

**VISIÓN DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL SERVICIO PÚBLICO**

Por: Lcdo. José Roberto Feijoó

ANTECEDENTES

“Un gobierno sin una buena administración es una casa construida sobre arena.”
Franklyn Delano Roosevelt. Este pensamiento fue adoptado por el entonces Gobernador,
Don Luis Muñiz Marín, al postular que nuestro pueblo no puede permitirse el lujo de una
administración pública que no sea la mejor posible.

En los 108 años de la Administración de Recursos Humanos en el Servicio Público
nunca hemos enfrentado los retos presentes. El reclutamiento y selección de personal
cualificado se hace más difícil ante una administración pública carente de recursos
monetarios y atractivos que atraigan al mejor talento. Por otro lado, beneficios marginales
como el retiro han sido mermados, así como el pago en exceso de los días por enfermedad
y vacaciones. Por otro lado, legislaciones como la Ley Núm. 7 y la Ley 66 se juntaron y
eliminaron el mito de que una vez se ingresa al gobierno: “Esto es para treinta (30) años”.

La Administración de Recursos Humanos debe reenfocarse como un capital
humano. La inversión en el potencial humano puede dar grandes beneficios para la
organización y el país. Véase Theodore W.S. Chulez, *Investment In Human Capital*; Thomas
K. Connellan, *Management is a Capital Investment*. La misión de la Administración de
Personal es la máxima utilización de los recursos humanos de la organización. Leonard
D. White (1930), científico político, dijo que la reputación del servicio público el cual en
competencia con la empresa privada falla en atraer al mejor talento. Este reto de atraer y

retener al mejor talento para mejorar la administración pública tiene hoy una urgencia mayor que en otras épocas por nuestra situación económica. El tiempo discurre rápidamente a veces desapercibido y mientras pasa, algunos sectores de nuestra sociedad puertorriqueña dedican sustancialmente su corta existencia a la discusión estéril - y a veces perenne - de asuntos triviales; otros se empeñan irreflexivamente en hacer gigantes de infinidad de pequeñeces y a fomentar y rendir culto a la indolencia. Por fortuna, son los menos.

Analicemos algunos aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos y como son factor esencial en el desarrollo económico.

- *La Educación como Inversión al Desarrollo Económico*

Cuando hablamos del interesante tema de la educación hay dos aspectos que no debemos perder de vista ... la educación como forjadora del hombre total y la capacitación o formación técnica de ese ser. Es hacia ésta última que dirigiremos nuestras observaciones.

En el Puerto Rico de hoy hay que aceptar una realidad: no podemos obviar la educación formal del individuo ni tampoco olvidar su capacitación. La formación intelectual del hombre es fundamental para el disfrute de la vida. Sin embargo, el hombre no podrá disfrutar de una vida plena sin prepararse o capacitarse para un trabajo.

Un país en pleno desarrollo mira a sus ciudadanos como entes creadores y propulsores de su propio crecimiento. Tradicionalmente en Puerto Rico la capacitación del hombre se ha considerado como un servicio de consumo. Por lo tanto, se ha adoptado

frente a ella una actitud de soberanía de consumidor. Esto es, el estudiante a niveles superiores tiene el derecho de estudiar o no estudiar, resolviendo la elección de su educación y futura capacitación en él y sólo en él, como consumidor.

Esta soberanía de elección podrá ser práctica y saludable si hubiese una superabundancia de recursos que proveyese al estudiante una gama de selección que a la vez de formarle como hombre le capacite para desempeñarse como ente creador en nuestra sociedad. Desafortunadamente las alternativas que ofrecen nuestros centros de enseñanza muchas veces no guardan necesariamente relación con las necesidades y realidades del crecimiento económico de nuestro pueblo.

Si consideramos la capacitación como una inversión a ese desarrollo, como consecuencia lógica las instituciones de educación superior tienen ante la sociedad una obligación seria de planificar para ésta y estar acorde con ella misma. Es decir, la universidad debe responder a las exigencias de la expansión económica, y por lo tanto, debe estar racionalizada para que se ajuste a las necesidades del país. Al estudiante se le debe ofrecer como alternativas la capacitación en aquellas profesiones indispensables para el adelanto de nuestro pueblo.

Desafortunadamente la planificación educativa, tomando como base medular las necesidades propias de nuestra isla, es inexistente. Esto ha dado lugar a que miles de egresados de nuestras universidades con el grado de bachiller están virtualmente desprovistos de oportunidades de empleo, tanto en el Gobierno como en la empresa privada. La situación se agrava, ya que si consiguen emplearse, en ocasiones la necesidad

les obliga a aceptar posiciones diseñadas para personas de más baja escolaridad. Los niveles de insatisfacción que esto genera no han sido medidos, pero podemos afirmar sin titubeo que tan frustrante es para un empleado carecer de la debida preparación para ocupar un puesto como tener demasiada escolaridad para el mismo.

El sistema educativo de un país tiene la encomienda de preparar individuos y capacitarlos para contribuir activa y positivamente a un progreso sujeto a constantes cambios. Por lo tanto, a nuestro juicio, los ofrecimientos técnicos y vocacionales de nuestras instituciones tienen que estar acordes con la demanda y oferta ocupacional del momento. Estos deben estructurarse a base de estudios reales del mercado de empleo que tomen como base datos confiables, tanto del Gobierno como de la empresa privada.

Ante esta situación las instituciones de enseñanza superior y los centros Técnico-Vocacionales encaran un reto monumental, si es que verdaderamente han de convertirse en factor importante de nuestro desarrollo económico y no causa adicional del desempleo. Urge una filosofía educativa que incorpore como alternativa a la educación superior el concepto de la capacitación como una inversión al desarrollo.

Es imperativo además que los centros de enseñanza orienten a los estudiantes de manera tal que quien decida estudiar una carrera universitaria tenga plena conciencia de las oportunidades de conseguir un empleo el cual no sólo sea su modus vivendi sino en el que pueda realizarse plenamente como ser humano. Es penoso ver en nuestras filas del desempleo, puertorriqueños inteligentes quienes con una buena orientación y capacitación

para lo que el país verdaderamente necesita, podrían contribuir eficiente y efectivamente al desarrollo de nuestra isla.

Reconocemos los esfuerzos que algunos centros de enseñanza están realizando en esta dirección. Sin embargo, esto no es suficiente, hace falta una verdadera planificación, un plan de capacitación de nuestro recurso humano según las necesidades y exigencias del desenvolvimiento presente.

Recientemente observé un afiche en una de nuestras agencias de gobierno que leía: "Educate, Puerto Rico te Necesita". Yo respetuosamente lo cambiaría por la siguiente frase: Capacítate para lo que Puerto Rico necesita.

- *La Administración Pública y el Desarrollo Económico*

En Puerto Rico, así como en cualquier país en desarrollo, los poderes públicos asumen el control o la orientación de las actividades económicas. Esto requiere el encauzamiento de la actividad administrativa del estado para que pueda cumplir con tal misión. Este factor coloca a la administración pública como un factor esencial al desarrollo económico, lo que equivale a describir el crecimiento de nuestro pueblo como un fin mismo de la actividad administrativa.

Reconocido este factor es esencial, por tanto, darle a las entidades públicas la estructura, la organización y los medios humanos y técnicos indispensables para que cumplan su cometido. Pero más que nada, es indispensable velar porque la acción de cada agencia de gobierno no sea incoherente y se desarrolle a un ritmo igual dentro de una política pública clara y articulada.

La administración, en cualquier sector de actividades en que se le considere, es disciplina y práctica de las personas y para las personas. Creemos que toda administración es administración de personal, por cuanto toda actividad que se encamina, bien sea a la producción de bienes o servicios, es realizada y orientada por seres humanos.

Una organización no es más que un conjunto de seres humanos. El reto de la administración pública es coordinar la labor de todos los seres humanos que componen sus organizaciones hacia la prestación eficiente de servicios que propendan al bienestar general de nuestro país.

Hay que entender claramente que por muy cuidadosamente que se determine la organización de un gobierno para realizar sus tareas, la manera de conseguir y utilizar los fondos necesarios para su sostenimiento, y los usos y procedimientos utilizados para llevar a cabo sus actividades, no logrará - ni aún superficialmente - la eficiencia en el manejo de los asuntos públicos, a menos que se pueda conseguir y retener en el servicio personal adecuado, en técnica y constancia, mediante un sistema apto para dirigir y evaluar eficazmente ese personal.

En frase del presidente Carter: "La calidad de la administración de personal es la clave de la calidad en el gobierno".

La administración de personal como núcleo de la administración pública consiste en la selección, educación y armonización de los empleados para que sus actuaciones conduzcan, con la mayor eficacia posible, al cumplimiento de las finalidades del gobierno.

Un programa público de administración de personal debe por tanto, inspirarse en los objetivos generales del estado.

La eficiencia se consigue mediante tales medios como el reclutamiento de empleados idóneos y con potencialidades para progresar; el adiestramiento subsiguiente de los empleados para desarrollar sus potencialidades; oportunidades de ascenso y la selección de los mejores candidatos para el disfrute de esas oportunidades; normas de supervisión y métodos de evaluación adecuados; retribución y otras condiciones de empleo que estimulen al empleado al máximo.

El administrador público debe además crear un clima organizacional adecuado que permita la máxima realización del potencial humano dentro del ámbito de trabajo. Debe orientar su gestión hacia la búsqueda de las mayores normas de equidad que tengan como fin el que el empleado encuentre en su labor la satisfacción de sus necesidades básicas de seguridad y reconocimiento. Debe asegurarse a sí mismo que puede ponerse por encima de sus preferencias personales para hacer justicia que, como dijera Ulpiano, “es la voluntad constante y perpetua de dar a cada uno lo suyo”.

A nuestro juicio, es el ser humano el factor vital para el desarrollo de este país; y sólo junto a él podemos lograr buscar con un norte claro nuestro bienestar general. Después de todo las sillas, los edificios, los procedimientos y las leyes no piensan ni meditan, ni actúan.

Tenemos que reevaluar nuestra administración de recursos humanos y determinar qué necesitamos enfocar nuestros esfuerzos evaluados en tiempos de crisis económica.

Hay que reevaluar todo nuestro sistema educativo y la forma en que estamos desarrollando y administrando nuestro capital humano. Como dijo Albert Einstein: “ No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo”.

Hagamos de esta crisis un tema de reflexión y mirémoslo con los ojos de un genio como Albert Einstein, el cual expresó:

“La crisis es la mejor bendición que sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera así mismo sin quedar “superado”.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”