

EN EL SECTOR PÚBLICO

Sindicatos como promotores de gobernabilidad

Una buena gestión del diálogo social y de libertad sindical pueden transformar al Estado de un simple empleador a un gestor de servicios de calidad.

Escuchar la palabra sindicato en el Perú y en cualquier parte del mundo pone a las instituciones gubernamentales en estado de alerta e incertidumbre porque se le asocia con conflicto, revuelta, paro y exigencias desproporcionadas de carácter inmediato. Sin embargo, las organizaciones sindicales no son generadoras de problemas, sino piezas fundamentales para la estabilidad, gobernanza y la eficiencia de la administración pública.

Las organizaciones de trabajadores estatales actúan como portavoces entre la fuerza laboral y el gobierno mediante el diálogo social: intercambio de información, consultas y negociaciones. El Perú asumió la resolución de conflictos en el empleo público al adoptar la Constitución de 1979 (dentro de sus disposiciones transitorias), cuando ratificó una de las principales normas internacionales del trabajo sobre el diálogo social, el Convenio 151° de la Organización Internacional del Trabajo “sobre protección del derecho de sindicación y procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública”. Durante las discusiones de la Asamblea Constituyente se resolvió dicha ratificación para combatir la persecución a los servidores públicos.

En mi experiencia, los sindicatos fuertes con marcos de diálogo claros, como los que garantiza el Convenio 151° de la OIT, facilitan el reconocimiento de los intereses de los empleados y administradores, y permiten acuerdos coherentes y constructivos que promueven la calidad e independencia de los servicios públicos. Hasta el 2025, 12 países de América Latina y el Caribe habían ratificado el mencionado convenio; son 59 en el ámbito mundial.

La práctica del diálogo social puede prevenir paros en las entidades presta-



CARLOS CARRIÓN CRESPO

JURIS DOCTOR, ESPECIALISTA EN MEDIACIÓN LABORAL Y EXOFICIAL EN SERVICIOS PÚBLICOS EN LA OIT.

doras de servicios esenciales, evitando crisis económicas y sociales, así como daños reputacionales a los gobiernos. Las paralizaciones radicales en Sudáfrica en el 2023, por ejemplo, decantaron en hospitales completamente cerrados, al no contar con un acuerdo previo de cuáles eran los servicios médicos mínimos que debían seguir brindándose en caso de huelga.

Por otro lado, en el sector público la consulta y la negociación institucionalizadas entre las entidades públicas y sus empleados son herramientas de democratización y buen gobierno porque los sindicatos pueden ayudar a profesionalizar los servicios, transparentar la gestión de recursos y la distribución de prioridades en sus instituciones. Además, son un mecanismo de protección a los empleados que denuncian irregularidades, ya que les pueden brindar asesoramiento y representación legal, proteger su identidad y proponer mecanismos confidenciales de denuncia, como lo ha reconocido el Consejo de Europa.

Al sindicalizarse, los trabajadores del Estado pueden participar en la determinación de sus condiciones laborales, colaborando directamente en la mejora de políticas públicas, lo cual reduce su resistencia al cambio institucional. El manual ‘Fomento de enfoques constructivos en las relaciones laborales en la administración pública’ de la OIT indica que la solución conjunta de problemas es una alternativa a la negociación convencional centrada en intereses porque la primera implica colaboración mientras que la segunda suele adoptar una actitud de confrontación.

Un ejemplo sobre la solución conjunta de problemas aplicada a gobiernos locales es el convenio de los empleados de la ciudad de Bislig, en Filipinas, donde se ha propuesto un modelo de empoderamiento, responsabilidad y rendición de



cuentas del personal compartido con el gobierno local y el sindicato en el proceso de adopción de decisiones. Las partes llevan a cabo actividades que permiten que los empleados examinen los programas y proyectos de la ciudad, y los empleados se reúnen trimestralmente.

Los acuerdos obtenidos mediante el diálogo social también consiguen compromisos de mejora de la calidad donde ambas partes están igualmente comprometidas. Como muestra tenemos que el Gobierno de Filipinas en el 2004 y los representantes de los trabajadores firmaron un memorando de entendimiento para mejorar la calidad y desempeño de la administración pública, en que ambas partes acordaron institucionalizar las políticas de participación de los sindicatos en la formulación de políticas y las condiciones de trabajo de los empleados gubernamentales a distintos niveles, entre otros compromisos.

Los trabajadores también mejoran su calidad laboral al sentir que cuentan con una buena representación y respaldo, y un efecto

similar ocurre con las áreas de recursos humanos que optimizan sus métodos para reclutar, motivar y retener a los empleados más idóneos. El campo de la investigación también contribuye con esta mejora, estudios científicos conjuntos de sistemas de compensaciones toman en cuenta los riesgos y preparación académica que cada puesto necesita, así como las condiciones prevalentes en el país para trabajos similares, lo cual estimula el interés de los trabajadores en continuar en su puesto de trabajo.

Los líderes del aparato estatal, además de ser expertos técnicos en sus áreas, deben poder comunicar asertivamente y estar abiertos al diálogo y a la negociación con sus sindicatos de la misma forma que con sus demás públicos interesados. Sentando las bases del respeto y abriendo las puertas al diálogo se podrán establecer metas comunes para impulsar la productividad sin sacrificar las condiciones laborales. Una buena gestión del diálogo social y de libertad sindical pueden transformar al Estado de un simple empleador a un gestor de servicios de calidad.