



Junta de Supervisión y
Administración Financiera
para Puerto Rico

Transformando el reclutamiento en el Gobierno de Puerto Rico:

Hacia una experiencia de candidato inspiradora, modernizada
y habilitada por la tecnología para atraer al mejor talento al
servicio público

Julio 2022



Por Olivier Perrinjaquet Cruz y Arnaldo Cruz, Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Administración y Supervisión Financiera (JSAF)

Tomo II: Reclutamiento

El Departamento de Investigación y Política Pública de la JSAF está publicando una serie de ensayos en aras de la total transparencia y para mantener informados a todos los interesados sobre los métodos y enfoques utilizados, y los avances y últimos desarrollos de la Reforma del Servicio Público (RSP) y sus componentes estratégicos, que inició con un piloto en el Departamento de Hacienda (Hacienda) y la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP).

El primer ensayo, ([enlace al Ensayo de la RSP Vol. 1](#)), publicado en abril de 2022, se enfocó en tres temas principales:

- › Crónica de la reforma, desde la etapa inicial de investigación y diagnóstico, hasta la recomendación, diseño e implementación del plan piloto de la reforma y la planificación para una implementación más amplia
- › Reestructuración y actualización de los diseños organizacionales de las agencias del Gobierno de Puerto Rico
- › Metodología de compensación para lograr tener salarios competitivos, equitativos y justificables en el Gobierno de Puerto Rico

Este segundo tomo sobre la Reforma del Servicio Público se centra en los siguientes temas relacionados con el proceso de reclutamiento:

- › La importancia de establecer el proceso acertado de reclutamiento y de optimizar la experiencia del candidato para atraer al mejor talento, especialmente en el contexto de escasez del mercado laboral y de la resultante competencia feroz entre las entidades del sector privado por los mejores candidatos.
 - › La relación entre el reclutamiento y los demás componentes estratégicos de la Reforma del Servicio Público, destacando la importancia de la planificación del diseño organizativo y de la fuerza laboral antes de elaborar las especificaciones de una convocatoria de empleo para optimizar los resultados de reclutamiento.
 - › La revisión exhaustiva del estado actual del proceso de reclutamiento, centrada en la identificación de áreas específicas de oportunidad para mejorar la experiencia de los solicitantes y de los equipos de reclutamiento y contratación de las agencias gubernamentales a fin de obtener mejores resultados en el proceso de reclutamiento.
 - › El estado futuro del proceso de reclutamiento:
 - El diseño e implementación de la Fase 1 en el marco del proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público.
 - El diseño e implementación de la Fase 2 como parte de la Reforma del Servicio Público en todo el gobierno
 - › La importancia de diseñar y poner en marcha una estrategia de promoción de la marca empleadora (employer branding) y de reclutamiento, además de comunicar a los candidatos la propuesta de valor para empleados públicos de una manera clara o carente de ambigüedad, con el propósito de inspirar, motivar y atraer al mejor talento en general, y para los nuevos puestos innovadores del Departamento de Hacienda y la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP).
-
-

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y DE LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	4
II. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE LA FUERZA LABORAL ANTES DE LA PUBLICACIÓN DE UNA CONVOCATORIA DE EMPLEO: PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ENFOQUE HOLÍSTICO EN TORNO AL RECLUTAMIENTO	6
III. ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	10
1. Panorama general.....	11
2. Componentes específicos y requisitos reglamentarios del proceso de reclutamiento.....	12
IV. ESTADO FUTURO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	16
1. Principios rectores del estado futuro del proceso de reclutamiento.....	17
2. Optimización del proceso de reclutamiento en la Fase 1: Proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público.....	18
3. Optimización del proceso de reclutamiento en la Fase 2: Implementación de la Reforma del Servicio Público en todo el Gobierno.....	22
V. ESTRATEGIA DE MARCA EMPLEADORA Y PROPUESTA DE VALOR DEL EMPLEADO PARA INSPIRAR Y ATRAER AL MEJOR TALENTO PARA LOS NUEVOS PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y OGP	23
VI. CONCLUSIÓN	28



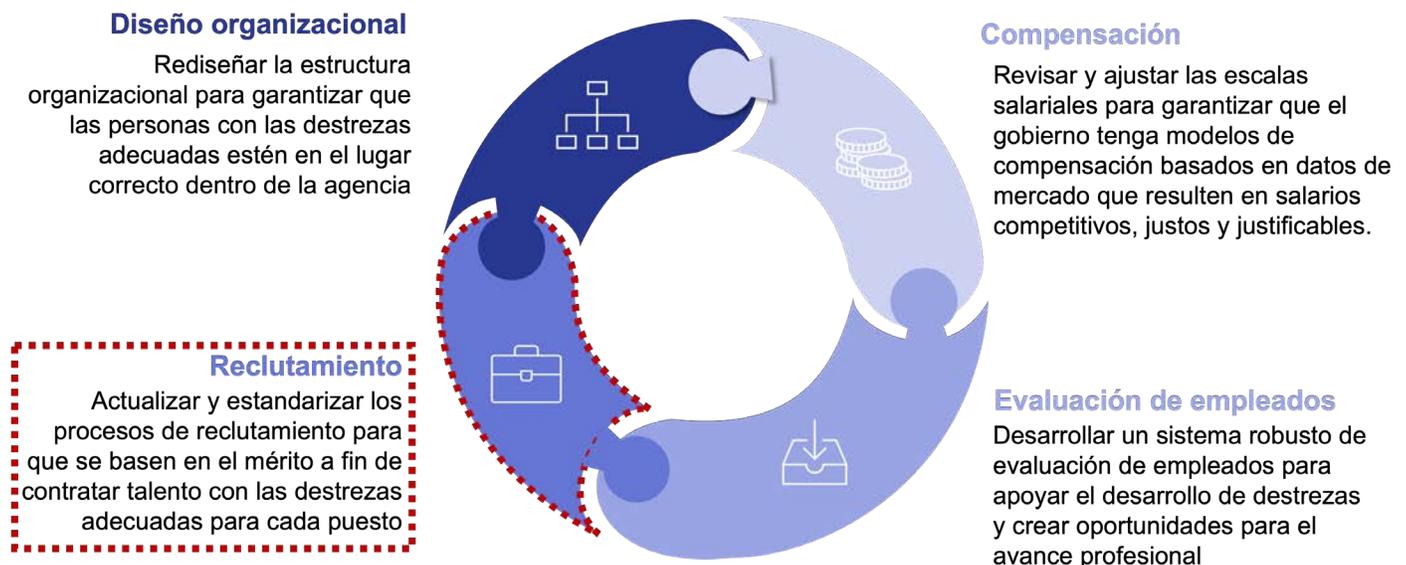
I. Introducción:

Importancia del proceso de reclutamiento y de la experiencia del candidato

I. Introducción: Importancia del proceso de reclutamiento y de la experiencia del candidato

Lograr en esta coyuntura histórica que el proceso de reclutamiento en el Gobierno de Puerto Rico sea el más acertado es un asunto crucial. Para dotar el servicio público del talento necesario para continuar implementando las reformas estructurales y de la administración financiera a fin de servir mejor al pueblo de Puerto Rico, resulta fundamental un proceso de reclutamiento transparente, centrado en el solicitante, habilitado por la tecnología y basado en el principio de mérito. Por ello la reforma del reclutamiento en el gobierno es un componente estratégico de la Reforma del Servicio Público (RSP).

Figura A: Componentes Estratégicos de la Reforma del Servicio Público



Debido a la falta de transparencia y visibilidad del proceso de reclutamiento, la escasa capacidad de planificación estratégica de la fuerza laboral para identificar adecuadamente las necesidades de capital humano, la incapacidad de aprovechar los nuevos sistemas de información y comunicación para mejorar la experiencia de los candidatos y garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos formales de reclutamiento y la excesiva politización de la burocracia y del servicio público,¹ el Gobierno ha obtenido resultados de reclutamiento y selección que no son óptimos, los cuales han repercutido negativamente en la confianza general de la ciudadanía en el proceso de reclutamiento del sector público. Solucionar estas deficiencias de la administración pública mediante enfoques innovadores podría ayudar a atraer el talento necesario al sector público y a restablecer la confianza de los ciudadanos en el Gobierno, la cual es indispensable para una gobernanza eficaz y, por consiguiente, fundamental para el desarrollo y el crecimiento económico. Tal y como se expresa de forma conmovedora en un informe político del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, “la confianza forma parte del funcionamiento de cualquier sociedad. La confianza en los demás, en nuestras instituciones públicas y en nuestros dirigentes son ingredientes esenciales para el progreso social y económico, que permiten a las personas cooperar y ser solidarias entre sí”.² El establecimiento de un proceso de reclutamiento más robusto y transparente en el Gobierno de Puerto Rico representa un paso contundente para abordar la crisis de confianza en el sector público y la modernización de la administración de los recursos humanos.

¹ Pérez-Chiqués, E., & Bustos, E. O. (2021). Control político del servicio civil: El caso del gobierno de Puerto Rico. *Gestión y Política Pública*, 30(3), 179-207.

² Naciones Unidas: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (junio de 2022) Trust in public institutions: Trends and implications for economic security. Disponible en https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2021/08/PB_108.pdf



II. Planificación organizacional y de la fuerza laboral antes de la publicación de una convocatoria de empleo: Pensamiento sistémico y enfoque holístico en torno al reclutamiento

II. Planificación organizacional y de la fuerza laboral antes de la publicación de una convocatoria de empleo: Pensamiento sistémico y enfoque holístico en torno al reclutamiento

Para dar con un reclutamiento acertado, basado en la mejor descripción de puesto y las mejores especificaciones posibles para una convocatoria de empleo, se requiere previamente cierto trabajo fundamental. La descripción del puesto se enfoca en los deberes y responsabilidades de una posición en una organización, mientras que la especificación del trabajo describe las calificaciones mínimas y las competencias técnicas y de comportamiento necesarias para realizar las funciones laborales establecidas en la descripción del puesto.³ Las descripciones y especificaciones de los puestos son los documentos que utilizan los equipos de contratación para reclutar talento, por lo cual resulta importante que estos documentos estén correctos y sean lo más acertado para encontrar al mejor candidato para el puesto.

Para identificar con exactitud las necesidades de capital humano a fin de preparar las mejores descripciones y especificaciones de puestos de trabajo, las organizaciones públicas deben tener un firme conocimiento de sus recursos humanos actuales, lo cual implica comprender sus fortalezas y áreas de oportunidad en términos de conocimientos, habilidades y competencias. La forma en que las entidades gubernamentales determinan su necesidad de contratar debe basarse en una metodología y secuencia lógica. En otras palabras, el Gobierno debe estar dotado de capacidades de planificación estratégica de la fuerza laboral que le permitan determinar metódicamente la necesidad de un nuevo puesto y, en última instancia, poder justificar la asignación presupuestaria.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) afirma que la eficacia de la planificación y administración de la fuerza laboral, práctica fundamental para la administración pública, tiene como objetivo “garantizar un dimensionamiento adecuado, estructurado y representativo de la fuerza laboral que permita satisfacer las cambiantes necesidades laborales en el contexto del desarrollo de la demanda y de la rápida evolución del mercado laboral en general” (OCDE, 2007). La planificación estratégica de la fuerza laboral es especialmente importante en un entorno caracterizado por la escasez de las finanzas públicas y por las prioridades contrapuestas. La realidad económica y financiera de Puerto Rico requiere los más altos niveles de prudencia fiscal, transparencia y responsabilidad por parte del Gobierno, incluso en su toma de decisiones mediante los procesos de reclutamiento.

En el contexto que nos ocupa, para obtener los mejores resultados en materia de reclutamiento, el Gobierno debe intentar optimizar todos los procesos y componentes antes de preparar una convocatoria de empleo. Las necesidades de capital humano deben identificarse con la planificación organizacional y de la fuerza laboral, seguida de la elaboración de las especificaciones de los puestos de trabajo además del establecimiento de salarios competitivos mediante el empleo de una metodología de compensación basada en el mercado. Sólo de esta manera podrá el Gobierno reclutar y atraer eficazmente el talento que necesita.

Como parte del proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público de las divisiones centradas en la contabilidad y finanzas del Departamento de Hacienda y de la OGP, el Gobierno identificó más de 100 nuevos puestos técnicos de necesidad crítica en áreas y funciones clave. Estos puestos se identificaron rigurosamente después de haber evaluado y modernizado las estructuras organizativas para el desarrollo de un nuevo modelo organizacional “adaptado al futuro” y mejor ajustado a la misión y visión de la agencia, así como después de haber analizado las brechas de

³ <https://hr.uconn.edu/job-specifications/>

destrezas y competencias para identificar las capacidades y áreas de oportunidad de la fuerza laboral, y de haber realizado un análisis de la carga de trabajo para comprender la distribución del volumen de trabajo. El análisis de la carga de trabajo es parte fundamental del análisis organizacional del estado actual para garantizar la creación de nuevos puestos en las áreas de necesidad y para una distribución más eficaz de la carga de trabajo entre los empleados.

Además, como parte del componente de diseño organizativo del proyecto piloto de la RSP, se revisaron y actualizaron debidamente las especificaciones, descripciones y clasificaciones de los puestos de trabajo de los empleados y se aclararon las estructuras jerárquicas confusas o a veces inexistentes. Por medio de un análisis de los puestos, se identificaron las destrezas, conocimientos y competencias que son requeridas para desempeñar eficazmente las tareas de los puestos de empleados del Departamento de Hacienda y OGP que participaron en el proyecto piloto de la RSP, así como sus tareas y responsabilidades principales, para poder entender las fortalezas y brechas actuales en las destrezas de los empleados. Los datos obtenidos del análisis de puestos de trabajo mediante este ejercicio fueron fundamentales no sólo para identificar las necesidades de capital humano, por ejemplo, la necesidad de contadores adicionales, sino también para determinar con precisión lo necesario, es decir, el tipo de contador que necesita la organización para cumplir su misión con eficacia. ¿Requiere la organización de un contador sénior con amplia experiencia en contabilidad gubernamental y fuertes habilidades de liderazgo o un contador de nivel inicial recién graduado, aunque bien versado en las últimas tendencias de contabilidad y en los requisitos de la Junta de Estándares de Contabilidad Gubernamental (GASB, por sus siglas en inglés)? El análisis de puestos realizado en el marco del proyecto piloto de la RSP permitió a las dos entidades gubernamentales responder a esta pregunta e identificar los puestos de trabajo y salarios apropiados necesarios para reclutar a las personas adecuadas. También apoyó la necesidad de crear nuevas clases y series de puestos innovadoras y de vanguardia, con las competencias necesarias para las nuevas estructuras organizativas adaptadas al futuro, en áreas como ciencia de datos, optimización de procesos, tecnología de información, gerencia de proyectos, que el sistema de clasificación no contenía.

Este trabajo fundamental fue crítico para identificar la necesidad de que los servidores públicos dedicados a la ciencia de datos fortalezcan las capacidades de administración y visualización de los datos de la OGP mediante el recién conceptualizado Centro de Gerencia e Innovación. También justificó la necesidad de reclutar contadores principales y sénior en la modernizada Oficina de Estados Financieros de Hacienda. En total, se recomendó el reclutamiento de 102 nuevos puestos en ambas agencias del proyecto piloto de la RSP, 75 en Hacienda y 27 en la OGP. Si no se hubiera realizado un análisis exhaustivo organizacional y de la fuerza laboral, tal y como se ha descrito, la identificación de estos puestos críticos para la misión de las entidades gubernamentales habría sido ineficaz y aleatoria.

Una de las principales recomendaciones en este proceso fue la necesidad de recurrir a grupos de talento externos para el reclutamiento de determinados puestos a fin de reducir las brechas de destrezas en áreas críticas. Si bien es cierto que para atender mejor las necesidades de la organización se pueden reducir ciertas brechas de destrezas y competencias mejorando y readiestrando a empleados, también será necesario reclutar el mejor talento externo para los puestos clave considerados como críticos para la misión. El liderazgo gubernamental debe garantizar que la entidad pública esté dotada de los recursos humanos necesarios para cumplir con eficacia y eficiencia de su misión y deber ministerial. La excesiva dependencia en contratistas privados, el hecho de que ciertas áreas del gobierno dependan completamente de la contratación privada para cumplir con sus funciones clave, debe ser motivo de revisión en todas las agencias y entidades gubernamentales.

Para ello, la planificación estratégica continua de la fuerza laboral y el análisis de los recursos humanos basado en datos para identificar las necesidades de capital humano serán vitales para lograr los mejores resultados de reclutamiento posibles. Si el Gobierno no determina

adecuadamente las necesidades de talento y no prioriza la planificación organizacional y de la fuerza laboral, podría contratar a alguien que no responda a las necesidades de la organización y que carezca de destrezas y competencias adecuadas para el desempeño esperado. Para cualquier organización, un reclutamiento inadecuado que produzca malos resultados supone un alto costo que debe evitarse mediante una rigurosa evaluación de las necesidades de capital humano.⁴

⁴ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/cost-of-bad-hires.aspx>



III. Estado actual del proceso de reclutamiento



III. Estado actual del proceso de reclutamiento

1. Panorama general

Al igual que en todos los componentes estratégicos de la Reforma del Servicio Público, el Departamento de Investigación y Política Pública de la JSAP documentó y evaluó exhaustivamente el estado actual del proceso de reclutamiento en el gobierno central, como también consultó la literatura relevante y revisó las mejores prácticas. Representantes de las entidades gubernamentales que participaron en el proyecto piloto de la RSP y de la Oficina de Administración y Transformación de Recursos Humanos (OATRH), dilucidaron en detalle cómo se lleva a cabo en la práctica el proceso de reclutamiento y selección en el gobierno, y las disposiciones legales y reglamentarias que sustentan dicho proceso (ver Ley 8-2017,⁵ conocida como la “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”, y Reglamento 8992⁶, el “Reglamento para la aplicación de la Ley Núm. 8-2017, según enmendada”).

El estado actual del proceso de reclutamiento y de la experiencia de los candidatos que se plantean trabajar en el sector público resulta deficiente y puede desalentar a posibles solicitantes con perfiles talentosos, alta preparación académica y vasta experiencia profesional. Para el empleador resulta sumamente importante proveer un proceso de solicitud acertado, ya que este proceso les anticipa a los solicitantes el tipo de experiencia y cultura organizacional que les espera en el trabajo. La deficiencia en las estrategias de reclutamiento suele resultar en una selección pobre con nefastas repercusiones financieras y no financieras en las organizaciones, como la disminución de la motivación y de la productividad.⁷

En el actual proceso de reclutamiento abundan los retos y las áreas de oportunidad, pues se trata de un proceso incómodo que conlleva mucho tiempo para el solicitante, quien tiene que presentar al inicio del proceso una amplia documentación de su experiencia laboral previa, entre otros documentos. Si bien es importante contar con un proceso de validación, investigación y selección de documentos para garantizar que sólo haya candidatos cualificados en el grupo de solicitantes, para detectar fraudes en los resúmenes o comportamiento fraudulento, generar requisitos onerosos al inicio del proceso de solicitud puede resultar frustrante y disuadir a los solicitantes de continuar con el proceso.

El proceso de reclutamiento actual resulta oneroso no sólo para los solicitantes, sino también para las oficinas de recursos humanos y para los equipos de reclutamiento y selección de empleados en todo el sector público. Con la escasez de tiempo y recursos, las oficinas de recursos humanos deben dedicar una desproporcionada cantidad de tiempo a realizar procesos manuales y transaccionales, lo cual reduce el tiempo y los recursos para el trabajo más estratégico.

Se ha demostrado que la burocracia excesiva en los procesos de reclutamiento en el gobierno y los bajos niveles de flexibilidad, entre otros factores, dan lugar a resultados subóptimos en el reclutamiento (Vogel y Feeney, 2020)⁸

Si bien es cierto que procedimientos burocráticos tienen una razón de ser clara e inequívoca y pueden proporcionar filtros apropiados para ciertas actividades gubernamentales, algunos obstáculos administrativos y burocráticos pueden tener consecuencias negativas, a menudo no intencionadas, y convertirse en una fuente de ineficiencia e impedimento para una operación ágil. Identificar soluciones intermedias (trade-offs) está en el corazón del gobierno y la formulación

⁵ Ley Núm. 8-2017, según enmendada, (3 LPRA §1469 et seq.) <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/levesreferencia/PDF/Y%20-%20Ingl%C3%A9s/8-2017.pdf>

⁶ Reglamento 8992 del Departamento de Estado, aprobado el 24 de julio de 2017, <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/reogGubernamental/PDF/Reglamentos/8992.pdf>

⁷ Kislik, Liz. (2018). What To Do When You Realize You Made A Bad Hire. Harvard Business Review. Disponible en <https://hbr.org/2018/08/what-to-do-when-you-realize-you-made-a-bad-hire>

⁸ Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. Review of Public Personnel Administration.

de políticas públicas, y los responsables de la formulación de políticas públicas y aquellos que las implementan deben ser sensibles y conscientes del impacto que las reglas y regulaciones tienen en las partes interesadas y los resultados finales. En el caso que nos ocupa, los encargados de la formulación de políticas públicas que gobiernan los recursos humanos centralizados y los que la implementan deben entender cómo el proceso y requisitos de reclutamiento afectan tanto a los solicitantes como a las oficinas de recursos humanos, y cómo influyen en los resultados de la contratación.

Aunque existía un Registro Central de Convocatorias⁹ con la mayoría de las ofertas de empleo disponibles, tal y como lo establece la Ley 8-2017, no existía un lugar centralizado en donde someter las solicitudes. Para localizar la oportunidad de trabajo en el Gobierno, el solicitante tenía que entrar al sitio web de la agencia o entidad gubernamental, el cual a menudo es difícil de encontrar, o ir hasta la oficina física de la agencia. Los sitios web que proporcionan las agencias para identificar las oportunidades de empleo suelen tener diseños que distan de lo óptimo y resultan poco intuitivos. La página web de empleos del Gobierno de Puerto Rico no es fácil de ubicar, ni presenta un contenido que conecte el sitio web orientado al público, con los recursos humanos de la agencia a fin de recibir el resumé de los candidatos y su solicitud, entre otras cosas. Por lo tanto, resulta complicado atraer candidatos cuando muchos empleadores de preferencia ofrecen un sitio web más accesible y una experiencia más intuitiva para el solicitante.

Cuando el equipo de investigación intentó probar el proceso actual de solicitud, difícilmente encontró información sobre cómo solicitar un puesto de trabajo. Una vez presentada la solicitud, no recibió respuesta ni acuse de recibo, lo que generó dudas e incertidumbre sobre el proceso. La forma en que los empleadores se comunican con los solicitantes a lo largo de todo el proceso de contratación es un componente fundamental de la experiencia del candidato.¹⁰ Los solicitantes dedican tiempo a preparar las solicitudes y desean recibir respuesta de los empleadores, incluso si no son seleccionados para continuar en el proceso. La comunicación efectiva, clara y abierta proporciona al candidato una experiencia positiva y le permite sentirse valorado. Un estudio realizado sobre las prácticas de contratación reveló que el 78% de los encuestados desalentaría a alguien de solicitar un puesto de trabajo como resultado de una mala experiencia que haya tenido en el proceso de contratación o reclutamiento.¹¹ Mediante soluciones tecnológicas ágiles como los sistemas de seguimiento de candidatos y solicitantes (Applicant Tracking System), los equipos de contratación de recursos humanos pueden atraer, rastrear y llevar la cuenta de las solicitudes fácilmente.¹²

2. Componentes específicos y requisitos reglamentarios del proceso de reclutamiento

La Figura B ilustra el estado actual del proceso de reclutamiento de principio a fin, dividido en cuatro partes: desde la identificación de las necesidades de capital humano hasta la selección e incorporación; y destaca las áreas de oportunidad y mejora en torno a la experiencia del solicitante, la agilización de las funciones de recursos humanos y, en última instancia, la optimización de los resultados de reclutamiento. Las soluciones específicas para cada aspecto del ciclo de reclutamiento se implementarán en dos fases, según se explicará posteriormente.

En la Fase 1 de la iniciativa de optimización del proceso de reclutamiento, componente estratégico del proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público, el Gobierno puso en marcha un registro central de convocatorias actualizado y modernizado. En la Fase 2, que se producirá como parte de la implementación de la RSP en todo el sector público en 2023, se implementarán las soluciones de reclutamiento restantes. El Servicio de Innovación y Tecnología de Puerto Rico (PRITS), la oficina

⁹ <https://oath.pr.gov/ServiciosProgramas/Pages/Registro-Central-de-Convocatorias-y-Becas.aspx> (Se actualizó el 19 de julio de 2022, dirigiendo a los usuarios a la nueva plataforma de reclutamiento www.empleos.pr.gov)

¹⁰ <https://www.rfc.ie/the-importance-of-communication-during-the-hiring-process/>

¹¹ Encuesta realizada por Tribe (<https://www.tribeinc.com/tribe-blogs/>) de las prácticas de reclutamiento en EE.UU.

¹² <https://www.governing.com/archive/the-reason-local-government-hr-managers-use-applicant-tracking-software.html>

Figura B: Estado actual del proceso de reclutamiento, previo al Piloto de la Reforma del Servicio Público



de la rama ejecutiva del Gobierno encargada de implementar, desarrollar y coordinar la política pública en materia de innovación, información y tecnología, en estrecha colaboración con la OATRH, desarrolló una solicitud de propuesta (o RFP, por sus siglas en inglés) para subcontratar servicios que desarrollen una plataforma de reclutamiento con más funcionalidades para optimizar la experiencia de los candidatos y ampliar las capacidades de los recursos humanos.

1. Identificación de las necesidades de capital humano y desarrollo de las especificaciones y convocatorias de empleo:

Diseño organizacional y planificación estratégica de la fuerza de trabajo - Identificación de las necesidades de capital humano: Tal y como se describió detalladamente en la primera parte de este ensayo, la capacidad de análisis de los recursos humanos basadas en datos y de planificación estratégica de la fuerza laboral carecen de suficiente robustez en el Gobierno para determinar adecuadamente las necesidades de capital humano. Es fundamental conocer a fondo la estructura de la organización, las habilidades y competencias de la fuerza laboral y la distribución de la carga de trabajo para elaborar las mejores especificaciones de los puestos de trabajo.¹³

¹³ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx>

Registro de Movilidad: La Ley 8-2017 introdujo para el Gobierno de Puerto Rico los conceptos de “movilidad” y de todo el Gobierno como “empleador único” para promover la transferencia de empleados públicos a las áreas de mayor necesidad dentro del Gobierno. Para poner en práctica el concepto de movilidad, la OATRHH creó el Registro de Movilidad para que los empleados actuales pudieran identificar las agencias, entidades gubernamentales y municipios específicos donde desearían trabajar. El Registro de Movilidad se actualiza de forma manual en Microsoft Excel y cuenta con una lista de alrededor de 500 empleados públicos junto con la agencia y municipio correspondientes adonde desearían que los transfirieran.¹⁴ Se ha utilizado un puñado de veces desde su creación y ha aportado poco o ningún valor al proceso de reclutamiento.

Publicación de convocatorias para solicitantes internos y externos: La Ley 8-2017 y el Reglamento 8992 requieren que el reclutamiento interno sea preferible al externo.¹⁵ Sin embargo, según informado por el personal de la OATRHH, en los últimos años poquísimos candidatos internos han mostrado interés por presentarse a nuevas convocatorias del Gobierno. Si se presentan solicitantes internos, el proceso de reclutamiento solo continúa con ellos. Actualmente, para que haya una convocatoria externa se requiere la previa autorización de la OATRHH. Debería haber un proceso definido para acelerar la transición de las convocatorias internas a las externas. Cabe señalar que los solicitantes internos también pueden presentar su solicitud cuando el puesto está abierto a los solicitantes externos.

2. Promoción de la marca empleadora, plataforma de convocatorias, solicitud, experiencia del candidato:

Promoción de la marca empleadora (employer branding): Según se analizará detenidamente en la Parte V de este ensayo, la percepción que los solicitantes tienen de un empleador toma un papel importante en sus decisiones profesionales. El Gobierno de Puerto Rico, mediante una campaña bien organizada para atraer el mejor talento, puede influir positivamente en la forma en que los solicitantes perciben el trabajo para el sector público.

Plataforma de convocatorias basada en la web: La Ley 8-2017 y el Reglamento 8992 también requieren que la OATRHH administre y mantenga actualizado el Registro Central de Convocatorias para Reclutamiento, Ascenso y Adiestramiento en el Servicio Público.¹⁶ De acuerdo con la normativa, el registro debe estar basado en la web y disponer de un lugar centralizado para todas las nuevas convocatorias. La página de inicio y registro de empleos en línea (Pre-piloto de la RSP y lanzamiento de la nueva plataforma de empleo www.empleos.pr.gov) no es intuitiva, ya que resulta difícil localizarla, navegar en ella y no permite el uso de filtros básicos. Una vez que los solicitantes acuden al registro de puestos de trabajo, deben visitar la página web de la agencia en la que están interesados. La búsqueda de convocatorias de empleo en el sitio web de la agencia no es sencilla, lo que repercute negativamente en la experiencia del usuario.

Experiencia del candidato y validación de la experiencia laboral previa: Al comienzo del ciclo de reclutamiento, los solicitantes deben presentar amplia prueba documental o certificaciones de experiencias laborales, académicas y de capacitación anteriores. Si un antiguo empleador ya no está en funcionamiento, será necesario presentar una declaración jurada. El actual proceso de acreditación de la experiencia de todo solicitante para determinar la validez y solidez de su experiencia académica y profesional es excesivamente oneroso y actúa como elemento disuasorio de los posibles candidatos. Este excesivo nivel de validación y certificación también genera mucho trabajo para las oficinas de recursos humanos de las entidades gubernamentales, que de por sí cuentan con pocos recursos.

¹⁴ <https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Area%20de%20Movilidad/Formularios/Pages/default.aspx>

¹⁵ Secs. 2.1.14 y 6.3, Act 8-2017, as amended (3 LPRA §§ 1469a y 1472c); Secs. 6.3.1, 6.3.8 y 6.3.11 of Reg. 8992

¹⁶ Act 8-2017 § 4.3.2.m (3 LPRA §1470b); Reg 8992 §6.3.4.10

El actual proceso de reclutamiento del Gobierno es largo, lo que probablemente hace que los solicitantes pierdan el interés en la oferta de empleo y encuentren otras oportunidades. El tiempo de contratación, importante métrica de reclutamiento que mide el transcurso entre la solicitud de un puesto de trabajo y la aceptación de una oferta de trabajo, requiere de monitoreo y gestión para garantizar un proceso de solicitud, selección y nombramiento rápido.

3. Entrevistas y puntuación de los candidatos

Entrevistas: La entrevista y el proceso de selección son, sin duda, el paso más importante del proceso de reclutamiento ya que brindan la oportunidad de validar el contenido de la solicitud y del currículo, de evaluar las destrezas interpersonales y de ayudar a determinar si el solicitante es un buen candidato para el puesto, el equipo y la organización (Kauffman, 1995).¹⁷ Actualmente no se ha localizado en los manuales de la OATRH ni de las entidades gubernamentales participantes del piloto de la RSP directrices ni un proceso estructurado y formal para evaluar las entrevistas. En contraste, la agencia central de administración de personal del Gobierno federal, (OPM, por sus siglas en inglés), ofrece amplia orientación a las agencias federales sobre cómo estructurar una entrevista exitosa.¹⁸ Pero para el solicitante al empleo público en Puerto Rico, así como para los comités de reclutamiento en el Gobierno, no se provee claridad ni transparencia en cuanto al peso que tiene la entrevista en el proceso global de selección. Dado que las evaluaciones de entrevistas se realizan fuera del internet y que se desconocen los criterios de evaluación de las entrevistas, se deduce que en las agencias no hay supervisión ni control de calidad de las entrevistas de los candidatos.

Sistema de puntuación y clasificación de los solicitantes: Para poder clasificar a los candidatos al empleo público, los equipos de reclutamiento y contratación utilizan un sistema de puntuación para adjudicar puntos a los solicitantes según la experiencia educativa y profesional adicional, más allá del mínimo requerido. Tal y como lo establece el marco legal y reglamentario, los veteranos, los beneficiarios de la Ley 1-2004 (Asistencia Temporal para Familias Necesitadas o TANF, por sus siglas en inglés) y los candidatos con determinados impedimentos reciben adicionalmente el máximo entre 5% y 5 puntos o entre 10% y 10 puntos. El sistema de puntuación permite diferenciar y clasificar los candidatos. Los inscritos en el Registro de Elegibles (los que reúnen los requisitos mínimos) se clasifican para crear una lista de los 10 mejores (conocida como “décima”).

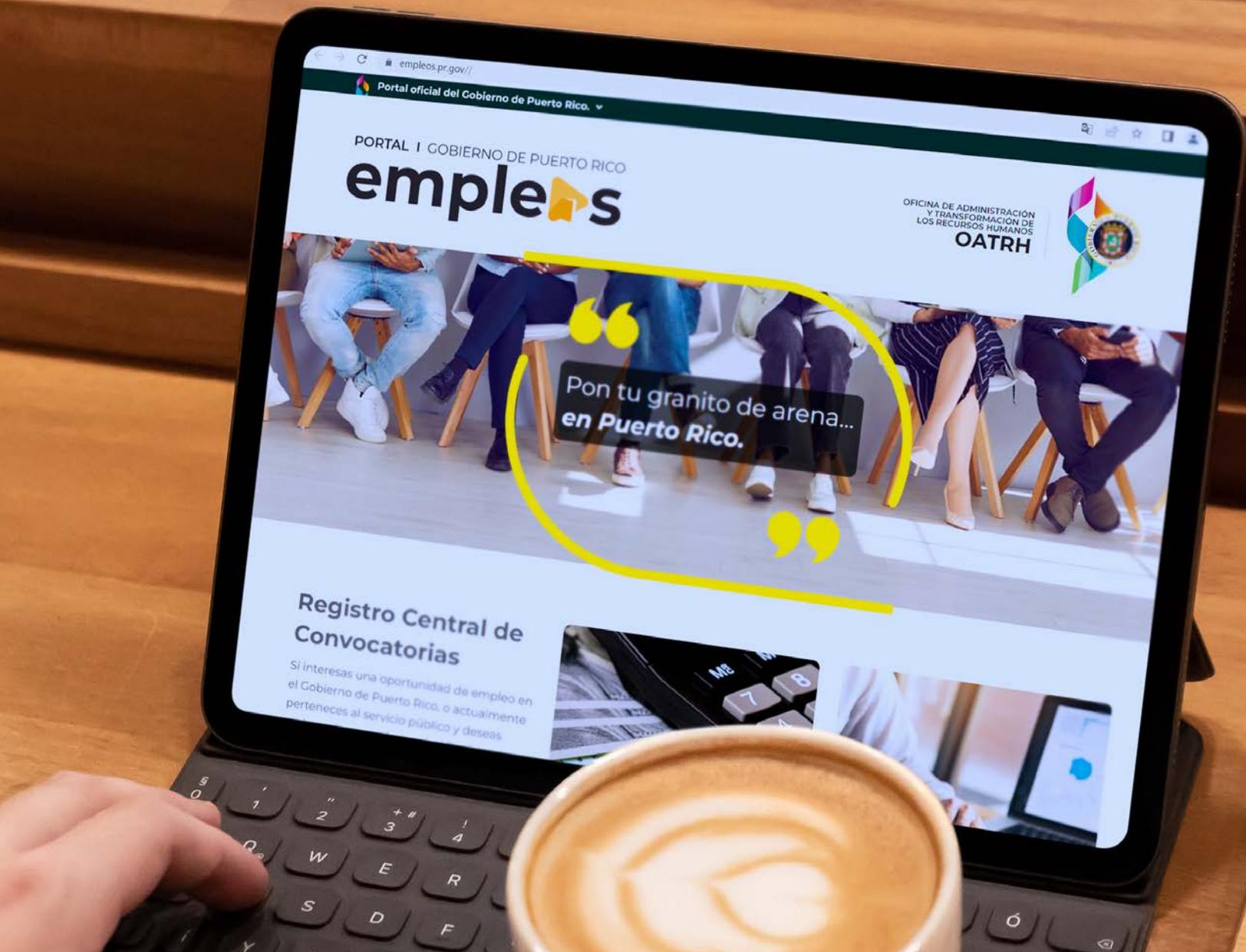
Aunque el sistema de puntuación tiene una lógica, es demasiado complejo y suele ser manual. Además, el sistema actual es excesivamente detallado y requiere mucho tiempo, sobre todo si se tiene en cuenta la limitación de los recursos de recursos humanos y de otro tipo. Por último, la OATRH tiene poca o ninguna visibilidad de los procesos específicos de las agencias.

4. Selección, incorporación y plan de sucesión

El actual proceso de selección es confuso, sin directrices claras y transparentes sobre los criterios de selección. Es necesario reforzar el proceso de incorporación de los candidatos seleccionados. La falta de procedimientos operativos estándares y de documentación de los procesos dificulta la transferencia de conocimientos institucionales y procedimentales.

¹⁷ Kauffman, N. (1995). Importance of the interviewing process in the public sector. *The Public Manager: The New Bureaucrat*, 24(1), 69-73.

¹⁸ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/>



El gobierno lanzó el 18 de julio de 2022 una nueva plataforma de empleo renovada www.empleos.pr.gov

IV. Estado futuro del proceso de reclutamiento

IV. Estado futuro del proceso de reclutamiento

1. Principios rectores del estado futuro del proceso de reclutamiento

Para guiar la agilización y modernización del diseño del proceso de reclutamiento, se siguieron los principios rectores que se encuentran en la Figura C. La incorporación de estos principios en cómo el Gobierno debe reclutar reforzará aún más el sistema de méritos, que es la esencia de la Ley 8-2017 y del reglamento correspondiente.¹⁹ Se enfatiza la atención en la experiencia del solicitante ante el proceso de reclutamiento, para proveer visibilidad y eficiencia a un proceso que se beneficia de la tecnología y construir una cultura en la que se utilizan los datos y las métricas con regularidad para informar la toma de decisiones en cuanto a los recursos humanos. Además, dado el mercado laboral altamente competitivo, también es necesario abordar la marca empleadora para ayudar a crear una percepción más positiva de lo que significa trabajar para el Gobierno de Puerto Rico.

Figura C: Principios rectores del estado futuro del proceso de reclutamiento

 Experiencia del candidato y del usuario	<ul style="list-style-type: none">• Mantener al candidato en el centro de todo el proceso de reclutamiento, enfocándose en sus necesidades y experiencia• Utilizar la automatización para digitalizar y acelerar el proceso de reclutamiento a fin de mejorar la experiencia del candidato
 Efectividad del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar soluciones tecnológicas para crear un proceso más agilizado en lugar de pasos manuales• Centrarse en brindar adiestramiento a los profesionales de recursos humanos y crear una experiencia excepcional para los candidatos
 Calidad del reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar los múltiples controles internos a lo largo del proceso de reclutamiento para garantizar la calidad de los candidatos• Buscar proactivamente el talento interno y alinear los intereses de los empleados actuales con los posibles nuevos puestos
 Tecnología integrada	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la integración de sistemas a través de una plataforma tecnológica• Eliminar el uso de papel y reducir las comunicaciones por correo electrónico mediante la digitalización y la automatización para aumentar la transparencia y visibilidad del proceso
 Marca empleadora	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una estrategia de marca empleadora que comunique eficazmente la propuesta de valor del Gobierno de Puerto Rico, sus valores y objetivos, y establezca el Gobierno como empleador atractivo• Aprovechar las redes sociales para atraer talento diverso, desplegando una estrategia de reclutamiento multicanal
 Atracción y conversión de los candidatos pasivos	<ul style="list-style-type: none">• Buscar proactivamente nuevos grupos de talento que tradicionalmente no considerarían una carrera en el Gobierno• Tener en cuenta los diferentes grupos de talento
 Diversidad de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none">• Permitir, como parte de la Reforma del Servicio Público, una solución gubernamental a largo plazo para el personal diversificado y para el nuevo talento
 Planificación estratégica de la fuerza laboral y admin. de recursos humanos basada en datos	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar los datos y estadísticas para orientar las decisiones de talento, estratégicas y operativas• Llevar a cabo una planificación estratégica de la fuerza laboral basada en las necesidades del Gobierno y de los ciudadanos a los que sirve, lo que da lugar a procesos más ágiles

¹⁹ Ley 8-2017, Sec. 6.1, según enmendada, (3 LPRR Sec. 1472a)

2. Optimización del proceso de reclutamiento en la Fase 1: Proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público

Un análisis exhaustivo del estado actual del proceso de reclutamiento del Gobierno central dio paso a una propuesta de estado futuro con recomendaciones específicas sobre cómo modernizar el proceso de reclutamiento, la cual brinda una mejor experiencia al candidato y permite que la función de recursos humanos de la agencia sea más eficaz y estratégica. Algunos de los ámbitos se abordaron como parte del proyecto piloto de la RSP (véase la Figura D), mientras que los demás se implementarán en el marco de la iniciativa gubernamental de la RSP.



Figura E: **Antigua y nueva plataforma de convocatorias basada en la web del gobierno de Puerto Rico**

Antigua plataforma de convocatorias basada en la web (Pre-Reforma del Servicio Público)

PÁGINA DE DESTINO

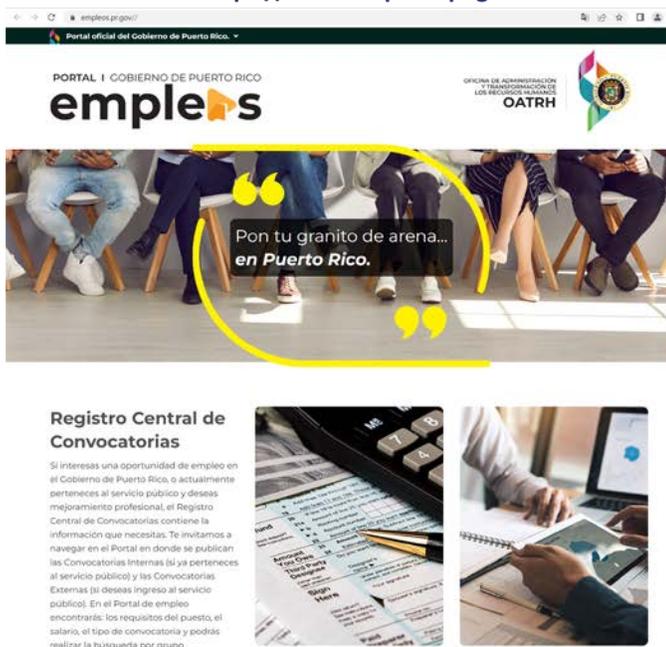


FORMULARIO DE SOLICITUD

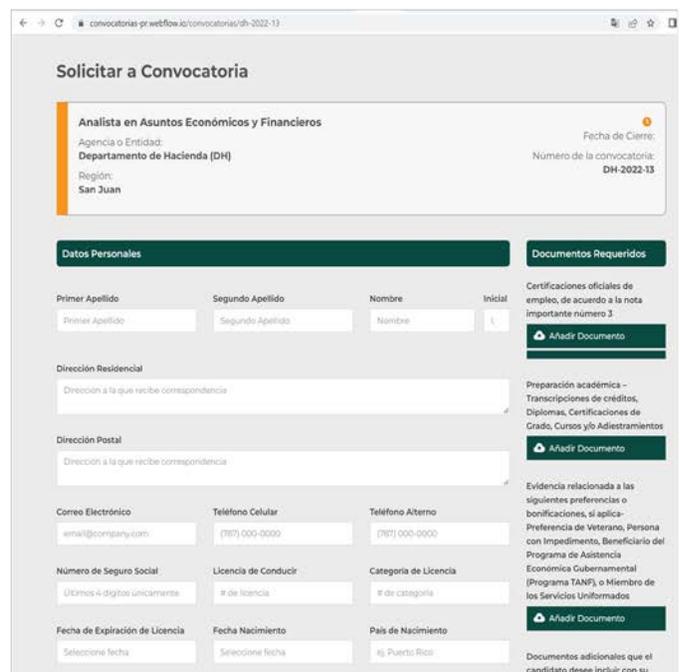
No existía una solicitud uniforme en línea

Nueva plataforma de convocatorias basada en la web

NUEVA PÁGINA DE DESTINO
<https://www.empleos.pr.gov>



NUEVA SOLICITUD UNIFORME EN LÍNEA



Plataforma de convocatorias basada en la web: Dada la necesidad apremiante de atraer al mejor talento para los nuevos puestos necesarios en el Departamento de Hacienda y la OGP, se lanzó una nueva página para el Registro de Convocatorias²⁰ como parte del proyecto piloto de la RSP. La nueva página de inicio de reclutamiento muestra los puestos vacantes actuales y ofrece una forma sencilla para navegar entre las convocatorias de puestos, completar y presentar fácilmente y por ese medio la solicitud. Los solicitantes podrán cargar o subir fácilmente su resumé y presentar su solicitud a los puestos que seleccionen. Una vez que hayan presentado su solicitud, el resumé y la información llegarán a las oficinas de recursos humanos de la entidad gubernamental correspondiente, la cual los revisará fuera de internet y completará el resto del proceso de la misma manera.

La plataforma de reclutamiento que se lanzará en el marco de la implementación de la RSP en todo el Gobierno incluirá funcionalidades adicionales para mejorar los procesos administrativos de las oficinas o departamentos de recursos humanos del Gobierno. El marco administrativo (back-end) de la plataforma de reclutamiento permitirá actualizar los puestos de trabajo disponibles

²⁰ www.empleos.pr.gov

junto con su descripción, fecha de publicación, ubicación y salario, así como un amplio análisis de datos y visualizaciones del panel de datos (dashboard). Esto proporcionará a la OATRH, la agencia central de administración del personal, una mayor transparencia y visibilidad en el proceso de reclutamiento. Servirá como sistema de registro para cada solicitud y facilitará a los departamentos de recursos humanos el rastreo y seguimiento de las solicitudes por cada convocatoria. La tecnología ha demostrado ser una herramienta eficaz no sólo para mejorar sustancialmente la experiencia del usuario, sino también para garantizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos formales y desalentar las actividades irregulares o corruptas. En un estudio realizado por Enchautegui (2010)²¹ para la Oficina del Contralor, se encontró que, de los procesos administrados por las agencias gubernamentales, el reclutamiento y los ascensos eran los dos más afectados por las irregularidades. Investigadores también descubrieron, tras entrevistar a funcionarios del Gobierno de Puerto Rico y revisar la jurisprudencia pertinente, que el servicio público está significativamente influenciado y configurado por fuerzas político-partidistas mediante reglas informales (Pérez-Chiqués, E., & Bustos, 2021)²². Cordero-Nieves et al. (2016)²³ expusieron lo pernicioso y perjudicial que es para la administración de los recursos humanos en el sector público la discriminación política y la politización de la burocracia. La tecnología puede ayudar a garantizar que todos los actores del proceso de reclutamiento y selección, así como de otros procesos, sigan políticas y procedimientos formales basados en el principio de mérito.

Publicación de solicitudes para candidatos internos y externos

Una solución propuesta para ayudar a agilizar el proceso de reclutamiento que se cumple con las normas y reglamentos pertinentes es ofrecer primero un periodo de 15 días sólo a los solicitantes internos. De haber solicitantes internos en dicho plazo, las entidades gubernamentales deben continuar el proceso de reclutamiento con este grupo. Si se exceden los 15 días y ningún empleado interno se presenta, el sistema publicará automáticamente la convocatoria para el reclutamiento externo. Una vez que la convocatoria esté abierta a los solicitantes externos, los solicitantes internos también podrán participar. El grupo de solicitantes se ve ampliado, ya que pueden presentarse tanto candidatos internos como externos.

Validación y revisión de documentos

La verificación del historial laboral y académico es fundamental en cualquier proceso de contratación para garantizar que solo los candidatos que realmente tengan las habilidades, competencias y experiencias que afirman sean finalmente seleccionados para el trabajo. El fraude y mentiras en el resumé o curriculum vitae son comunes y los equipos de reclutamiento en todos los sectores implementan prácticas y procedimientos para minimizar su impacto en los resultados del reclutamiento. Para mejorar la experiencia del candidato y facilitar la puntuación/clasificación de los solicitantes, la validación y selección de documentos no se realizará al comienzo del ciclo de contratación para todos los solicitantes iniciales. La creación de un sistema excesivamente oneroso para los solicitantes en el que se les exige que proporcionen una certificación y validación formales de sus experiencias académicas y profesionales pasadas puede disuadir a ciertos solicitantes.

Para disuadir el comportamiento fraudulento durante el proceso de solicitud, se requerirá una autocertificación, declaración o advertencia de responsabilidad legal para el solicitante al momento de presentar su solicitud. Esta advertencia específica que si se descubre que alguna de la información

²¹ <https://www.ocpr.gov.pr/wp-content/uploads/2016/04/Las-Modalidades-de-corrupcion-y-sus-consecuencias-para-la-competenci-en-las-Licitaciones-del-Gobier-no-rev-22-de-noviembre-3.pdf>

²² Pérez-Chiqués, E., & Bustos, E. O. (2021). Control político del servicio civil: El caso del gobierno de Puerto Rico. *Gestión y Política Pública*, 30(3), 179-207

²³ Cordero-Nieves, Y., A. Caballero-Fuentes, W. Vazquez-Irizarry y E.V. Segarra-Almésica (2016), El discrimen político en el empleo público, San Juan, CEMGAP

proporcionada es fraudulenta o falsificada, se puede rescindir el empleo o se puede retirar cualquier oferta o aceptación de empleo. Requerir la firma de una declaración de responsabilidad legal dejará claro desde el principio que no se tolerará el fraude en la solicitud de empleo ni en el currículum vitae.

El gobierno seguirá exigiendo la certificación del historial de empleo, aunque no cuando el solicitante de empleo presente la solicitud inicialmente, sino en la etapa de registro de candidatos elegibles (Registro de elegibles). Aunque este es un paso en la dirección correcta, esto seguirá representando un desafío para los solicitantes y puede actuar como un elemento disuasorio para algunos.

Sistema de puntuación y clasificación de los candidatos

Una vez que los equipos de reclutamiento y contratación de las oficinas de recursos humanos determinen qué candidatos cumplen con los requisitos mínimos para el puesto de trabajo que están anunciando, deben determinar cuáles son los mejores candidatos que continuarán en el proceso de reclutamiento. Cuando los empleadores reciben un gran número de solicitudes, necesitan estar dotados de una metodología robusta y optimizada para identificar los mejores candidatos. Los departamentos de recursos humanos suelen tener poco personal y necesitan contar con un enfoque eficaz y ágil para administrar de forma efectiva y eficiente el reclutamiento y todas las demás funciones de recursos humanos.

Los equipos de selección de personal suelen utilizar sistemas de puntuación y clasificación de solicitantes para identificar los mejores candidatos de una manera justa, consistente y lógica en la fase previa a la entrevista. El sistema de puntuación permite diferenciar y clasificar los candidatos. Aunque se trata de una herramienta importante, quienes diseñan estos sistemas de puntuación deben tener en cuenta la carga de trabajo administrativo que pueden representar para quienes los utilizan.

El actual sistema de puntuación de candidatos que utiliza el Gobierno para crear una lista de los 10 mejores (conocida en el Gobierno de Puerto Rico como “décima”), a partir del Registro de Elegibles (aquellos que reúnen los requisitos mínimos), se desarrolló hace algún tiempo, de modo que requiere de revisión y optimización. Aunque el sistema de puntuación tiene una lógica, es demasiado complejo y suele ser manual. Además, el sistema actual es excesivamente detallado y requiere de mucho tiempo para otorgar puntuación, lo cual incide en las tareas delegadas a las oficinas de recursos humanos. Por último, la OATRH tiene poca o ninguna visibilidad de los procesos específicos de las agencias y de si realmente están utilizando el sistema de puntuación.

Para aligerar la carga de trabajo de las agencias de recursos humanos con pocos recursos y agilizar el proceso de reclutamiento, se propone un sistema de puntuación más sencillo y uniforme para la puntuación y clasificación de los candidatos. Será un sistema de puntuación estandarizado y automatizado correspondiente a todo tipo de puestos. Se otorgarán puntos adicionales a los candidatos con logros educativos y profesionales que superen los requisitos mínimos. Un sistema de puntuación de candidatos más sencillo y estandarizado será mucho más fácil de seguir para los responsables de la contratación.

3. Optimización del proceso de reclutamiento en la Fase 2: Implementación de la Reforma del Servicio Público en todo el Gobierno

La Fase 2 del componente de reclutamiento de la Reforma del Servicio Público optimizará el proceso de reclutamiento. A continuación, se indican los aspectos específicos del proceso de reclutamiento que se abordarán como parte de la implementación de la RSP en todo el Gobierno. Se incorporarán las lecciones aprendidas de la Fase 1 implementada como parte del proyecto piloto de la RSP.

Registro de Movilidad: Para hacer frente a las deficiencias del actual Registro de Movilidad estatal, el Gobierno creará un registro digital en línea mediante una solución informática para eliminar el mantenimiento manual del Registro de Movilidad por parte de la OATRH. El aprovechamiento de las soluciones tecnológicas puede ayudar a las organizaciones a liberarse de los procesos manuales y transaccionales más confusos y propensos a errores, y a centrarse en el trabajo más estratégico. El registro digital estará diseñado para garantizar una mayor transparencia, visibilidad y participación por parte del usuario. El sistema se programará para alinear los intereses y deseos profesionales de los empleados actuales con las oportunidades que surjan en todo el Gobierno. Además, se puede aprovechar el Sistema de Evaluación de Empleados para que los empleados se motiven con respecto a otras funciones que les interesan y benefician a la organización. Las ventajas de este sistema incluyen la creación de un banco o registro de candidatos internos interesados en nuevas oportunidades, puestos o ascensos, así como la aportación de nuevas experiencias laborales a los empleados actuales. El nuevo sistema proporcionaría notificaciones automáticas a los candidatos internos cuando surjan nuevas oportunidades que se ajusten a sus intereses.

Orientación para la entrevista y selección final

Una vez que los equipos de reclutamiento y contratación de recursos humanos determinan cuáles son los mejores candidatos mediante un sistema de puntuación y clasificación, seleccionan a los mejor clasificados para las entrevistas. La entrevista es una parte vital del proceso de reclutamiento y ofrece una excelente oportunidad a los empleadores para calibrar las habilidades interpersonales y maximizar el ajuste entre la persona y el trabajo, equipo u organización (DeRue y Hollenback, 2007).²⁴ También debe utilizarse para ayudar a corroborar la validez de lo declarado en el resumé y en la solicitud. La entrevista de trabajo es sin duda el aspecto más importante del proceso de selección para garantizar la elección del mejor candidato para el puesto.

En la actualidad, las agencias del Gobierno central no cuentan con ninguna orientación ni proceso de entrevista uniforme que garantice la objetividad, la estandarización y la imparcialidad. La Ley 8-2017 requiere lo siguiente de la agencia central de personal del Gobierno: “Crear un sistema de entrevistas estructuradas que será utilizado por todas las agencias e instrumentalidades del Gobierno y que se hará disponible para que sea utilizado por el restante de las agencias, instrumentalidades y municipios”.²⁵ En el marco de la implementación de la Reforma del Servicio Público se desarrollará e implementará un proceso de entrevistas estructurado y estandarizado y un proceso de selección final estandarizado. El proceso estructurado de entrevistas incluirá formularios, modelos, material de apoyo, seminarios web (webinars) y un documento de orientación para las entrevistas. La oficina de recursos humanos de la agencia deberá documentar el proceso de entrevistas y la puntuación, y la OATRH tendrá visibilidad sobre lo realizado. La puntuación de la entrevista podría relacionarse con las competencias generales y específicas necesarias para desempeñar eficazmente las funciones del puesto. Además, podrá proveerse documentos de orientación del proceso de entrevistas para que la OATRH los distribuya a las agencias.

²⁴ DeRue, D. S., & Hollenbeck, J. R. (2007). The search for internal and external fit in teams. Perspectives on organizational fit, 259-285.

²⁵ Sec. 4.3.2.r, Ley 8-2017, según enmendada, (3 LPRA Sec 1470b)



**V. Estrategia de marca empleadora
y propuesta de valor del empleado
para inspirar y atraer al mejor
talento para los nuevos puestos en
el Departamento de Hacienda y OGP**

V. Estrategia de marca empleadora y propuesta de valor del empleado para inspirar y atraer al mejor talento para los nuevos puestos en el Departamento de Hacienda y OGP

Resulta imprescindible una experiencia optimizada que cautive a los solicitantes, una plataforma de publicación de puestos de trabajo centralizada y digitalizada que permita presentar directamente las solicitudes, así como salarios competitivos que sigan una estructura de compensación basada en el mercado. No obstante, lo anterior no basta para atraer al mejor talento al Gobierno de Puerto Rico. Para atraer y asegurar la participación del mejor talento también será necesario llamar su atención mediante una campaña bien organizada de divulgación de la marca empleadora que destaque los nuevos e interesantes empleos y lo que el Gobierno puede ofrecer en general, a través de una propuesta de valor del empleado (Employee Value Proposition o EVP, por sus nombre y siglas en inglés) honesta y coherente. La propuesta de valor del empleado, o EVP, puede definirse como “el conjunto de asociaciones y ofertas proporcionadas por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la organización” (Minchington, 2005)²⁶ Los potenciales solicitantes quieren saber el tipo de organización para la que podrían postularse, cómo es trabajar allí, qué se vislumbra para el futuro de la organización y si la experiencia laboral será satisfactoria y agradable. A través de técnicas de narración²⁷ y a través de múltiples canales y medios, el gobierno puede compartir con los posibles solicitantes las nuevas y emocionantes oportunidades profesionales que surgieron como parte del Piloto de la Reforma del Servicio Público. Las narrativas bien articuladas, comunicadas a través de videos cortos y otros recursos en línea, se pueden aprovechar para ilustrar cómo los nuevos puestos son indispensables para continuar construyendo un gobierno modernizado posterior a PROMESA, y cómo estos nuevos puestos proporcionarán una experiencia profesional estimulante y satisfactoria para los solicitantes de empleo. Sin embargo, como señala un artículo de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés), los empleadores deben ser honestos acerca de cómo es trabajar para la organización y qué se necesita para tener éxito.²⁸ El gobierno no debe prometer en exceso ni vender en exceso la oportunidad laboral, sino ser franco sobre las oportunidades y desafíos que surgirán en el trabajo y las realidades de la organización.

Como se ilustra en la Figura F, la propuesta de valor del empleado y la percepción de la comunidad definen en gran medida la marca empleadora, es decir, cómo las personas perciben y hablan sobre trabajar para una organización, en este caso el Gobierno de Puerto Rico. El EVP articula la promesa que el gobierno hace a los empleados en términos de la experiencia laboral que brindan, el salario y los beneficios adicionales, y los valores y expectativas éticas, a cambio de sus conocimientos, habilidades, competencias, experiencias y compromiso. El gobierno puede aprovechar todo el trabajo relacionado con la Reforma del Servicio Público y compartir con los solicitantes los cambios que se han realizado para mejorar la experiencia de los empleados, incluido el establecimiento de salarios competitivos basados en el mercado, la introducción de un sistema de evaluación de empleados innovador y líder, y estructuras organizacionales modernizadas (por ejemplo, el Centro de Gestión e Innovación de OGP). La percepción de la comunidad, o cómo los empleados actuales, potenciales y anteriores piensan y hablan sobre trabajar para el Gobierno de Puerto Rico, también es un componente importante de la marca de empleador del gobierno. La campaña de marca de empleador debe llegar a estas partes interesadas críticas que comparten sus percepciones y experiencias con sus redes, impactando a los posibles candidatos. Tener una plataforma de reclutamiento inspiradora y fácil de usar garantizará una discusión positiva de la experiencia de solicitar un trabajo en el Gobierno de Puerto Rico.

²⁶ <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employee-value-proposition-evp>

²⁷ Forbes (2019). Successful Recruitment: It's All About Storytelling. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/10/08/successful-recruitment-its-all-about-storytelling/?sh=422bd01971a0>

²⁸ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/stop-lying-to-job-candidates.aspx>

Figura F: A través de una propuesta de valor para el empleado inspiradora, el gobierno puede atraer a posibles candidatos y comunicar esfuerzos para mejorar la experiencia laboral que fueron parte de la reforma del servicio público, para así fortalecer la marca de empleador del gobierno



Muchas personas tienen vocación en el servicio público y quieren ser parte de una organización, cuya misión principal es servir a la gente y los negocios de Puerto Rico. El gobierno puede llegar a estas personas a través de una estrategia impactante de marca de empleador que articula por qué alguien querría trabajar para el Gobierno de Puerto Rico. El Estado de Tennessee²⁹, el Estado de Utah³⁰, y el Gobierno Federal a través de su plataforma de reclutamiento USAJOBS³¹ brindan buenos ejemplos de sitios web de reclutamiento que comunican de manera efectiva lo que ofrece su oportunidad de empleo y sus valores y cultura (ver Figura G). Los solicitantes de empleo consideran una amplia gama de factores, incluyendo el salario y los beneficios complementarios, las oportunidades de crecimiento y avance profesional, un trabajo significativo que tenga un impacto positivo en la vida de las personas, la confianza en el liderazgo y el propósito de la organización, y la posibilidad de adquirir conocimientos y habilidades transferibles en el sector público.

Figura G: Ejemplos de portales web de empleo y reclutamiento del sector público



²⁹ <https://www.tn.gov/careers.html>

³⁰ <https://www.governmentjobs.com/careers/utah>

³¹ <https://www.usajobs.gov/>

A nivel local también se han lanzado campañas efectivas para atraer visitantes, inversión y talento a Puerto Rico. Discover Puerto Rico lanzó una campaña con el lema “Vive Boricua” para atraer a los turistas a probar la experiencia puertorriqueña, mientras que Invest Puerto Rico, a través de su campaña “Game-Changers Welcome Home” busca atraer emprendedores e inversión de capital privado. ConPRmetidos, una organización independiente sin fines de lucro, lanzó una plataforma en línea “El Comeback” que conecta a profesionales de la diáspora con oportunidades laborales en Puerto Rico. Al igual que lo hacen las principales plataformas de reclutamiento, su página de inicio destaca las historias de éxito y las comparte a través de videos cortos. Los videos cortos se han convertido en una forma muy efectiva de conectarse con los usuarios y se pueden usar para compartir con los posibles solicitantes cómo es realmente trabajar para el Gobierno de Puerto Rico y lo que tiene para ofrecer a sus empleados.

Figura H: Campañas locales para atraer turistas, talento e inversión a Puerto Rico

The figure displays three distinct digital marketing campaigns. The first, 'El Comeback' by ConPRmetidos, features a bright yellow background with the text 'ARE YOU THE NEXT COMEBACK KID?' and a 'START YOUR REGISTRATION HERE!' button. The second, 'Live Boricua!' by Discover Puerto Rico, shows a group of people in traditional Puerto Rican attire dancing on a wooden deck, with a text box explaining the 'Boricua' identity. The third, 'Game-Changers, welcome home.' by Invest Puerto Rico, uses an aerial view of a solar farm with the text 'Game-Changers, welcome home.' and a 'WATCH VIDEO' button.

ConPRmetidos - <https://www.elcomebackpr.org/>

Discover Puerto Rico - <https://www.discoverpuertorico.com>

Invest Puerto Rico - <https://www.investpr.org/>

Los nuevos e innovadores puestos que forman parte del Piloto de Reforma del Servicio Público, en áreas como ciencia de datos, optimización de procesos, tecnología de la información, gestión de proyectos, entre otras (ver Figura I), presentan una oportunidad única para que el gobierno de Puerto Rico transmita un mensaje atractivo y cautivador a los posibles candidatos. Estas oportunidades de carrera son realmente esenciales para continuar construyendo un gobierno altamente responsable y de alto rendimiento y, con la narrativa y la narración correctas, pueden fundamentar un argumento convincente para que un solicitante elija una carrera en el servicio público.

Figura I: Puestos de nuevo reclutamiento por área de necesidad

Área de Necesidad	# de puestos
Finanzas y Contabilidad	31
Información de la Tecnología	20
Presupuesto	12
Ciencia de Datos	10
Gerencia de Proyecto	10
Economía	5
Recursos Humanos	4
Administrativos	3
Política Pública	3
Legal	2
Mejoras de Procesos	2
Total	102

Como parte del Piloto de la RSP, el Gobierno ha estado trabajando en estrecha colaboración con la Junta de Supervisión para identificar puestos técnicos críticamente necesarios en áreas clave del Gobierno, incluidas finanzas, contabilidad, compras del gobierno (procurement), recursos humanos y tecnología. Finalmente, los equipos ejecutivos de Hacienda y OGP identificaron la necesidad de 102 puestos en ambas agencias, 21 de los cuales son para funciones gerenciales o de supervisión. El Plan Fiscal 2022 incluye \$33 millones anuales, que aumentan según la inflación, en el presupuesto de la RSP para que los fondos puedan estar disponibles para contratar otros puestos cruciales en todo el gobierno.

En resumen, si bien atraer al mejor talento al Gobierno de Puerto Rico es un desafío, particularmente en el contexto de un mercado laboral ajustado donde los empleadores compiten ferozmente por los mejores candidatos, el gobierno deberá implementar una estrategia de optimización de reclutamiento complementada por una campaña de marca empleadora que aprovecha tanto las técnicas de narración como la relación a largo plazo con entidades claves del sector privado. Una campaña estratégica de reclutamiento y marca empleadora, que aprovecha las redes del sector privado, complementada con procesos de reclutamiento y selección renovados y simplificados, logrará que el Gobierno de Puerto Rico maximice sus posibilidades de éxito en la atracción de talento con las competencias profesionales y de liderazgo necesarias para continuar transformando y modernizando el gobierno.



V. Conclusión



V. Conclusión

El componente de reclutamiento de la Reforma del Servicio Público que está implementando el Gobierno, comenzando con un proyecto piloto en el Departamento de Hacienda y en la OGP, es una verdadera oportunidad de oro para optimizar la forma en que el Gobierno atrae e interactúa con quienes buscan trabajar en el servicio público. La Fase 1 del componente de reclutamiento del proyecto piloto de la RSP, que incluye un nuevo registro central de convocatorias y una solicitud uniforme, es un importante paso adelante. Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer para mejorar drásticamente la experiencia del candidato, así como para mejorar la experiencia de los equipos de reclutamiento y contratación de recursos humanos en el Gobierno. La competencia por atraer al mejor talento es feroz y el sector público no puede ir a la zaga del sector privado en su oferta a los solicitantes de empleo. Se ha demostrado que la mejora de los procesos de reclutamiento en el Gobierno es una “guerra por el talento” fundamental (Waldner, 2012).³² El Gobierno debe contar con una sólida capacidad organizacional y de planificación de la fuerza laboral para definir con exactitud las necesidades de capital humano, ofrecer a los solicitantes de empleo oportunidades interesantes y orientadas a su carrera y brindarles una experiencia óptima y cautivadora.

El mundo, la economía y los lugares de trabajo se caracterizan cada vez más por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, conocidas en inglés por el acrónimo “VUCA”.³³ Esto es particularmente cierto en el contexto de Puerto Rico, que se ha visto impactado por numerosos factores endógenos y exógenos en las últimas décadas, tales como catastróficos huracanes de categoría 4 y 5, una severa depresión económica, la mayor reestructuración de la deuda pública en la historia de los Estados Unidos, la pandemia del COVID-19 y una serie de terremotos sin precedentes, entre otros eventos que ponen a prueba la resiliencia de las instituciones públicas. Para que las entidades gubernamentales puedan orientarse eficazmente en medio de una realidad VUCA, necesitan estar dotadas de una fuerza laboral ágil y moderna con los conocimientos, destrezas y competencias necesarios para satisfacer las necesidades actuales y emergentes, así como con organizaciones sanas, robustas y dinámicas. Solo así recibirán los ciudadanos y las empresas la mejor calidad posible de servicios públicos, que es tan vital para el nivel de vida y el bienestar general de las sociedades.

³² Waldner, C. (2012). Do public and private recruiters look for different employees? The role of public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 70-79.

³³ International City/County Management Association (ICMA). 2021. Leading in a VUCA World. Disponible en <https://icma.org/blog-posts/leading-vuca-world>.

