales aspectos que podrían afectar las relaciones laborales y los puntos de alerta que conllevan iniciativas legales o reformas impulsadas por el propio ejecutivo?

¿Cuáles son las estrategias de participación más comunes en los servicios públicos y qué códigos culturales subyacen a ellas?

¿Cuál es el mapa político de actores relevantes y cuál es la estadística de conflictividad?

¿Cuáles son las lecciones aprendidas después de un proceso de negociación y qué metodología se puede disponer para ello?

¿Cuál es el perfil de un encargado de Relaciones Laborales o cómo está definida su función a nivel central? ¿De qué estructura debiera depender?

Muchas de estas preguntas requieren definiciones amplias que engloben en un modelo la forma en que las relaciones laborales se comportan en el Estado y el rol de sus diversos actores junto con la información mínima con que se puede contar. El poder disponer de estas orientaciones y de esta información básica, podría ser otro de los desafíos de los Servicios Civiles cuyo rol de gestor de subsistemas de Gestión de Personas queda pendiente sin este rol de información.

### **3.- LA FORMACIÓN Y EL ROL EDUCADOR:**

Así como en muchas instancias referidas a necesidades transversales del Estado, la capacitación y formación ha constituido estructuras estatales para reforzar la carrera y perfeccionamiento de los servidores públicos, en el ámbito de las relaciones laborales las necesidades de formación no son escasas.

Mientras en el caso de los directivos públicos el rol requiere una formación sólida en aspectos legales que regulan los derechos y deberes, pareciera también haber una necesidad en las necesidades de formación y actualización en los representantes sindicales.

Cada vez más, los Servicios Civiles y Secretarías de la Administración Pública requieren renovar su oferta de formación con necesidades emergentes. Ésta es una de ellas. Respetando el ejercicio de la libertad sindical, el Servicio Civil como ente regulador de la Gestión de Personas ofrece una mirada de garante de los derechos y condiciones de los trabajadores públicos. En ese contexto, podría asumir un rol formador inicial en materias de interés para representantes y dirigentes sindicales. Sobre la base de promover interlocutores entendidos, la actualización y perfeccionamiento de contenidos referidos a los diversos subsistemas de gestión de personas, sus problemáticas y tensiones, la normativa vigente y actual, y los derechos y deberes tanto de las autoridades como de los servidores públicos, garantiza disponer de actores gremiales con información, capaces de generar un diálogo con posturas fundamentadas y mirada a largo plazo.

Por su parte, no son pocas las necesidades de un directivo público en lo que respecta a las relaciones laborales. A las necesidades básicas de conocimiento en materia de legislación vigente, derechos y deberes en su rol, se suma información de contexto y por sobre todo, la necesidad de vincularse con pares o ex directivos que hayan vivido experiencias similares. En este sentido, no sólo los aspectos conceptuales o los modelos de negociación bastan. Se requiere de sistematizar experiencias y lecciones aprendidas que sirvan de ejemplo y prevengan

dificultades por falta de experiencia o capacidades para generar un diálogo social fructífero con mirada a largo plazo.

La articulación de buenos acuerdos, sostenibles en el tiempo, o la habilidad empática, pero a la vez asertiva en cuanto a generar las expectativas que corresponden en un proceso de negociación hacia su contraparte, pasan también por la capacidad que tenga ese directivo de entender y ejercitar las implicancias de su rol en el sistema de relaciones laborales. Y para ello, requiere no sólo actualizar sus conocimientos legales, normativos y conceptuales, sino que aprender de experiencias y ensayar sus habilidades cada vez más críticas y que no dicen relación con su capacidad técnica o de gestión.

#### **4.- EL DESAFÍO DE LA PARTICIPACIÓN Y EL ROL DE ARTICULADOR: NUEVAS DEMANDAS Y VIEJOS ACTORES.**

Así como el empoderamiento de los movimientos ciudadanos ha contribuido a relevar el valor de la participación y de volver al origen de las demandas de la ciudadanía, al interior del Estado y como servidores públicos, la participación ha ido generando mayores necesidades. En este contexto, los servicios civiles adquieren un rol relevante en el suministro de información ante cualquier espacio de negociación entre estas demandas y quienes dirigen desde los gobiernos esta relación. Pero sobre todo, y en la idea de promover una cultura colaborativa, existe hoy el desafío de generar un modelo de participación al interior de la función pública que considere tanto las nuevas demandas de los servidores públicos como las nuevas exigencias y competencias de los directivos públicos para enfrentarlas, como ya se dijo.

Si en su estadio de desarrollo inicial, y en el contexto social de la mayoría de los países iberoamericanos, las demandas sindicales de los representantes de los trabajadores del Estado apuntaban a reivindicaciones en materia de condiciones remuneracionales y legitimidad de las normas y regulaciones de su carrera funcionaria manteniendo la estabilidad, hoy dan paso a demandas de mayor interés ciudadano y transversal.

En efecto, temáticas referidas a derechos fundamentales amparados en principios de igualdad de género, no discriminación, derecho y acceso al trabajo decente, transparencia y probidad, son algunas de las temáticas que con fuerza se instalan. Derechos referidos al trato laboral o aquellos emanados de problemáticas de acoso laboral o sexual, son condiciones que hace algunos años no contaban con la regulación legal que hoy tienen. Frente a esto, las temáticas referidas a la gestión de personas se diversifican y amplían su alcance más allá de la operatoria

de los propios subsistemas de recursos humanos, sus normas y procedimientos. El bienestar como concepto amplio, la calidad de vida laboral y finalmente el cuidado de ambientes laborales que dignifiquen a los trabajadores del Estado, son focos cuyo correlato en la gestión de los directivos públicos aún está gestándose.

Por otro lado, las legítimas y entendibles reivindicaciones del mundo sindical en materia de empleo público referidas principalmente a una lógica reivindicativa de condiciones remuneracionales y contractuales, dan paso a demandas más complejas provenientes de nuevas problemáticas de sus representados. Si la estrategia y medida de presión frente a las clásicas demandas se centraba en el conflicto, hoy se requiere de una estrategia a largo plazo, que consiste en vincularse con los actores políticos y generar relaciones de confianza que permitan un diálogo de mayor profundidad respecto al cuidado de los servidores públicos, su permanente cuestionamiento por parte de la sociedad civil, y el riesgo de la desvalorización de la función pública. Por tanto, la estrategia del conflicto no basta como única estrategia de negociación. La lógica de acuerdos que haga sostenible en el tiempo lo acordado y con una mirada a largo plazo más allá de los ciclos políticos y los gobiernos de turno, parece ser un elemento central en este contexto.

Tanto para el desafío que se presenta a los altos directivos en sus nuevas capacidades, como para la actualización de nuevas miradas en los representantes sindicales, el rol de los servicios civiles adquiere notoriedad y protagonismo. Ante la inexistencia en algunos Estados de entidades que regulen el marco de acción de las relaciones laborales, se hace imprescindible desde el ámbito del empleo público y la gestión de personas hacer una contribución que acerque a las partes en nuevos escenarios, con nuevas conversaciones, puntos de acuerdo y desacuerdo, estableciendo una lógica de entendimiento a largo plazo, respetando el mandato de los altos directivos y la autonomía sindical de sus dirigentes. Para ello, se requerirá de un rol articulador y capaz de desarrollar nuevas competencias en ambos actores y definir una agenda de temas a desarrollar, en pos del fortalecimiento de un Estado empleador como referente, respetuoso de los derechos fundamentales de sus trabajadores y respetuoso de la labor sindical.

### **III. CONCLUSIONES.**

Las relaciones laborales son procesos complejos, difíciles de predecir y muy sensibles a la capacidad de sus actores. En este sentido, la dificultad de asumirlo como un subsistema de gestión de personas ha generado un vacío no sólo en la información agregada y sistemática de cómo se comporta en el mundo de las instituciones públicas sino que exige redefinir nuevos roles y desafíos a los Servicios Civiles o Secretarías de la Función Pública.

La imposibilidad de abstraerse de la crisis de confianza generalizada en diversos países de Latinoamérica e Hispanoamérica, y la dinámica de un mundo global, obligan a replantear los procesos y espacios de diálogo social al interior de las instituciones públicas. En muchos Estados no existe en la formalidad una estructura que vele por las condiciones y la calidad de este diálogo. El valor público que puedan generar los Servicios Civiles en esta materia es un desafío por sí mismo. Reconvertirse a estructuras que intervengan en la dinámica política de las relaciones al interior de las instituciones públicas rompiendo con el histórico rol técnico experto y normativo, no es más que insertarse en el mundo y contexto actual en que viven estas instituciones y donde co-existen cada una de las políticas y normativas dictadas, definiendo su viabilidad.

Más allá de la política definida por el acto soberano de la ciudadanía que elige un gobierno cuyo programa se expresa en políticas públicas y sus respectivas evaluaciones en los diversos poderes del Estado, los Servicios Civiles no pueden desconocer la variable política que subyace en cada sistema de relaciones laborales en el sector público. Desde las demandas más básicas que hablan de los derechos y condiciones laborales de sus trabajadores en un empleo público en su mayoría tendientes a la flexibilización bajo el amparo de los principios de la Nueva Gestión Pública, hasta las demandas de cada sector e institución, las temáticas y competencias que se requieren para generar una cultura de diálogo social requieren un esfuerzo mayor por parte de los Servicios Civiles.

Cautelando la libertad sindical, y conscientes de ser actores interesados de una de las partes (la Administración del Estado), el paradigma técnico y normativo en que se ejerce el rol deberá transitar al rol articulador, que permita generar un tejido social al interior de los servicios públicos que dé garantías de culturas centradas en el diálogo y en la participación.

Desde la información básica de monitoreo, hasta la definición de un modelo de Estado empleador respetuoso de los derechos laborales y de los principios del trabajo decente, el Servicio Civil enfrenta como desafío un rol que permita visualizar, monitorear, que genere aprendizaje y por sobre todo, prepare a las partes para desarrollar relaciones laborales constructivas. Relaciones laborales sostenidas en acuerdos de largo plazo, que traspasen los acuerdos insertos en los ciclos políticos y pretendan mejorar las condiciones del empleo público, siendo un aporte a la revalorización de la función pública.

#### **IV. BIBLIOGRAFÍA.**

“Modelo de Gestión de Personas del Estado”, Servicio Civil Chile 2006.

“Análisis Comparado de las Relaciones Laborales en la Administración Pública Latinoamericana”, BID 2002.

“Mérito y Flexibilidad: La gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público”, F. Longo 2004.

“Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Capítulo 21 En: enciclopedia de la OIT”, OIT – Anne Trebilcock, 2000.

“El Rol del Directivo Público Hoy: roles y desafíos”, Servicio Civil Chile 2015.

#### **V. RESEÑA BIOGRÁFICA.**

Pedro Guerra Loins es Psicólogo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha desarrollado una nutrida carrera en empresas públicas y servicios del Estado en materias de gestión de personas, desempeñándose como profesional y ejecutivo en áreas de gestión de recursos humanos en funciones e instituciones como la Dirección Nacional del Trabajo, Codelco como Jefe de Proyectos Corporativo de Desarrollo de Personas en Codelco, Centro Corporativo y Subgerente de Formación y Desarrollo en Metro de Santiago, S.A. Ha sido docente de Psicología del Trabajo en pregrado en Universidades chilenas, como también en postgrados, consultor internacional y expositor en organismos hispanoamericanos vinculados a la función pública.

Como alto directivo público ha sido Jefe del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Defensoría Penal Pública de Chile y desde agosto de 2014 es Subdirector de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, teniendo como desafío la dictación de normas de carácter general, supervisión, coordinación y perfeccionamiento de la gestión de personas en la administración central del Estado.

#### **VI. RESUMEN.**

Durante los últimos años, el rol de los Servicios Civiles se ha circunscrito a la dictación y seguimiento de las políticas de Gestión de Personas y sus posteriores cumplimientos normativos, centrados en los ciclos de vida laboral de los servidores públicos, incluyendo el reclutamiento y selección de los directivos públicos, en aquellos casos donde existen dichos sistemas.

De todos estos subsistemas, el sistema de relaciones laborales no siempre goza de la atención y responsabilidad en el ejercicio de las facultades de los Servicios

Civiles, sin existir un mandato o roles claros que permitan incluirlo en su ámbito de acción.

Sin embargo, el contexto en que hoy los Estados se encuentran, la crisis de confianza generalizada en diversos países, y la demanda ciudadana de participación han volcado la discusión al interior de las instituciones públicas. Si en el contexto social, la ciudadanía exige el derecho a una creciente participación, en el caso de las instituciones públicas éstas se ven permeadas por demandas similares desde sus funcionarios y representantes sindicales.

Dado lo anterior, existen nuevos desafíos en el rol de los Servicios Civiles o Secretarías de la Administración Pública, no sólo en cuanto a las relaciones laborales como un subsistema formal de gestión de personas, sino que como entes articuladores de los derechos y deberes del empleo público.

De los nuevos desafíos que se enfrentan, se distinguen al menos cuatro:

- 1.- El rol de los Directivos Públicos y las Relaciones Laborales:** Se refiere a la forma en que aquellos servicios civiles que se responsabilizan por el reclutamiento y selección de los futuros directivos públicos de su Estado, asumen el desafío de incluir nuevas capacidades y competencias en el perfil de los directivos que incluyan variables de habilidades referidas a las relaciones laborales y una definida sensibilidad en el diálogo social.
- 2.- Conocer el Mapa y el Territorio. La Información Como Base para la Negociación:** Al igual que las áreas de Gestión de Personas, el desafío mayor en esta materia supone convertirse en un ente capaz de levantar información actualizada y data respecto a las relaciones laborales. Desde información básica respecto a los actores, sus niveles de conflictividad, principales demandas, hasta dónde y cómo coexisten los responsables de este tema cada una de las instituciones públicas, serán datos relevantes que permitan monitorear el estado de las relaciones laborales en cada Estado, así como definir estrategias anticipatorias y preventivas.
- 3.- La Formación y el Rol Educador:** Así como en muchos Estados, las Escuelas de Administración Pública son estructuras responsables de la formación y capacitación o de perfeccionamiento de los servidores públicos, los Servicios Civiles debieran asumir un rol formador en materias de relaciones laborales. Así como los directivos responsables de cada institución pública requieren adquirir conocimientos en materia legislativa y normativa así como el desarrollo de nuevas habilidades, parece necesario, respetando el principio de libertad sindical, generar programas de formación para dirigentes sindicales

que nivelen una base mínima de conocimientos en gestión de personas, o derechos y deberes.

#### **4.- El Desafío de la Participación y el Rol de Articulador: Nuevas Demandas y**

**Viejos Actores:** El rol que asoma como desafío se refiere a ser articulador entre los actores relevantes, sobre la base de entender como nuevo escenario determinado por el contexto, un proceso cultural de cambio que propenda a generar mayor participación y entender la participación como un valor y como la posibilidad de generar prácticas centradas en los acuerdos que sostengan una mirada a largo plazo.

#### **VII. PALABRAS CLAVES.**

Relaciones Laborales, Participación, Gestión de Personas, rol, Servicio Civil, articulador, actores, sindicatos, directivos públicos, información, diálogo social.