

## ***Oportunidades de Crecimiento Laboral en el Sector Público***

*Jimmy Pérez Pichardo  
Maestría en Gerencia de Ingeniería  
Prof. Dr. Héctor Cruzado Vélez  
Escuela de Gerencia y Empresarismo  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**Resumen** --- *El proyecto Oportunidades de Crecimiento Laboral en el Sector Público nace de la propia experiencia del autor que se enfrenta desde sus inicios en la Administración de Vivienda Pública, una agencia del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, a una madeja de obstáculos y vicisitudes para ascender o escalar posiciones de mayor relevancia dentro de la agencia. Como se ha de suponer, este proyecto también tiene sus raíces en experiencias de otros compañeros de trabajo que han pasado por las mismas situaciones desde mucho antes. La metodología que se utilizó para realizar este trabajo, consistió en llevar a cabo un proceso de entrevistas persona a persona a compañeros de trabajo mediante un formulario de preguntas guías creadas por el autor con el propósito de investigar e indagar más a fondo el sentir de los servidores públicos en general con respecto a este importante tema. Además, se llevó a cabo un proceso de búsqueda de información relacionada a este tema con el propósito de analizarlas y encontrar similitudes que ayuden a identificar las posibles soluciones. De la investigación realizada, se puede concluir que casi la totalidad de los empleados públicos entrevistados, excepto algunas variaciones, coinciden en que las posibilidades de crecer laboral y profesionalmente prácticamente son nulas o inexistentes.*

**Palabras y frases claves** --- *Beneficios laborales, capacitación y desarrollo, empleados gerenciales, recursos humanos.*

El tema que se propone desarrollar a continuación trata sobre las escasas oportunidades de crecimiento laboral y profesional que tienen los empleados que trabajan en el sector público en Puerto Rico. Por consiguiente, en el siguiente trabajo se estará planteando cuales son las necesidades que día a día enfrentan los funcionarios públicos y que iniciativas propone el autor como mecanismo de solución para que se

mejoren dichas condiciones de trabajo. Como parte del desarrollo del tema, el procedimiento a seguir será discutir las respuestas obtenidas de los empleados a través de un cuestionario y posteriormente realizar un análisis profundo sobre dichos hallazgos desde la perspectiva del autor. Pero la pregunta que se hace obligatoria es la siguiente: ¿Que o cuales fueron los motivos que tuvo el autor para escoger este tema? Una anécdota interesante a contar, y que está relacionada directamente con la pregunta antes formulada, surge de una conversación entre compañeros de trabajo en un momento de ocio; en un momento dado, una de ellos manifiesta que llevaba más de 20 años laborando en el gobierno ocupando el mismo puesto en el cual comenzó al principio sin tan siquiera haber sido considerado para un ascenso. Demás está decir que este planteamiento fue el propósito fundamental para escribir sobre este tema ya que el bienestar personal y familiar de miles de servidores públicos depende en gran medida de que se les garantice seguridad en el empleo, los beneficios laborales ya adquiridos y mejores condiciones de trabajo. Por todo lo anterior y más, reviste de una importancia mayúscula la discusión de este tema.

La motivación para que se escogiera el tema de este proyecto descansa en la dura y casi eterna realidad que enfrentan los funcionarios públicos hoy día en sus áreas de trabajo. Muchos de los empleados públicos que se levantan todas las mañanas para servir al pueblo de Puerto Rico ven como día a día pasa el tiempo y se acumulan años de experiencia sin que puedan experimentar la satisfacción de recibir algún ascenso por los méritos acumulados en el trabajo a través del tiempo además de ser testigos de cómo se pierden poco a poco los beneficios laborales ya adquiridos. Entonces, el propósito principal de este proyecto se enmarca en presentar a los lectores a través de la investigación y el análisis de la información obtenida de los mismos empleados, sobre la falta de oportunidades de crecimiento laboral en

el sector público, entiéndase todas las agencias que dependen del presupuesto general, las corporaciones públicas y los municipios. Se entiende por falta de crecimiento laboral que, no existe una estructura a nivel organizacional sobre como incentivar y por consiguiente recompensar el trabajo realizado diariamente por los empleados públicos; esta situación tiene base y origen en diversas situaciones que serán explicadas más adelante.

Para ver realizado y completado de manera satisfactoria y a tenor con los requerimientos de este proyecto, el autor se dio a la tarea de crear un formulario de preguntas guías con el propósito de entrevistar a compañeros de trabajo de distintas agencias gubernamentales y obtener de ellos su parecer sobre esta problemática. Cabe señalar que el formulario consistió de seis (6) preguntas distintas e independientes una de la otra y que los entrevistados contestaron dicho cuestionario libre y voluntariamente de manera confidencial sin que el autor influyera en las opiniones de los mismos. Con el propósito de ilustrar lo anteriormente señalado, se ha preparado una tabla con la cantidad de funcionarios públicos entrevistados y la agencia para la cual laboran; dicha tabla se muestra en la parte superior de la próxima página. Posteriormente, se discutirá y se analizará los resultados obtenidos dentro del contexto de las respuestas ofrecidas por los empleados.

Las preguntas formuladas a los entrevistados fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles cree usted son las principales necesidades laboralmente hablando de los servidores públicos?
2. Mencione posibles soluciones que se pueden implementar para mejorar las condiciones de los empleados públicos.
3. ¿Cree usted que existen posibilidades de crecimiento laboral en el sector público? ¿Por qué?
4. ¿Para qué agencia o corporación pública trabaja usted actualmente?
5. ¿Cuántos años lleva laborando en la misma?

6. ¿En el tiempo que lleva laborando en el sector público, ha recibido usted algún ascenso por méritos, por años de servicios o alguna otra razón? Explique.

Del total de empleados entrevistados, divididos en siete (7) mujeres y cinco (5) hombres, siete (7) de ellos coincidieron en que las oportunidades de crecimiento profesional son casi nulas o inexistentes. Las razones expuestas fueron variadas y múltiples, como por ejemplo, las condiciones económicas que imperan actualmente en el país pero principalmente en el gobierno, la falta de programas de capacitación para que el empleado pueda desarrollar y maximizar sus destrezas, etcétera; pero una de las causas que constantemente fue mencionada por los entrevistados fue la política partidista que permea prácticamente en todas las decisiones que se toman. Con respecto a este tema, la gran mayoría coinciden en que para poder ascender o escalar posiciones de liderato, entiéndase puestos gerenciales, se tiene que estar conectado con el partido

En cuanto a este último tema, según se desprende de las respuestas ofrecidas por los empleados entrevistados, la mayoría están de acuerdo en que esta situación les afecta directamente en la labor que realizan ya que entienden no existe una política de seguimiento de la administración entrante a las iniciativas implementadas por la administración saliente debido a que cada una de ellas (administraciones) en la mayoría de las ocasiones nombra su personal de confianza y no se toma en cuenta el personal existente en cada una de las áreas y que en la gran mayoría de las ocasiones llevan años laborando en una agencia en particular ocupando el mismo puesto.

Para que se tenga una idea más clara de lo antes expresado, del total de empleados entrevistados, nueve (9) de ellos nunca han recibido ningún ascenso por méritos o por años de servicio. De los tres (3) empleados restantes, dos de ellos recibieron un ascenso por méritos en el año 2004, o sea, hace ya 9 años. Es importante destacar que de estos últimos tres, dos son empleados gerenciales actualmente.

**Tabla 1**

**Empleados entrevistados para el proyecto**

**Oportunidades de Crecimiento Laboral en el Sector Público**

Total de empleados entrevistados	Empleados gerenciales entrevistados	Empleados no gerenciales entrevistados	Empleados entrevistados compañeros de trabajo del autor	Empleados entrevistados de otras agencias gubernamentales
12	4	8	9	3

Pero según la percepción de los empleados entrevistados, lo más “interesante” de la situación es que la mayoría de los funcionarios públicos que vienen a ocupar dichas posiciones, por lo general, y salvo contadas excepciones, no poseen la experiencia necesaria para ocupar dichas posiciones. Otra de las consecuencias que se derivan directamente de la situación antes descrita, y como se mencionó anteriormente, siempre partiendo desde la perspectiva de los empleados, es la falta de uniformidad que se crea debido a los constantes cambios en las políticas públicas que se suponen estén orientadas hacia la consecución de unas metas y objetivos claramente definidos; estas metas y objetivos tienen como centro de atención el bienestar de las grandes mayorías del pueblo de Puerto Rico; además esta decir que se ven trastocadas cuando no existe una política de seguimiento a iniciativas importantes que afectan a la mayoría de la población en Puerto Rico.

Hasta aquí, se ha planteado la problemática existente con respecto a las oportunidades de crecimiento laboral en el sector público. Pero para cada problema, una solución. Como se mencionó anteriormente al comienzo de este escrito, no existe en la actualidad una estructura a nivel de recursos humanos donde se incentive y se valore el trabajo que realizan los funcionarios públicos. Como se ha discutido y demostrado en infinidad de ocasiones mediante estudios,

libros y trabajos realizados por expertos en materia de recursos humanos, unos empleados

desmotivados y sin compromisos con la organización para la cual trabajan, repercute directamente en la labor que realizan dichos empleados afectando a la organización. Por consiguiente, se analizarán las respuestas ofrecidas por los empleados desde el punto de vista del autor. Siguiendo el orden de las preguntas formuladas, las contestaciones a la primera pregunta fueron variadas. Las alternativas ofrecidas por los empleados para tratar de cambiar o por lo menos aminorar las fallidas políticas de recursos humanos establecidas hasta el momento, tuvieron la particularidad de ser muy similares. Entre las soluciones ofrecidas por los empleados las más valoradas fueron las siguientes: casi todos coinciden en que la falta de programas de capacitación y desarrollo para los empleados es casi un sello de marca en las agencias de gobierno. Ellos entienden que este es un problema crónico existente ya que las alternativas para que los empleados puedan desarrollarse y potenciar aun más sus habilidades y destrezas son escasas por no decir nulas. Por lo tanto, los empleados requieren que se establezcan programas de adiestramientos técnicos que sean cónsonos con la preparación académica y las funciones del puesto que ejercen

En referencia a los programas de capacitación y desarrollo, es importante hacer un paréntesis y aclarar que existe la Oficina de Capacitación y Asesoramiento en Asuntos Laborales y Administración de Recursos Humanos (OCALARH) la cual esta encargada de ofrecer cursos de adiestramientos en diferentes áreas. Sin embargo, estos cursos son bastantes generales y los adiestramientos técnicos que se ofrecen son bastantes limitados. Otra de las principales necesidades que enfrentan los funcionarios públicos, y en la cual todos coinciden, es la falta de salarios competitivos en el sector. Los entrevistados están de acuerdo en que pasa mucho tiempo sin que puedan recibir un aumento salarial; por consiguiente, muchos de ellos coinciden en la necesidad de establecer un programa de retribución o compensación salarial.

las soluciones ofrecidas para la segunda pregunta del cuestionario, algunas de ellas están directamente relacionadas con las necesidades planteadas anteriormente. Por ejemplo, programas de retribución o compensación salarial, programas de adiestramientos, etcétera. Sin embargo, hay que destacar que hubo empleados que ofrecieron soluciones distintas y muy interesantes; entre ellas se pueden mencionar las siguientes: que se provean oportunidades de ascenso a puestos de mayor nivel o jerarquía; seleccionar jefes de agencia que sean buenos administradores; y una que particularmente llamó la atención del autor fue una que ofreció uno de los entrevistados donde establece la necesidad de desarrollar formulas de “salario emocional” para que los empleados se sientan motivados, con una mayor autoestima y actitud positiva. Cabe señalar, según aclara el empleado entrevistado, que esta compensación no es de carácter monetario.

Como se puede observar, una de las soluciones sugeridas por los empleados precisamente es la razón de ser de este proyecto. La otra solución, relacionada a los jefes de agencia, retrata directamente la problemática existente en cuanto a que muchos funcionarios no tienen la experiencia necesaria relacionada al puesto para el que fue nombrado. En cuanto a este punto, es importante hacer una aclaración. Cuando se habla de tener la experiencia necesaria, se refiere única y exclusivamente a que muchos funcionarios nunca han ejercido funciones en el campo o área para el cual fueron

nombrados. Por ejemplo, una persona que sea designada como Secretario del Departamento de la Vivienda a lo mejor nunca ha estado relacionado con el negocio de las bienes raíces, programas de interés social o programas de subsidios para la adquisición de una vivienda, etcétera. Por supuesto que lo antes dicho no significa que el funcionario no hará un buen trabajo, pero para tener éxito en el puesto definitivamente que esa persona deber tener visión, liderazgo y un equipo de trabajo comprometido con las metas y objetivos de la organización.

Ahora, se analizará las respuestas a la pregunta mas importante de todas: Cree usted que existen oportunidades de crecimiento laboral en el sector público? Por que?

En el análisis realizado a las respuestas ofrecidas por los empleados gerenciales y no gerenciales, se puede observar que existen ciertas diferencias significativas entre ambos grupos; de los cuatro (4) gerenciales entrevistados, dos (2) coincidieron en que si existen posibilidades de crecimiento laboral y profesional en el sector público; mientras que uno de ellos manifestó que existe posibilidad de crecer profesionalmente pero de forma limitada ya que lo condicionó a los vaivenes de la política partidista. Finalmente, el cuarto gerencial entrevistado expreso categóricamente que no existen posibilidades en cuanto a este tema en especifico.

Dentro del contexto de la problemática planteada, y también por razones obvias debido a las posiciones que ocupan actualmente, se podría entender la posición expresada por los dos gerenciales entrevistados ya que tuvieron el privilegio, por decirlo de alguna manera, de estar entre los “afortunados”. Pero para muestra, un botón: de todos los entrevistados, solamente dos recibieron un ascenso de puesto con la coincidencia de que ambos fueron para el año 2004, o sea, hace ya aproximadamente 9 años.

Con respecto a este asunto, se podría argumentar que a lo mejor es una visión optimista sobre como funcionan las cosas en el gobierno, que seria muy valido, y también cierto y necesario en estos tiempos, pero la experiencia indica que administración tras administración han cometido los mismos errores y por el momento no se ve luz al final del túnel. Si se vuelve atrás, se darán cuenta que no se ha

discutido las razones ofrecidas por el único empleado gerencial que afirmó categóricamente que no existen oportunidades de crecimiento. Los empleados gerenciales están basados en que dicha posibilidad no existe ya que los salarios que se ofrecen en el gobierno no están consonantes con el mercado laboral y los puestos más altos son politizados por los gobiernos de turno. Pero, acaso no es contradictorio que un empleado que ocupa un puesto gerencial exprese que no existen más posibilidades de escalar posiciones altas dentro del gobierno?

Si se analiza detenidamente las palabras expresadas por la persona en cuestión, se pueden inferir dos cosas: la primera es que, el entrevistado entra a trabajar en el gobierno directamente a ocupar un puesto gerencial; esto lo confirma el hecho de que solamente lleva cuatro (4) años trabajando en la Administración de los Sistemas de Retiro según fue su respuesta a las preguntas cuatro (4) y cinco (5) del formulario que se le proveyó. Sin embargo, también se puede deducir por su respuesta a la tercera pregunta del cuestionario, que se siente insatisfecho y desmotivado por lo que sucede actualmente ya que todavía no ha podido ascender a una posición más alta.

La cuarta y quinta pregunta fueron establecidas como parte del formulario con la finalidad de que el lector tuviera una idea más clara de cuáles agencias forman parte del gobierno y además se viera en el espejo de los empleados públicos y realizara su propia comparación en relación a su situación actual. Sin embargo, es importante aclarar que aunque muestra es relativamente pequeña, le sirve al lector para tener una idea general de cómo funciona el sistema de recursos humanos en el gobierno.

En relación a la sexta y última pregunta del formulario, como ya se mencionó anteriormente, son pocos los empleados entrevistados que han recibido un ascenso a una posición más alta; de hecho, solamente dos (2) de los entrevistados mencionaron haber recibido un ascenso para la fecha del 2004. Por lo tanto, este renglón de la entrevista no requiere de un análisis detallado y profundo.

Hasta aquí, se ha discutido y analizado en profundidad las respuestas obtenidas de los empleados entrevistados a través de la metodología del formulario de preguntas. Como

laboral dentro de la rama gubernamental. Las razones dadas por el

recordarán, al principio de este proyecto se les mencionó que el mismo consistía de dos etapas: la primera, el formulario de preguntas, y la segunda, de una investigación literaria para conocer sobre otros trabajos relacionados a este tema. Pues bien, ahora se hará un recorrido a través de la revisión de literatura realizada por el autor en cuanto a investigar, analizar y posteriormente comparar diferentes publicaciones o trabajos realizados anteriormente por otras personas relacionados con este tema.

De la búsqueda realizada por el autor con respeto al tema que nos ocupa, vale destacar que no existe mucha información relacionada específicamente con el título de este proyecto. Sin embargo, si se pueden encontrar publicaciones relacionadas mayormente con foros y simposios donde se discute ampliamente el tema de las condiciones de trabajo a las que se enfrentan diariamente los servidores públicos. También, existen muchos estudios sobre la situación económica de Puerto Rico auspiciados por empresas privadas entidades sin fines de lucro y por diferentes administraciones de gobierno.

Es importante traer a colación esto último debido a que existe una conexión directa entre la situación económica del gobierno, o del país si se quiere ver en términos macro, y las condiciones laborales existentes de los servidores públicos ya que no puede haber mejoría en las condiciones de trabajo de los empleados sin que antes el gobierno pueda resolver su situación económica y fiscal y por ende se pueda sacar al país del estancamiento económico en el que se encuentra actualmente.

Relacionado a este tema, una de las publicaciones hacía mención de la necesidad de establecer políticas de seguimiento a las iniciativas implementadas en el área económica como una forma de garantizar que los proyectos a largo plazo sean completados [3]. Se hace referencia específicamente a esta parte del estudio para extrapolar esta situación y llevarla a todos los ámbitos del quehacer en el gobierno ya esto ocurre prácticamente en todas las áreas dentro del aparato gubernamental. Específicamente en el tema que da origen a este proyecto, existen varias propuestas que

establecen la necesidad imperiosa de que se les otorgue mayores y mejores incentivos a los funcionarios públicos para que realicen una mejor labor, se les ofrezca periódicamente cursos de capacitación y desarrollo, se les asegure sus puestos de trabajo y se mejore la calidad del servicio que brindan [2]. Como se puede observar del enunciado anterior, estas propuestas retratan la misma realidad que expresan los empleados en sus respuesta a las preguntas formuladas hace apenas semanas atrás; sin embargo, estas propuestas tienen fecha de publicación del 2003 y 2004; lo que quiere decir que nueve (9) años después todavía los empleados públicos siguen padeciendo las mismas situaciones de precariedad, bajos salarios, inseguridad en el empleo, etcétera, etcétera.

Otro de los artículos utilizados como referencia para este trabajo, hace mención de la visión y el liderazgo que se debe tener a la hora de tomar decisiones importantes para el país y además establece una comparación entre las administraciones de gobierno durante el periodo de 1950-1974 -en la cual afirma hubo capacidad ejecutiva, efectividad operacional y estabilidad política- y las administraciones que comprende el periodo de 1975-2000 donde señala que no hubo una continuidad uniforme a las políticas públicas gubernamentales sobre el desarrollo económico; además, menciona la falta de liderazgo e incompetencia de los funcionarios en los puestos mas altos a la hora de ayudar al gobernante de turno a administrar la cosa pública en Puerto Rico [1].

El artículo también enfatiza en que no es casualidad que el crecimiento mayor y el más sostenido registrado en Puerto Rico fue precisamente para el periodo de 1959-1974. Si se analiza detenidamente este artículo, se pueden extraer varias conclusiones: la primera de ellas, y la mas obvia, es que la actual crisis económica en Puerto Rico tuvo sus inicios a finales de los años setenta y principio de los ochenta; la segunda, y la que esta relacionada directamente con el título de este proyecto, es que la pobre selección de personas con la capacidad necesaria y la experiencia suficiente para sacar adelante a Puerto Rico, ha sido una constante que ha tenido un enorme peso en la situación que se vive actualmente.

Este tema se trae a la atención de ustedes con todo propósito, ya que una de las

causas principales mencionadas al principio de este trabajo fue precisamente la falta de visión y liderazgo de la cual adolecen muchos funcionarios que ocupan altas posiciones en la esfera gubernamental.

De otra parte, hasta ahora se ha presentado y analizado toda la información correspondiente a la metodología utilizada para realizar este proyecto, los hallazgos obtenidos, la razón por la que se escogió este tema y todo lo relacionado con el mismo. No obstante, todo trabajo o proyecto tiene unos objetivos; este no es la excepción. Como se recordará, los objetivos propuestos para este proyecto fueron los siguientes: 1. Establecer criterios de elegibilidad; 2. Tiempo definido mínimo de 7 años y máximo de 10 para ser elegible a un ascenso; 3. Establecer política pública con leyes y reglamentos bien definidos; 4. Establecer programas de capacitación y desarrollo.

La pregunta se hace obligatoria: se ha cumplido con los objetivos del proyecto? Se ha cumplido alguno de ellos? O ninguno? De la entrevista a los empleados se desprende que varios de ellos hicieron propuestas casi idénticas a los objetivos aquí planteados. Por ejemplo, una de las respuestas obtenidas de uno de los entrevistados fue que se establecieran criterios de elegibilidad; otro de los empleados contestó que se estableciera un tiempo definido para cualificar a un ascenso de puesto. Pero obviamente, esto no contesta la pregunta formulada anteriormente.

Desde el principio, se ha dejado claramente establecido cual era el propósito de este proyecto: uno de análisis e investigación de las actuales condiciones a que se enfrentan los funcionarios públicos en o que respecta a las oportunidades de crecimiento laboral y profesional en el sector público en Puerto Rico. Sin embargo, como se podrá observar, los objetivos aquí planteados no son imposibles de cumplir siempre y cuando exista la voluntad de las autoridades competentes en querer ayudar a resolver esta situación.

Una vez aclarado este punto, se hace necesario dejar meridianamente claro que, a pesar de que resolver los objetivos de este proyecto no están al alcance del autor, si se ha realizado las gestiones pertinentes ante la alta gerencia para plantarle la problemática existente y exponerle los motivos que llevaron al autor a

escoger este tema. Como evidencia de lo antes dicho, el autor se reunió con la Directora de Recursos Humanos del Departamento de la Vivienda, para exponerle lo antes expresado. Para propósitos de aclaración, la Administración de Vivienda Pública es una agencia adscrita al Departamento de la Vivienda; por lo tanto, la persona que sea directora de este Departamento, es la máxima autoridad y quien tiene la última palabra en lo que respecta a las relaciones con los empleados dentro de las dos agencias.

En la reunión sostenida con la Directora de Recursos Humanos, primeramente se le hizo entrega del formulario de preguntas para que lo contestara; inmediatamente después, se le plantearon las alternativas propuestas en este proyecto para ver de que manera podría ayudar a cumplir con las alternativas propuestas. Cabe destacar que la Directora recomendó como un primer paso, realizar una radiografía de la agencia a través de un cuestionario de funciones y análisis de estos para implementar un nuevo plan de reclasificación y retribución.

Como cuestión de hecho, al momento de realizar la entrevista, la directora ofreció la información de que ya se estaba en trámites para realizar la tan anhelada reclasificación de empleados.

En lo que respecta a los objetivos propuestos en este proyecto, la Directora de Recursos Humanos estuvo de acuerdo en que los mismos son realizables pero lo condicionó a las condiciones económicas existentes al momento. En conclusión, la funcionaria se comprometió a llevar las inquietudes ante la alta gerencia y hacer todo lo que esté a su alcance para cumplir los objetivos de este proyecto.

No obstante, es importante destacar que, desde el punto de vista del autor, se ha cumplido con el propósito del proyecto debido a que todos los empleados que fueron entrevistados se han identificado positivamente con el mismo y han dejado saber al respecto que hace falta que se lleven estas soluciones ante la alta gerencia para que se tome acción al respecto. Y ese es precisamente el propósito de este trabajo: llevar ante las autoridades competentes las preocupaciones e inquietudes de todos los servidores públicos para tratar de buscar soluciones a corto, mediano y largo plazo

para beneficio no tan solo de los empleados públicos, sino que también para todos los trabajadores en Puerto Rico.

## Referencias

- [1] Maldonado-Bear, Rita M. Reseña. Eliezer Curet Cuevas. “Economía Política de Puerto Rico:1950-2000”, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. No. 13, 2004.
- [2] Cámara de Comercio de Puerto Rico. “22do Taller-Foro de la Empresa Privada con el Gobierno”, *Internet*, 2003.
- [3] Cámara de Comercio de Puerto Rico, et al., “Hacia la Economía Posible”, *Internet*, 2004.