

# Los nuevos retos del Servicio Civil ante un entorno globalizado\*

José J. Arguedas H.\*\*

---

ANALIZA LOS DESAFÍOS DEL SERVICIO CIVIL EN EL MARCO DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS GLOBALES Y DE LAS NUEVAS TENDENCIAS LABORALES, ASÍ COMO SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS AL SERVICIO DEL ESTADO, EN LOS PAÍSES MENOS DESARROLLADOS.

PALABRAS CLAVES: SERVICIO CIVIL / GLOBALIZACIÓN / GESTIÓN PÚBLICA / RECURSOS HUMANOS

## El empleo público y el servicio civil

Los cambios en el mundo del trabajo influyen, en mayor o menor medida pero de forma incuestionable, sobre el empleo público. Los nuevos enfoques de gestión de recursos humanos en las empresas,

alimentan los planes de modernización de la gestión pública. La globalización de la información agudiza la simultaneidad y uniformidad con que las novedades son conocidas y compartidas en entornos nacionales diferentes y lejanos, e inspiran líneas de intervención frecuentemente coincidentes. La expansión, en la gestión pública contemporánea, de las fórmulas de colaboración público-privadas, acentúa esta intercomunicación.

Sin embargo, una aguda conciencia de la diferencia sigue caracterizando en muchos casos a quienes se ocupan de estos temas en el ámbito público, ya sea desde la gestión misma, o bien, desde la reflexión académica que toma a la administración como objeto. Una parte de la explicación habría que atribuirle probablemente al carácter

---

\* Documento presentado en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública", realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de la Presidencia de la República de Guatemala.

\*\* Director General de Servicio Civil de Costa Rica.

Recibido: 25 de setiembre del 2006.

Aceptado: 24 de noviembre del 2006.

todavía emergente que caracteriza al gerente público en muchos países. La aproximación predominante, a los grandes temas del sector público, se nutre en algunos países, de disciplinas que analizan la realidad desde ángulos y con instrumentos muy diferentes.

La concepción de lo público como un universo regido por valores propios, sustancialmente distintos, e incluso opuestos, a los que rigen la actividad de las organizaciones privadas, constituye un reflejo cultural profundamente arraigado en nuestra cultura administrativa. Al margen de cuáles puedan ser en cada caso las diferencias existentes entre ambos mundos, lo que cambia habitualmente es la mirada con que contemplamos cada uno de ellos. (Longo, 2004: 62).

Al lado del ritmo vertiginoso de las transformaciones sociales, el movimiento de las organizaciones públicas es, en general, considerablemente más lento y gradual. En la conciencia social, esta percepción de la diferencia se halla extendida, desigualmente pero creemos que sin excepción, en todo el mundo. La visión de los funcionarios como trabajadores privilegiados y poco productivos, forma parte del imaginario popular de todos los países.

Una sensación de que las regulaciones, por un lado, y la primacía de la política, por otro, configuran un mundo en el que la eficacia y eficiencia de las políticas y prácticas de personal se hacen

particularmente poco frecuentes y difíciles, forma parte habitualmente de esta imagen social.

La explicación más consistente de todo ello se fundamenta en la existencia de un marco institucional propio del empleo público, con el que las democracias contemporáneas dotan a éste de determinadas características diferenciales. A este marco institucional se le llama, en España y en Nicaragua, "*Función Pública*", mientras que en el mundo anglosajón, y por extensión en otras regiones, como en bastantes países de América Latina, Costa Rica incluida, se utiliza la expresión "*Servicio Civil*". Dedicaremos un momento a analizar en qué consiste este marco institucional, adoptando para ello preferentemente la expresión *servicio civil*, pero tratándola como sinónima e intercambiable con la de *función pública*. (Longo, 2004: 63).

### **¿Qué es el servicio civil (o función pública)?**

A qué nos referimos cuando hablamos de servicio civil. La expresión se utiliza frecuentemente con significados diferentes.

En concordancia con Longo creemos que nuestro propósito nos exige partir de una noción de función pública que se extienda a la totalidad del empleo público, aún cuándo no toda clase de empleo público es servicio civil, sino solo cuando este se da en determinados contextos

institucionales: los que hacen posible la existencia y la protección de una administración profesional.

Consideraremos que ésta existe cuando las instituciones públicas disponen de una serie de atributos que les permiten ubicar personal con las aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades. Entre otras cosas, esto incluye poder garantizar a la ciudadanía, la profesionalidad y la objetividad de los servidores públicos, y su conducta respetuosa con la institucionalidad democrática y obligada a respetar en su gestión, los principios de *igualdad, mérito y capacidad*.

Dado que este propósito no se impone espontáneamente, son necesarias un conjunto de reglas de juego formales e informales que lo garanticen. Será la eficacia práctica de esas reglas la que determine la existencia efectiva de un régimen de función pública. Solo en los contextos institucionales, nacionales o subnacionales, en los que esa efectividad sea constatable, estaremos ante modelos de gestión de empleo público, a los que quepa atribuir la naturaleza de función pública.

Proponemos, por lo tanto, una noción de servicio civil (Longo, 2004: 68) que la define como:

*el sistema de articulación de empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e*

*instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales.*

### **Razón de ser de la función pública en el Estado Democrático**

El empleado público, como sabemos, dejó de ser un servidor personal de la Corona para convertirse en funcionario del Estado, ente impersonal regido por las leyes. Por otra parte, la supresión de los privilegios estamentales y la proclamación del principio de igualdad ante la ley permitió, al menos en teoría, que cualquier ciudadano pudiera acceder a los cargos públicos.

En este sentido, el célebre Artículo 6 de la *Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano* del 26 de agosto de 1789, proclamó la igualdad de los ciudadanos para ser admitidos a *“toda clase de dignidades, puestos y empleos públicos, según su capacidad y sin otra distinción que la de sus virtudes y sus talentos”*. La histórica fórmula combina los dos pilares sobre los que se fundamentará la identidad de la función pública: la igualdad y el mérito.

El sistema de mérito se generaliza en el Reino Unido a lo largo del siglo XIX. En 1853, Northcote y Trevelian, se pronunciaron por la implantación de un sistema de concurso abierto a todos, para el reclutamiento de los servidores públi-

cos. Una Ordenanza fechada el 21 de mayo de 1855 es la verdadera acta de nacimiento del servicio civil. Creaba la *Civil Service Commission* y nombraba a tres comisionados, encargados de examinar a todos los candidatos, con el propósito de evaluar su idoneidad para el cargo.

Se ha relacionado el origen de la función pública moderna con la producción histórica de cinco fenómenos (Longo, 2004: 71).

- a) La separación de lo público y lo privado.
- b) La separación de lo político y lo administrativo.
- c) El desarrollo de la responsabilidad individual.
- d) La seguridad en el empleo público.
- e) La selección por mérito e igualdad.

La concreción de estos principios en la legislación de cada país ha sido un proceso largo y desigual, íntimamente ligado a la evolución social y a las concepciones políticas y culturales dominantes.

### ***¿Por qué y para qué nace el servicio civil?***

¿Cuál es la razón de ser del servicio civil en el Estado contemporáneo? ¿A qué propósito sustantivo obedece la necesidad de un marco constitucional propio del

empleo público, relacionado, como dijimos, con la protección de una administración profesional?

Para Prats, aparece como una creación evolutiva del constitucionalismo moderno, fuertemente asociado al orden liberal del mercado, ya que se trata de una institución clave del valor económico y social fundamental que es la seguridad jurídica, por lo que “*es un dato observable en todas las economías de mercado exitosas, y en ninguna de la economías planificadas o de sustitución de importaciones, con independencia de la naturaleza autoritaria o democrática de unas u otras*”. (Prats, 2002: 32-34).

En la misma línea de pensamiento, se aduce que la sustitución de un sistema de padrinazgo por una burocracia pública profesional es una condición, no suficiente pero sí necesaria, para el desarrollo de los países. Esta burocracia “weberiana” exigiría la concurrencia de tres características institucionales claves:

- a) Reclutamiento por mérito mediante pruebas competitivas.
- b) Procedimientos específicos, no políticos, para contratar y despedir.
- c) Carrera profesional basada en la promoción interna.

Se trata de argumentaciones en cierto modo próximas a otras que han puesto el acento en la profesionalidad del empleo público,

como la variable más importante para la reducción de la corrupción. Etzioni y Halevy, explican la corrupción sobre todo en función de las relaciones entre las élites política y burocrática, y la cultura política que las gobierna. (Longo, 2004: 72).

Donde las reglas de juego separan a la burocracia de la élite política y le confieren un poder que le permite neutralidad política, la corrupción declina, y los procesos democráticos son más puros.

Seguridad jurídica y eficacia de la administración son, por lo tanto, los principios que se hallan en la base de los sistemas de función pública. Hacerlos operativos ha obligado a los países a articular un conjunto de arreglos institucionales, cuyo objetivo es garantizar que el comportamiento de los empleados públicos se ciña a ciertos patrones. Si para enunciarlos tomamos como referencia el *Civil Service* británico, hallaríamos los siguientes cuatro principios básicos fundacionales:

1. Acceso abierto y transparente.
2. Promoción según el mérito.
3. Integridad, objetividad e imparcialidad.
4. No politización.

El reto de nuestros días es, precisamente (World Bank, 2000), conseguir una base robusta para que esos principios sean trasladados a la práctica, pero sin una rigidez excesiva.

### **La nueva función de recursos humanos ante un entorno globalizado**

Globalización es un vocablo reiterativo que aparece de manera recurrente en conversaciones y literatura de diversa orientación y nivel, aunque no siempre con un sentido preciso. Sin embargo, para nuestra ponencia resulta difícil, si no imposible, obviar el concepto; sobre todo por el impacto que este fenómeno tiene en los diferentes sectores de la sociedad, la economía y la cultura de nuestro tiempo.

Entendemos el fenómeno de la *globalización*, como un proceso, por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, mediante transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan carácter global. El énfasis de la globalización está puesto en el comercio internacional y el intercambio cultural.

La práctica de recursos humanos en las diferentes latitudes del planeta no puede, en consecuencia, tratarse como un compartimiento aislado de ese entorno global, en el que tienen lugar las relaciones empresariales y las funciones públicas de los países de diversas condiciones geopolíticas, económicas, sociales y culturales. Quiérase o no, el talento humano constituye una realidad inserta en paradigmas más amplios, sin los

cuales no podría explicarse, contextualizarse, ni gestionarse, para ponerlo al servicio de la estrategia y los objetivos de organización alguna.

La variable estratégica de nuestros pueblos, decía Felipe González en reciente visita a Costa Rica, es el capital humano. Agrega que, entre más pequeño un país, sin duda se refería al nuestro, *“con más razón debemos buscar, un lugar en la globalización”*.

Consciente de ello, la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, como órgano encargado de regir las relaciones de empleo y la

gestión de personas en el ámbito del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, ha emprendido el reto de redimensionar el sistema de administración de recursos humanos de su ámbito, para adaptarlo a las necesidades y circunstancias actuales.

Este comentario nos permite proponer una gestión de recursos humanos inserta en un modelo que busca desarrollar cuatro escenarios organizacionales, según se aprecia en la siguiente figura, como sabemos, conocida metáfora atribuida a Dave Ulrich y su popular obra, *Recursos Humanos Champions*. (Ulrich , 1997: 55-56).

**FIGURA No. 1**  
**NUEVOS ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ARH**



Fuente: Dave Ulrich. (1997) *Recursos Humanos Champions*.

Estos cuatro roles (o escenarios) son:

- *Socio estratégico*: su aporte está en el impulso y soporte a la estrategia de la institución. Como socio estratégico, recursos humanos, dirige su

interés al foco estratégico y a los procesos y herramientas que lo soportan.

- *Agente de cambio*: a las Unidades de Recursos Humanos les debe interesar trabajar permanentemente en la trans-

formación de la institución. Aun cuando este trabajo se orienta siempre dentro del foco estratégico, esta vez la atención se dirige a la gente y a los procesos de cambio permanente, que debe tener una entidad que aspira a mantener su vigencia en el entorno político y social. Recursos Humanos, RRHH, como agente de cambio, agrega valor en la necesaria capacidad que debe tener toda organización, para reinventarse permanentemente a sí misma.

- *Experto administrativo:* los profesionales de recursos humanos, por estar en permanente contacto con todos los niveles de la organización, producto de su función como analista ocupacional, se convierten necesariamente en expertos administrativos que crean infraestructuras eficientes, tanto para sus procesos internos como para la empresa en general.
- *Campeón (ADALID de empleados):* esta es la función tradicional que se ha venido desarrollando, y a la que se le dedica la mayor parte del tiempo. Se trabaja en el escenario del día a día con la gente, interesándonos el desarrollo de herramientas que den soporte a la persona. Se labora en sistemas de pagos, reclutamiento y selección,

análisis y clasificación de puestos y se hace algo de experto administrativo, pero sin grandes cambios. En este papel interesa aumentar el compromiso de los trabajadores con la organización.

Ubicándonos en este marco de acción, comprendemos que la función de recursos humanos, o es estratégica o no lo es del todo. Lamentablemente, tal función más bien se ha venido percibiendo como muy conservadora, burocrática y lenta para cambiar, por lo que incluso puede terminar no facilitando las actividades de la empresa o institución.

Se requiere entonces un cambio fundamental en la forma de gestionar la administración de las personas, transformando el tradicional papel de formulador y vigilante de políticas, al de un socio estratégico, con servicios que contribuyan a impulsar y dar soporte a la estrategia institucional.

En el momento actual, y haciendo una autocrítica de Costa Rica, vemos que en lo que a las Oficinas de Recursos Humanos, ORH, respecta, sobresalen las siguientes características: (Loría, 1995: 15-25).

- La estructura de la función está diseñada para instituciones centralizadas y relativamente estáticas.
- La calidad de los servicios se logra por especialización y



dedicación exclusiva a áreas de tecnología en recursos humanos.

- Alcanzaron un alto nivel de desarrollo dentro de una realidad institucional muy diferente, previa a los procesos de modernización acaecidos en los años noventas.
- No se encuentran tipificaciones concretas de las competencias futuras y las habilidades necesarias que su personal requiere para concatenarse con el proceso de transformación.
- No parece existir una relación clara entre la estrategia institucional y el aporte individual.
- No existen políticas claras, sistemáticas y vigentes para valorar el comportamiento de las personas o el resultado de su trabajo.
- La definición de los objetivos institucionales no está relacionada directamente con las estrategias de remuneración e incentivos.
- Se desconoce cómo las necesidades cambiantes de los usuarios o clientes impactan la estrategia, y por ende, la cultura.

Al dar pensamiento a los elementos precitados, debe quedar claro que su solución solo tiene cabida dentro de un concepto de

gestión integral de recursos humanos, por lo que no se limita a la función de las ORH. El éxito requiere contemplar las capacidades gerenciales de las instituciones en su totalidad, en donde los líderes asuman un papel protagónico en la gestión de personal, y donde se dé ostensiblemente una adecuada interacción entre esta función y los dirigentes.

Nuevas tecnologías deben ser de dominio de los profesionales en recursos humanos. Para ello se requiere de un considerable esfuerzo de capacitación dentro de las ORH para que actúen como consultores internos, dominen estas tecnologías y sean capaces de introducirlas en los distintos niveles institucionales.

Las funciones tradicionales de los RRHH no desaparecerán, pero se convertirán en tema de debate, con nuevas actividades emergiendo constantemente en la periferia de la disciplina.

### **El nuevo enfoque de los recursos humanos en la función pública**

El mérito y la equidad, durante años, han sido los pilares fundamentales del Sistema de Servicio Civil. Sin embargo, la vigencia y eficacia de la aplicación de estos principios en la función pública, están necesariamente influidas por las condiciones de gobernabilidad

democrática de los distintos países, en los que se ha adoptado el servicio civil como régimen regulador de la carrera funcionarial en el sector público.

El servicio civil, entendido como sistema de mérito, constituye un rasgo común observable en las democracias avanzadas, de nuevo parafraseando a Prats. Por el contrario, en los países en vías de desarrollo, la aplicación de estos principios resulta menos accesible, en la medida que se carece de la adecuada cultura cívica para sustentarlos institucionalmente, como orientadores de la administración del personal público.

Ahora bien, si bien defendemos la carrera administrativa en nuestros países, eso no debe ser óbice para tener muy presente los cambios profundos que se requieren para hacerle frente a las exigencias del entorno social, cada vez más demandante, y que son la constante en la gestión del empleo y las personas.

La permanencia de por vida en el trabajo está desapareciendo; el contrato de trabajo psicológico se redefine y aparece el concepto de *empleabilidad*, que constituye la posibilidad que ofrecen las empresas de trabajos interesantes a sus trabajadores, que les permiten desarrollar su capacidad para desempeñar diferentes puestos, pero no les asegura la permanencia en el largo plazo. Sin embargo, la

experiencia y las habilidades adquiridas le permitirán, cuando así lo requiera, encontrar un mejor empleo. (Longo, 2004: 31).

### ***La empleabilidad como rasgo distintivo de la gestión de personas***

Mantener vigentes los principios del Régimen de Servicio Civil en un ambiente dinámico, en el que el escenario teórico de la administración de los recursos humanos es diversificado y hasta caótico, dada la pluralidad de opciones existentes para gestionar el talento humano, requiere de un redimensionamiento de las formas en que se han venido conceptualizando y aplicando los principios del Servicio Civil, en el contexto del mundo en vías de desarrollo.

Pese a que la filosofía de un sistema de mérito contempla la estabilidad laboral del funcionariado como uno de sus principios básicos, ha de tenerse en cuenta, que el mismo está en función de un propósito superior, a saber: la profesionalización de la función pública. Carlos Matus nos recuerda que "parece ser que mientras mayor es la madurez institucional de un país, su capacidad de gobierno no descansa significativamente en métodos y técnicas de avanzada, sino en la experticia adquirida por los cuadros estables de gobierno y en la solidez de su estilo de hacer política". (Matus, 1991: 49).

En este sentido, resulta evidente que la estabilidad es un requisito necesario para garantizar la existencia de un cuerpo de funcionarios calificados al servicio de la función pública. No obstante, la estabilidad no es un asunto insular en la práctica de los recursos humanos de la actualidad. Por el contrario, el entorno económico, tecnológico y la dinámica social en general, exigen visualizar el concepto de estabilidad en el marco de la *empleabilidad*, situación que demanda un mejoramiento continuo de los funcionarios, con el propósito de que éstos mantengan las competencias que le garanticen la idoneidad permanente a través de su carrera en la función pública. (Longo, 2004: 72).

Más que la pertenencia y permanencia en una clase particular de empleo, la empleabilidad exige la capacidad de adaptación a diversas organizaciones y trabajos, para lo que resulta primordial la actualización constante de los funcionarios. *“La capacidad para adquirir nuevos conocimientos y destrezas será un ingrediente básico de la empleabilidad. Procesos continuos de aprendizaje y desaprendizaje serán, por ello, consustanciales a tales escenarios”*. (Longo; 2004: 32).

Debe quedar claro que tales procesos no deben esperarlos el funcionario como algo que otros deben hacer por él, el futuro implicará (en economías altamente diversificadas), desarrollar la *carrera*

*personal* de acuerdo con nuevas realidades que comprenderán grandes dosis de autoformación, autonomía e iniciativa al servicio directo de distintas organizaciones, con relación laboral o de servicios, o mediante formas de subcontratación y con capacidad de intervenir en distintas áreas y situaciones profesionales.

### ***La idoneidad permanente del personal público***

El concepto de *empleabilidad* lleva implícito la *idoneidad permanente* del funcionariado. La profesionalidad de la función pública depende no solo de una adecuada selección inicial, sino también un seguimiento sistemático de las capacidades de las personas a lo largo de su carrera administrativa. Por razones de conveniencia en la gestión humana, y como interés público tutelado, la idoneidad de los servidores se divide en dos tipos:

- *Previa*: que es aquella que debe demostrar todo servidor en el inicio, al pretender optar en forma libre y voluntaria por un cargo público.
- *Permanente*: es aquella superación académica, actitudinal y cognoscitiva, que los servidores deben conservar y mejorar mediante la capacitación y actualización de sus condiciones, para el desempeño efi-

ciente en cargos de la función pública.

La *idoneidad permanente*, cimentada en el Numeral 192 de la Constitución Política de Costa Rica, que al efecto establece: “*Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determine, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada...*”. Se fundamenta en cuatro ejes temáticos de los procesos de capacitación, a saber:

- *Certificación básica*: su objetivo es incorporar a los nuevos servidores en un programa de capacitación, cuyos contenidos están orientados a la dotación o fortalecimiento de los valores y principios éticos, los conocimientos y las actitudes requeridas para el ingreso a la función pública.
- *Actualización técnica*: su propósito es mantener un proceso continuo de actualización del funcionario, en su respectiva especialidad profesional.
- *Actualización administrativa*: su finalidad es el desarrollo de las técnicas, habilidades y herramientas de gestión.
- *Desarrollo humano*: su meta es el desarrollo del potencial humano, con la intención de facilitar el cambio y la transformación institucional.

#### **La capacitación del personal**

#### **público como respuesta a las demandas del entorno globalizado y la empleabilidad**

La capacitación del personal público debe centrarse en el tipo de funcionario que requiere la administración pública de hoy, interpretada ésta desde la óptica de la empleabilidad, la era del conocimiento y la internacionalización del trabajo. Estas condiciones, exigen principalmente, una actualización constante de conocimientos que las empresas y las organizaciones públicas deben capitalizar, para estar en capacidad de mantener vigente su misión social. Sin embargo, lo importante no es el conocimiento individualmente considerado, sino la interrelación y la articulación de ese conocimiento con la estrategia organizativa y los objetivos estratégicos.

Por tal razón, a los profesionales en recursos humanos se les demanda, más que el conocimiento en sí, cualidades que les permita relacionarlo y aplicarlo corporativamente. Siguiendo el pensamiento de Longo, esto equivale a afirmar que: “*El verdadero ‘Homo sapiens’ de nuestros días es aquel que además de poseer conocimiento dispone de la capacidad para contextualizarlo, recrearlo, aplicarlo, codificarlo, difundirlo y compartirlo*”. (Longo, 2004: 33).

Por otra parte, el profesional de recursos humanos no es ya un simple tramitador, ni un proveedor

de soluciones técnicas aisladas de la estrategia, los objetivos y los productos o servicios que brinda su organización; su rol es agregar valor a los servicios mediante una gestión de recursos humanos articulada con su línea estratégica. En opinión de Kenneth Alvares, “*La función primordial de los RR.HH. debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente*”. (Álvares, 1998: 18).

### ***La capacitación y el desarrollo profesional ante los retos de la globalización y el cambio***

En la actualidad, con los avances tecnológicos, el acceso a la información por medio de Internet y los constantes cambios políticos, sociales y económicos, la única constante es el cambio. El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades enco-

mendadas, y su contribución al logro de los objetivos y metas.

Verbigracia, el diseñar programas de formación por competencias, marca un cambio paradigmático en las áreas de capacitación en las organizaciones actuales. Las competencias son procesos complejos que integran componentes de carácter individual y colectivo, para la resolución de problemas y la realización de actividades; permiten una adecuada adaptabilidad a las condiciones cambiantes del contexto laboral (funcionales, tecnológicas, estructurales, culturales, sociales, etc). Las competencias contribuyen al logro de los objetivos, y por lo tanto, al incremento en el desempeño.

La formación basada en competencias integra tres tipos de saber: el saber, el saber ser y el saber hacer. *El saber* (conocer) está conformado por información específica de instrumentos cognitivos; *el saber ser* comprende las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos; y *el saber hacer*, constituye el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad. Las competencias no se adquieren exclusivamente desde la transferencia educativa de un curso, sino son el reflejo de un contexto laboral que integra su cultura, sus códigos de conducta, sus formas de operación y los medios formales e informales de interrelación y comunicación, utiliza-

dos por los trabajadores.  
***Cultura cívica y valores  
como componentes esenciales  
de la capacitación  
y el desarrollo profesional  
en la función pública***

Al personal público se le exige un bagaje cultural amplio que le permita dar cuenta, no solo de su circunstancia específica como agente de la función pública, sino también de su responsabilidad histórica y constitucional, la que presupone una cultura cívica sustentadora de la normativa jurídica y las obligaciones éticas como funcionario.

Para el desempeño de los trabajos de la Función Pública se requiere sensibilidad social y una cultura cívica, que permita interpretar los servicios públicos como derechos, en virtud de los cuales a los funcionarios se les delega autoridad para materializarlos, por medio de los actos administrativos de la administración.

Si bien el mérito y la equidad siguen siendo los fundamentos del sistema de Servicio Civil, es urgente que tales principios sean contextualizados en la realidad de la Función Pública del presente siglo. Para satisfacer semejante exigencia es necesario que estos principios sean complementados con ciertos valores determinantes para el fortalecimiento del sistema de mérito. Valores como la transparencia, la flexibilidad, la creatividad, el trabajo corporativo y la solidaridad son, hoy día, primor-

diales para trabajar en la Función Pública.

La necesidad de que el personal público cumpla un papel estratégico en el direccionamiento de las instituciones del Estado, supone una ruptura con el paradigma burocrático weberiano, tal y como lo visualizamos en la región, caracterizado por la rigidez y la desvinculación de los intereses ciudadanos. En contraposición a esa administración autoreferida, “se requiere, entonces, un cambio fundamental en la forma de gestionar la administración de las personas, transformando el tradicional papel de formulador y vigilante de políticas, al de socio estratégico, con servicios que contribuyan a impulsar y dar soporte a la estrategia institucional”. (Arguedas, 2000: 167).

## **Bibliografía**

Alvares, Kenneth, (1998) “La función de los recursos humanos”, en: Ulrich, Losey y Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000-AEDIPE, p. 18.

Arguedas Herrera, José Joaquín. (2001) “Apostemos a la desconcentración: una propuesta para la gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil”, en: *Revista de Servicio Civil* No. 12, San

- José, Costa Rica, diciembre 2001, pp. 49-71.
- Cardy, Robert y Gregg Dobbins (1995) *¿Cuál es el Futuro de la Gerencia de Recursos Humanos en las Organizaciones?* Alajuela: INCAE. Separata traducida por el profesor Guillermo Edelberg, para el Curso de Gerencia de Recursos Humanos. INCAE 1997.
- Cruz Ruiz, Norma. (2002) "Análisis ocupacional: de un enfoque tradicional a un enfoque por competencias", en: *Revista de Servicio Civil*, No.13, San José, Costa Rica, junio 2002, p. 88.
- Fernández Cabeda, Alberto. (2000) La función de recursos humanos en tiempos de cambio. Barcelona Gestión 2000, 1998.
- Longo, Francisco. (2004) Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona, Piados.
- Loría Jiménez, Ma. del Pilar (1994) *Tecnologías de Administración de Recursos Humanos en Costa Rica*. San José: Dirección General de Servicio Civil.
- Matus, Carlos (1991) *El Líder si Estado Mayor*. Fundación Altadir. (Versión mimeografiada puede obtenerse en CISECI, DGSC, Costa Rica).
- Prats Joan. (2002) "Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática", en: *Revista de Servicio Civil*, No.10, San José, Costa Rica, diciembre 2002.
- Saravia, Enrique. 2000 "La gerencia de Recursos Humanos del Sector Público", en: *Revista de Servicio Civil*, No. 9, San José, Costa Rica, julio, p. 49.
- Ulrich, Dave (1997) *Recursos Humanos Champions*. Barcelona: Paidós.
- Ulrich, Dave, Michael Losey, y Gerry Lake. (1998) *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE, 1998 ◇

