

El Mérito, la Capacitación y la Función Pública: Elementos Claves para la Efectiva Gestión Gubernamental

9 de mayo de 2014

Lcdo. Hiram R. Morales Lugo

(787) 216-4809

(787) 296-4483; 296-4989

moraleslugollc@gmail.com



Objetivos

- Discutir el fundamento filosófico y el alcance de los conceptos sugeridos.
- Utilizar como referente la legislación reciente y jurisprudencia.

Función Pública

- Está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran este.

Dichos arreglos comprenden:

- normas, escritas o informales;
- estructuras;
- pautas culturales;
- políticas explícitas o implícitas;
- procesos, prácticas y actividades diversas

Finalidad:

Garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos para lograr una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

Tengamos presente el marco legal administrativo

- Los criterios que ayudan a determinar si una agencia ha excedido el poder que la legislatura le delegó para reglamentar son:
 - (1) si se delegó el poder de reglamentación;
 - (2) si la actuación administrativa está autorizada por ley;
 - (3) si la reglamentación promulgada está dentro de los amplios poderes delegados;
 - (4) si al aprobarse el reglamento se cumplió con las normas procesales de la ley habilitadora de la agencia y la L.P.A.U., y
 - (5) si la reglamentación es arbitraria y caprichosa.

Una agencia que incumple con estos criterios, actúa de manera ultra vires.

DACO v. AFSCME, 185 D.P.R. 1, 13 (2012); Oficina de Ética Gubernamental v. Santiago Guzmán, 2013 TSPR 31

Principios rectores de todo sistema de función pública

- Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.



Los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas en un doble sentido

- La dimensión cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos.

Importante:

El suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades de la organización, evitando tanto el exceso como el déficit.

Principio de Mérito

- El Principio de Mérito conlleva que los más aptos, de acuerdo a sus méritos y capacidades, sean los que sirvan de suerte que en la administración de la cosa pública el Estado alcance "los más altos niveles de excelencia, eficiencia y productividad" .
- Ello presupone el mantenimiento de un clima de armonía y satisfacción en el trabajo, que redunde en un alto grado de motivación y espíritu de servicio entre los empleados, con el fin de mantener la continuidad y regularidad en la prestación de los servicios públicos.
- Procura mayor uniformidad, equidad y justicia en la administración pública.

Rivera v. Dir. Adm. Tribunales, 2013 TSPR 87

El Principio de Mérito resulta ser una materia abarcadora

- Áreas esenciales:
 - clasificación de puestos y su retribución;
 - reclutamiento y selección
 - ascensos, traslados y descensos
 - adiestramiento
 - retención

sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, orientación sexual, identidad de género, origen o condición social, ni por sus ideas políticas o religiosas, condición de veterano, ni por impedimento físico o mental

Ley Núm. 22-2013

- Esta Ley establece la Política Pública del Gobierno de Puerto Rico en contra del discrimin por orientación sexual o identidad de género en el empleo y reafirma que la dignidad del ser humano es inviolable y que todas las personas son iguales ante la ley.
- La misma prohíbe el discrimin por orientación sexual e identidad de género, tanto en el empleo público como en el privado.

Ley Núm. 22-2013

- **Orientación sexual** : La capacidad de cada persona de sentir una atracción emocional, afectiva o sexual por personas de un género diferente al suyo, o de su mismo género, o de más de un género.
- Esta definición será interpretada tan ampliamente como sea necesario para extender sus beneficios a todo ciudadano expuesto a un episodio o patrón de discriminación.

Ley Núm. 22-2013

- **Identidad de género:** La manera en la que se identifica la persona, cómo se reconoce a sí misma, en cuanto al género, que puede corresponder o no a su sexo biológico o asignado en su nacimiento.
- Esta definición será interpretada tan ampliamente como sea necesario para extender sus beneficios a todo ciudadano expuesto a un episodio o patrón de discrimen.

El Principio de Mérito y su relación con principios constitucionales

- La retribución del empleado público es una de las más importantes para facilitar la aplicación del Principio de Mérito.
- El Principio de Mérito cónsono con el principio constitucional de igual paga por igual trabajo, el cual busca propiciar la uniformidad, la equidad y la justicia en la fijación de los sueldos de todos los empleados del servicio público.
- La extensión de los beneficios reconocidos a un empleado al amparo de un plan de clasificación y retribución son extensivos a todos los otros empleados igualmente situados.

Rivera v. Dir. Adm. Tribunales, 2013 TSPR 87

El Principio de Mérito y su relación con principios constitucionales

- El Principio de Mérito no es óbice para el otorgamiento de salarios distintos a personas clasificadas en la misma escala salarial, siempre y cuando exista una justificación objetiva para la diferencia de compensación ante la igualdad de la labor rendida.
- Esta justificación objetiva puede fundarse, a modo de ejemplo, en los siguientes factores:
 - los años de servicio que ha prestado un empleado;
 - la demanda u oferta en el mercado de trabajo;
 - las habilidades y destrezas necesarias para realizar el trabajo; y,
 - el grado de complejidad de la tarea realizada, entre otros factores.

El Principio de Mérito y su relación con principios constitucionales

- Los reglamentos y las leyes de personal, al exigir que la justicia y la equidad sean los criterios rectores en la fijación de los salarios de los empleados públicos y en la creación e implementación de planes de clasificación y retribución, viabilizan de forma práctica el derecho constitucional a que todo trabajador devengue igual salario por igual labor, sin distinción del sexo del empleado.
- Es posible constatar que la referida garantía de rango constitucional, además de prohibir la práctica de brindarle salarios inferiores a una mujer, a pesar de esta rendir un trabajo igual en su naturaleza que un hombre, también cobija dentro de su ámbito protector a todo trabajador -hombre o mujer- que reciba un salario injusto en comparación con los salarios obtenidos por sus pares, cuando ambos laboren en tareas y funciones de igual naturaleza y no exista criterio objetivo alguno que justifique tal disparidad.

Rivera v. Dir. Adm. Tribunales, 2013 TSPR 87

Los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen ...

- las competencias o conjuntos de cualidades que posean las personas determinan la idoneidad de estas para el desempeño de la tarea; y
- la motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo.

En consecuencia...

las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función pública **deben proponerse desarrollar una influencia positiva en el capital humano**

Propuesta de Ley: P. del S. 50 I

- P. del S. 50 I*

- Para crear la “**Ley para prohibir y prevenir el Acoso Laboral en Puerto Rico**”; establecer una enérgica y vigorosa política pública contra el acoso en el entorno laboral local; definir su ámbito de aplicación, procedimientos, prohibiciones y sanciones; facultar al Departamento del Trabajo y Recursos Humanos y a la Oficina de Capacitación y Asesoramiento en Asuntos Laborales y de Administración de Recursos Humanos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, a adoptar y promulgar la reglamentación necesaria para administrar y poner en ejecución las disposiciones de esta Ley; y para otros fines relacionados.

* **Nota: la medida fue aprobada en Cámara el pasado 5 de mayo de 2014, con enmiendas sustanciales. Senado aún no ha concurrido con enmiendas**

Acoso Laboral

- Aquella conducta:
 - malintencionada;
 - no deseada; repetitiva y abusiva;
 - de forma verbal, escrita o física;por parte del patrono, sus supervisores o empleados
ajena a los legítimos intereses de la empresa
que genera una atmósfera hostil, intimidatoria, humillante y ofensiva
que impide la sana estadía del empleado en el trabajo,
que puede traer como resultado menospreciarlo, apocarlo o destruirlo profesionalmente, y
que atenta contra sus derechos constitucionales protegidos, incluyendo su dignidad.

Datos Importantes

- Se aclara que mientras que el despido constructivo requiere una acción afirmativa de renuncia por parte del empleado, una potencial causa de acción por acoso laboral, no lo requiere.
- También se aclarar que no toda conducta que cumpla con ciertas características de las definidas en esta ley cumple con la categoría de acoso laboral.
- La conducta tiene que ser malintencionada, no deseada, que genere una atmósfera hostil, intimidatoria, humillante u ofensiva para el empleado que impida su sana estadía en el trabajo; y que sea originada por un motivo ajeno al legítimo interés de salvaguardar el efectivo desempeño en el empleo o que contenga expresiones claramente difamatorias o lesivas que atenta contra la dignidad de su persona.

Véase la Exposición de Motivos

En Puerto Rico nos encontramos coexistiendo cuatro generaciones distintas

- Baby Boomers (1946-1964)
- Generación X (1965-1976)
- Generación Y (Net Generation) (1977-1997)
- Generación “Z” (1998-2008)

tres generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo.

Baby Boomers (1946-1964)

- Crearon un fuerte cambio social incluyendo el movimiento hippie, el feminismo y los derechos civiles.
- Socialmente liberales y radicales de pensamiento.
- Políticamente activos.
- Consideraron el valor del trabajo intelectual superior al trabajo manual

Generación X (1965-1976)

- Esta generación considera la radio, la televisión, las películas e Internet como medios especializados de información.
- Muy dependientes de la tecnología en su cotidianeidad.
- Buscan la fama y reconocimiento en vez de la felicidad como meta personal.

Generación Y (1977-1997)

- Es la primera en crecer rodeada con tecnología de vanguardia.
- Conocidos también como los “echo boomers”, “nexters” y “millenium generation.”
- Dan mucha importancia a la cultura del lugar donde trabajan.
- Se caracterizan por tener acceso continuo a la información y al conocimiento.
- Estos desafían y retan lo establecido.
- Buscan balance entre la vida y trabajo.
- Se destacan por ser confiados y autosuficientes.

Generación “Z” (1998-2008)

- Han madurado con la era digital, aseguran el equilibrio entre los mundos físicos y digitales.
- Sus lemas son: la independencia, variedad, creatividad, personalidad propia, participación en la red cibernética.
- Son jóvenes muy ligados a la tecnología, desde muy pequeños han utilizado DVD, Internet, teléfonos celulares, reproductores de formato MP3, las redes sociales como Facebook, LinkedIn , Twitter y YouTube

Desafíos

- Para que haya una convivencia adecuada y eficiente entre estas generaciones, es muy importante:
 - saber más acerca de las motivaciones
 - saber más sobre los valores que predominan en ellas
 - Saber más sobre sus expectativas de su gobierno

Desafíos

- **Cada grupo de personas:**
 - Comparte valores y prioridades diferentes
 - entiende el trabajo de forma diferente
 - mantiene actitudes diferentes ante la autoridad, ejerce y
 - vive la responsabilidad también a su modo.

Estas generaciones marcan sus diferencias en seis factores:

- La relación que tienen con la autoridad, el vínculo con la organización.
- la relación con sus compañeros, el estilo de trabajo.
- la forma de liderazgo y los estilos de aprendizaje.

Respuesta: implica la necesidad de incorporar la innovación, la creatividad y la flexibilidad.

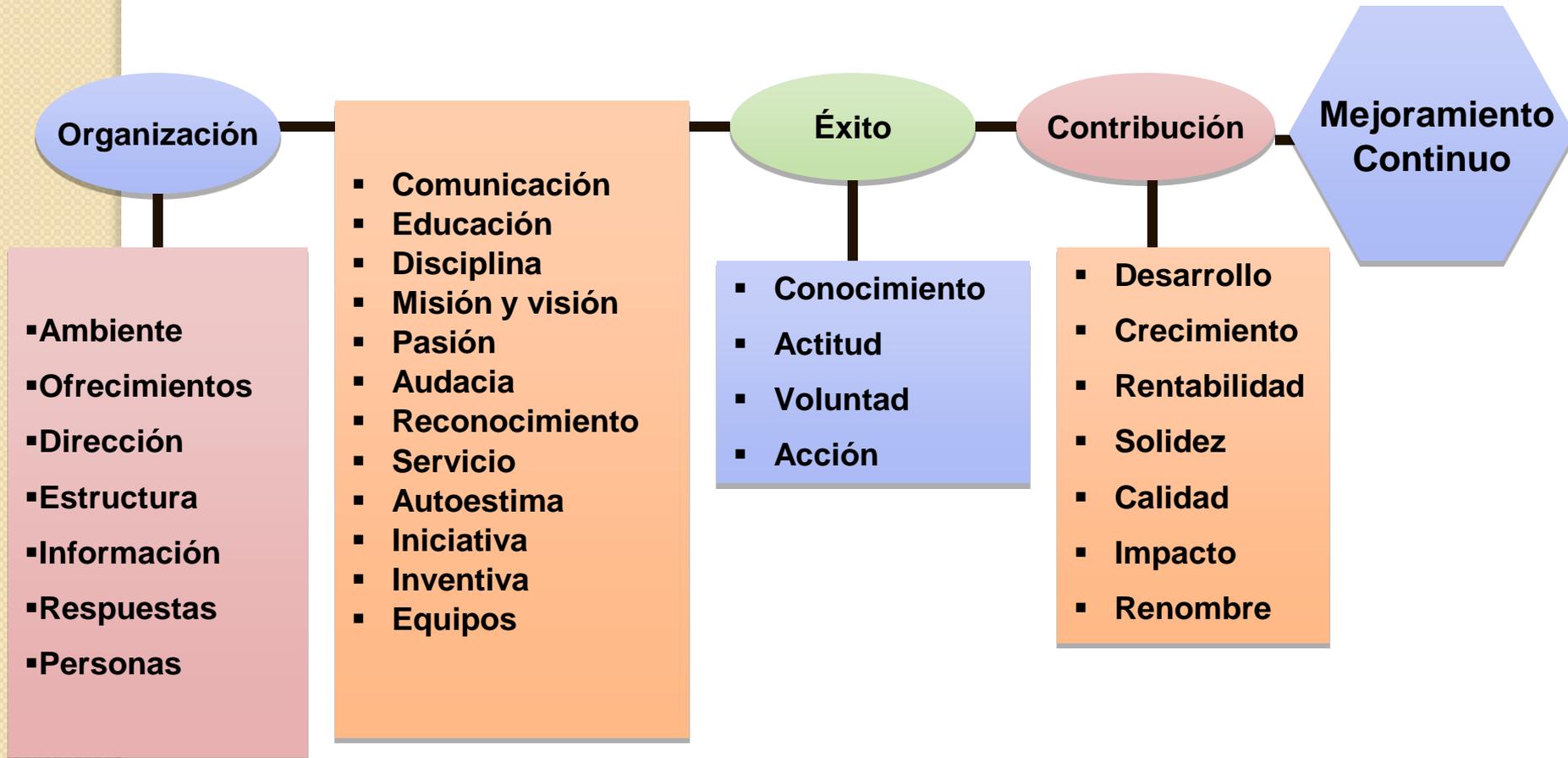
Liderazgo e Inteligencia Emocional: El Desafío de Ser, Conocer y Hacer



- **Psicología de la Serenidad, la Calma y la Estabilidad**
- **Manejo Adecuado de la Autoridad y el Poder**
- **Mandar vs. Ejercer Liderazgo**
- Liderazgo en Todos los Niveles
- **Honestidad, Competencia, Visión y Aliento**
- Lealtad, Responsabilidad, Servicio, Honor, Integridad y Valor
- **Influencia, Operaciones y Modelaje**
- **Integración de Destrezas (Interpersonales, Conceptuales, Técnicas y Tácticas)**

Estrategias

Desafíos — Estrategias — Consecuencias y Resultados



Transparencia, objetividad e imparcialidad

- **Tengamos presente:**

- Los valores declarados del servicio publico: confiabilidad,
 - bondad,
 - justicia,
 - civismo,
 - respeto y
 - responsabilidad
- Objetivo: viabilizar la consecución de los más altos niveles de honestidad, rigurosidad y eficiencia en el desempeño de los servidores públicos.

Ley Núm. 1- 2012, según enmendada, Ley de Ética

Transparencia, objetividad e imparcialidad

- **Tengamos presente la Política Pública Criminal:**

- Negligencia en el cumplimiento del deber: obstinadamente descuidar las obligaciones del cargo.
- Omisión en el cumplimiento del deber: intencionalmente omite cumplir un deber impuesto por la ley o reglamento.
- Malversación de fondos públicos.

Ley Núm. 146-2012, según enmendada, Código Penal de P.R.

In re Meléndez, 2013 TSPR 18

- **Hechos:** se le imputo al Jefe de la Agencia el haber utilizado indebidamente la tarjeta corporativa de la ACAA para gastos extravagantes e innecesarios, que comprendían estadías en hoteles en Puerto Rico, consumo en restaurantes en el área de San Juan y estadías fuera de Puerto Rico en asuntos que fueron catalogados como no oficiales.
- Este abogado hizo alegación de culpabilidad por seis (6) cargos menos graves por violación al delito Negligencia en el Cumplimiento del Deber.
- **Sanción:** suspensión inmediata e indefinida del ejercicio de la abogacía.

In re Meléndez, 2013 TSPR 18

- Luego de evaluar los hechos en el presente proceso disciplinario entendemos que, sin lugar a dudas, el comportamiento y la conducta incurrida, por la cual hizo alegación de culpabilidad el licenciado Meléndez Rivera, va en contra de los buenos principios, de la moral y de la honradez con la que debe conducirse todo miembro de la profesión legal.

Análisis del Entorno Moral

- **Todo problema moral puede ser examinado a través de cuestionamientos como:**
 - qué se hace,
 - qué se puede hacer; y
 - qué se debería hacer.
- **Este análisis puede hacerse en tres niveles distintos:**
 - **el nivel individual o micro-nivel:** (cómo la persona percibe y asume su responsabilidad ética en la actuación diaria)
 - **el nivel de organización o meso-nivel:** (qué se debe hacer desde la corporación. El punto primordial en este nivel es la toma de decisiones y las prácticas diarias en la empresa).
 - **el nivel de sistema o macro-nivel:** (se levantan cuestionamientos éticos sobre los sistemas económicos, políticos, legales y sociales dentro de los cuales operan las empresas)

Ética: fuente de ventajas competitivas

- Nos ayuda a tomar conciencia de que las personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin.
- Nos focaliza para vivir de acuerdo con cinco valores fundamentales: **Igualdad**, **Respeto**, **Libertad**, **Diálogo**, y **Solidaridad**



Criterios para Juzgar el Comportamiento Ético

- La mera apariencia de conflicto de interés, por sí sola, no puede conllevar a que automáticamente se encuentre a un funcionario incurso en una violación ética.
- Oficina de Ética Gubernamental v. Santiago Guzmán, 2013 TSPR 3; O.E.G. v. Cordero, Rivera, 154 D.P.R. 827, 853-854 (2001).

Fines de la Capacitación

- Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la organización .

Modelo Básico

- SISTEMA INSTITUCIONAL

Planeamiento Estratégico

Administración y organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

- IMAGEN INSTITUCIONAL

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento del Clima Laboral

- SISTEMA DE CONTROL:

Auditoría y Normas de Control

Control Patrimonial

Estadísticas

- La Organización de las Naciones Unidas ha expresado que la **información estadística oficial de alta calidad** constituye la base para el análisis y la adopción de decisiones normativas bien fundadas en apoyo del desarrollo sostenible, la paz y la seguridad, así como para el conocimiento mutuo y el comercio entre los Estados y los pueblos en el marco de un mundo cada vez más conectado, que exige apertura y transparencia.

Véase la resolución 64/267 de la Asamblea General, titulada “Día Mundial de la Estadística”; Ley Núm. 209-2003, según enmendada, conocida como la Ley del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.

Potencialización para el Cambio y para Crear el Futuro

- Pasado \neq Futuro
- Éxito = Movilización
 - Persistencia
- Rechazar el NO (nada es imposible)
- Prohibido el Escepticismo y el Pesimismo Tóxico
- Compromiso-Creencias Compartidas-Pasión
 - Utilizar el Vocabulario del Éxito
 - Fe
 - Inteligencia Emocional
- Evolucionar de Yo Inc. a Nosotros Inc.

Referencias

- J.R. Feijoó, Productividad y el Servicio Público, XI Revista del Trabajo, Núm. 42-43, 1983, págs. 45-54.
- Ogg, J. y C. Bonvalet. (2006). The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective. Recuperado de www.youngfoundation.org.uk

Referencias

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2013). Recuperado de <http://www.who.int/es/>
- García, P., Stein, G. y Pin, J.R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees . Recuperado de <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Carta de Derechos, Artículo II de la Constitución de Puerto Rico.
- Morales Lugo, Hiram R., Ética y Desarrollo Organizacional (2011)

Preguntas

