

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

**EL CONCEPTO DE RETENCIÓN COMO PARTE DEL PRINCIPIO DE MÉRITO EN
PUERTO RICO: CARENCIAS, RETOS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PUERTORRIQUEÑA**

POR:

ANDREA NIKOLE ORTIZ BENVENUTTI

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

2024

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RIO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

ANDREA NIKOLE ORTIZ BENVENUTTI

TITULADO

**EL CONCEPTO DE RETENCIÓN COMO PARTE DEL PRINCIPIO DE MÉRITO EN
PUERTO RICO: CARENCIAS, RETOS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PUERTORRIQUEÑA**

Aprobada por:

José Luis Colón González,
Ph.D.
Catedrático Auxiliar

Firma

21 de mayo de 2024

Fecha

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo explorar el concepto de retención como parte del principio del mérito. En la cual se visualizará las carencias, los retos y áreas de oportunidad de la retención en la administración pública de Puerto Rico. Conocer la razón que impulsa a los servidores públicos a desvincularse debe ser investigado para reforzar la escasez de información que hay sobre este tema en Puerto Rico. Para llevar a cabo la siguiente investigación cualitativa, se utilizó un enfoque experimental con una perspectiva crítica. De igual modo, se utilizó la teoría del desarrollo organizacional para explorar diversos aspectos que contribuyen a mantener y atraer a profesionales altamente capacitados y comprometidos en el servicio público de Puerto Rico. Se evaluaron distintas fuentes como leyes, manuales, reglamentos, entre otros; donde se encontró que aspectos como la tasa de rotación, cultura organizacional, migración o el "éxodo de talentos" y la obsolescencia de procesos deben ser atendidos para afrontar y promover la retención del talento eficaz y eficiente en el servicio público de Puerto Rico. Además, se realizaron recomendaciones y estrategias con el fin de mejorar la efectividad de los procesos de retención como área esencial del principio del mérito.

Palabras claves: principio de mérito, retención, carencias, retos, áreas de oportunidad, estrategias

Introducción

La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2014) define la retención como “impedir que algo o alguien salga, se mueva o desaparezca”. Esta también define talento como “persona inteligente o apta” (RAE, 2014). Cuando unimos ambas definiciones se puede interpretar que la retención de talento es impedir que una persona apta desaparezca. En la actualidad podemos determinar que la retención de talento es la capacidad que puede tener un empleador para evitar que los empleados altamente capacitados decidan desligarse de la entidad en la que están contratados. La gestión de talento es un concepto que se desprende del desarrollo de los Recursos Humanos.

La Lcda. Alba Caballero, con un alto grado de experiencia en el tema principio de mérito, resalta en su artículo “Cien años, un principio”, la trayectoria de la legislación para la administración de los recursos humanos en el servicio público de Puerto Rico y su impacto en la gerencia pública. En este artículo se visualiza la evolución del principio de mérito a través de las legislaciones y, por consiguiente, el impacto de las áreas esenciales como reclutamiento, selección, adiestramiento, ascensos, trasladados, descensos y retención en los procesos administrativos.

Asimismo, las legislaciones en discusión son las siguientes: Ley de 14 de marzo 1907, que conceptualizó la idea de un servicio público que tenga como eje central el mérito; Ley 88 de 12 de marzo de 1931, la cual aportó el primer Plan de Clasificación y Retribución del Servicio Público; Ley 345 de 1947, que estableció el mejor programa de reclutamiento mediante exámenes que haya existido en el servicio público en Puerto Rico; Ley 182 de 23 de julio de 1974, la cual potenció la capacitación y el desarrollo de los servidores públicos como una prioridad gubernamental; Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975, que constituyó la más grande

reforma del sistema de gerencia de recursos humanos durante estos 100 años, e hizo posible la extensión del principio de mérito a todo el servicio público; Ley 81 de 30 de agosto de 1991, conocida como Ley de Municipios Autónomos, mediante la cual se creó un sistema de personal municipal de avanzada; Ley 45 de 25 de febrero de 1998, que atendió el reclamo del sector sindical; y Ley 184 de 3 de agosto de 2004, que fortaleció los sistemas autónomos de personal y armonizó la sindicación con el Sistema de Recursos Humanos (Caballero, 2008).

Aunque el concepto de retención no es nuevo, es importante señalar que la “instrumentalización” de este es un proceso clave a la hora de mejorar la productividad, afectando significativamente los resultados de la organización. Esta investigación va dirigida a evaluar la conceptualización de la retención como parte del mérito en el servicio público de Puerto Rico. Además, identificar las principales carencias, retos y áreas de oportunidad que tiene la retención en el servicio público de Puerto Rico. Como también analizar el concepto de retención en otras jurisdicciones y cuáles estrategias que se pueden establecer en Puerto Rico.

Objetivos

Los objetivos de esta investigación se dirigen a:

- a) evaluar la conceptualización de retención en Puerto Rico;
- b) identificar las principales carencias, retos y áreas de oportunidad que tiene la retención en el servicio público de Puerto Rico;
- c) analizar el concepto de retención en otras jurisdicciones para establecer un nuevo modelo en Puerto Rico.

Cónsono con lo anterior, se han establecido las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuál es el estado actual de la retención en Puerto Rico?

- b) ¿Qué factores deben considerar las entidades gubernamentales para afrontar o promover la retención del talento?
- c) ¿Qué estrategias de retención tienen otras jurisdicciones que se pueden implementar en la administración pública de Puerto Rico?

Marco teórico

En la siguiente investigación se utiliza como marco la teoría del Desarrollo Organizacional, en lo sucesivo identificada como (DO). “El DO ayuda a los administradores y al personal (o *staff*) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia. Además, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos” (Guízar Montúfar, 1997). Guízar, en su libro *Desarrollo organizacional principios y aplicación*, y a su vez Mario Pinto Cristiani, en su libro *Desarrollo organizacional*, señalan que la teoría de “DO” fue originada por Robert R. Blake y Jane Shepard Mouton. Blake y Shepard eran psicólogos y consultores de Kansas, Estados Unidos que desarrollaron el concepto de "Management Grid" o también conocido como "Manager Grid" en la década de 1960 mientras trabajaban en la Universidad de Texas. El concepto se convirtió en el factor relevante sobre el desarrollo de la teoría del “DO” debido a su énfasis en el liderazgo y la gestión eficaz.

“El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (Cristiani, 2012, p. 22). La implementación del “DO” en esta investigación, juega un papel fundamental, pues trabaja para mejorar el rendimiento organizacional, ampliando conceptos como la efectividad, el crecimiento, el desarrollo, las actitudes, los valores y estructura de las organizaciones mediante cambios planificados y

sistemáticos. La retención de talento es indispensable para el éxito de cualquier organización. El “DO” puede incluir estrategias que fomenten la fidelización de los empleados y asimismo a disminuir la tasa de rotación de la organización. Por otro lado, “se encarga de analizar el funcionamiento y la efectividad de las relaciones humanas de los individuos dentro de una organización, con distintos factores que influyen en la efectividad del trabajador” (Ortiz-Gutiérrez et al., 2021, p. 33).

Metodología

Conocer la razón que impulsa a los servidores públicos a desafilarse es imperativo para cualquier organización. Las organizaciones no deben tener una cultura organizacional deficiente. La verdadera realización de la visión y misión depende de empleados eficientes y eficaces. La insatisfacción de los empleados impacta directamente los resultados operativos de manera negativa. Es por esto, que para fomentar una administración pública que promueva valores como la ética, la equidad, la diversidad y el mérito en la sociedad, los servidores públicos deben ser personas comprometidas con estos valores y apliquen los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para hacer cumplir la misión y visión de las organizaciones públicas.

Por tal razón, esta investigación va dirigida a evaluar la conceptualización de la retención como parte del mérito en el servicio público. Además, pretende conocer cuáles son las carencias, los retos y áreas de oportunidad que tiene la retención en el servicio público de Puerto Rico y cuáles son algunas de las posibles estrategias que se pudieran implementar en la administración pública de Puerto Rico. Por otro lado, es importante investigar sobre los procesos de retención de talento en la administración pública para reforzar la escasez de información que existe sobre el tema. A pesar de que es una de las áreas esenciales del principio de mérito, poco se ha investigado sobre la retención de talento en la administración pública. Debido a esto, evaluar

dicho concepto es vital para impactar la reducción de los puestos de carrera en el servicio público.

Para realizar esta investigación, de tipo cualitativa, se utilizará un enfoque experimental como la investigación etnográfica con diseño crítico. Este tipo de investigación pretende describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020, p. 560). Este enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de temas, la exploración de experiencias y de contextos sociales capturando la complejidad y la simpleza del concepto de retención dentro del contexto del mérito en el servicio público. Se proporcionará una base para identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias efectivas para promover la retención de empleados en el sector público. La muestra de esta investigación será una teórica y las estrategias de recolección de datos será una documental.

Para obtener estos, evaluamos fuentes primarias, como la Ley Núm. 5 de 1975, la Ley Núm. 8 de 2017, manuales, reglamentos, como el *Reglamento sobre la retención en el empleo público*. De igual forma, consultamos fuentes secundarias como el libro *Gestión del talento humano* y *Administración de recursos humanos; El capital humano de las organizaciones* de Idalberto Chiavenato, tesis, monografías, artículos e información brindada a través de distintas bases de datos. La estrategia de análisis fue un proceso mediante el cual se organiza y redirige la información recogida por distintos investigadores dentro y fuera de Puerto Rico con la cual se podrán establecer relaciones, interpretar, extraer ejemplos y conclusiones ante los objetivos generales previamente resaltados.

Revisión de literatura: el mérito como principio rector

El concepto de principio de mérito fue mencionado por primera vez en la Ley 345 de 1947 con la creación de la Oficina de Personal del Gobierno Insular de Puerto Rico. No obstante, este no fue definido hasta la Ley 5 de 1975. En el Artículo 8 de dicha ley, se establece que el principio de mérito se refiere al concepto de que todos los empleados públicos deben ser seleccionados, ascendidos, retenidos y tratados en todo lo referente a su empleo sobre la base de la capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni a sus ideas políticas o religiosas (3 L.P.R.A. § 1411). En la Ley 184 del 2004, “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”, la terminología utilizada para definir el mérito en su mayoría prevalece igual a la definición establecida en la Ley 5, no obstante, se le añade “condición de veterano, ni por impedimento físico o mental” (3 L.P.R.A. § 1461).

En el Artículo 3 de la actual ley, la Ley 8 del 2017, se añade a la definición del principio de mérito “por ser víctima o ser percibida como víctima de violencia doméstica, agresión sexual, acecho, impedimento físico o mental” (3 L.P.R.A. § 1469b). Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], explica que el principio de mérito “exige que los procesos de dotación de personal se basen en la capacidad (talento, habilidades, experiencia, competencias) y no en la condición y/o las conexiones sociales o políticas” (OCDE, 2020, p. 117). A su vez, Rivera Tapia, en su escrito “¿Existe o no existe la observancia del principio del mérito en el servicio público en Puerto Rico?”, establece que el concepto mérito proviene del término “merecer” y se utiliza cuando alguien es merecedor de una posición, por contar con las capacidades e intelecto necesario para ejercer sus funciones (Rivera Tapia., 2023, p. 5).

El principio de mérito se ha fortalecido en la administración pública puertorriqueña con el pasar del tiempo. De acuerdo con Colón González (2009), con “la revolución pacífica” de Charles Goodsell se crearon y adoptaron medidas para combatir el apadrinamiento político mediante la Ley 345 de 1947, conocida como la Ley de Personal” (Colón González, 2009, p. 2). Uno de los propósitos de dicha ley fue crear las condiciones que hicieran posible atraer y retener los mejores servidores públicos para que el país fuera servido por los más competentes y mejores servidores (García García, 2007, p. 96). La Ley 345 mantuvo su vigencia por diez años consecutivos y “como resultado, funcionarios de Turquía, Indonesia, Etiopía, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Venezuela y Colombia, entre otros países, recibieron adiestramiento en la Oficina de Personal en distintos aspectos de la administración de personal (Colón González, 2009, pp. 37-38).

La Ley 5 de 1975 derogó a la Ley 345 después de más de dos décadas. En su exposición de motivos, este estatuto resalta con entusiasmo y optimismo tres propósitos esenciales, a saber: a) recoger la experiencia acumulada del pasado especialmente de los últimos 27 años; b) modernizar el sistema de mérito para ajustarlo a los conceptos más dinámicos y efectivos de administración de personal, según los nuevos tiempos; y c) reafirmar los principios básicos del sistema de mérito extendiéndose a todos los sectores del empleo público (Acevedo, 1996, p. 19). Además, esta ley “dispuso también que todos los empleados públicos, estatales, municipales o de corporaciones públicas, estuvieran cubiertos por un solo sistema de personal, con la finalidad de asegurar la extensión y el fortalecimiento del principio de mérito a todos los sectores del servicio público puertorriqueño” (Colón González, 2009, p. 57)

Casi tres décadas más tarde, la Ley 184 del 2004, “Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”, fue creada

bajo la administración de Sila María Calderón Serra. Esta tenía como propósito reformar el Sistema de Administración de los Recursos Humanos; reafirmar el principio de mérito y las normas que rigen a OCALARH; fomentar la descentralización y la delegación, armonizar la sindicación y la negociación colectiva con un programa de recursos humanos basado en el principio del mérito, y profesionalizar la carrera del servidor público (Colón González, 2009, p. 66).

En la Sección 5.3. — Exclusiones, se estipula que la aplicabilidad de esta ley era a todas las agencias, excluyendo la Rama Legislativa, Rama Judicial, las corporaciones o instrumentalidades públicas o público privadas que funcionan como empresas o negocios privados, la Universidad de Puerto Rico, la Oficina de la (el) Gobernadora (or) Propia, la Comisión Estatal de Elecciones de Puerto Rico y la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico (3 L.P.R.A. § 1461e). Posteriormente, la Ley 184 fue derogada por una nueva ley de personal, la Ley Núm. 8 de 2017, conocida como “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”. Esta ley centraliza a las agencias e instrumentalidades para que los servidores públicos sean considerados empleados del estado como Empleador Único y no empleados de sus respectivas agencias, así como establecer el concepto de Movilidad.

El artículo 3 de la referida ley define la movilidad, como el proceso para atender con flexibilidad las iniciativas del Gobierno, identificando los recursos humanos necesarios que permitan la adecuada prestación y continuidad de los servicios que se le ofrecen a la ciudadanía y que, además, propicien la mejor utilización y retención de los recursos humanos (3 L.P.R.A. § 1469b). Del mismo modo, la movilidad contemplada en la Ley tiene como finalidad fortalecer

los recursos humanos y la prestación de servicios a través de la capacidad de retener a los trabajadores para un mejor aprovechamiento de los recursos del sector.

Sin embargo, el rol de la promoción y protección del principio de mérito en la retención de empleados públicos no es solo propio de las leyes, sino también de la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico (OATRH). Con el transcurso de los años dicha oficina ha evolucionado. Mediante la Ley 345, del 12 de mayo de 1947, se estableció un sistema de personal basado en méritos, lo que dio origen a la creación de la Comisión Apelativa del Sistema de Administración de Recursos Humanos (CASARH) y la Junta de Apelación del Sistema de Administración de Personal (JASAP). Estas dieron paso a lo que posteriormente, con la Ley Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, fue la Oficina Central de Administración de Personal (OCAP) con el propósito de optar por los más altos estándares de excelencia, eficiencia y productividad en la gestión de los recursos humanos del sector público.

Colón González (2009), señala que el compromiso de esta oficina con el principio del mérito era a tal magnitud que contaba con indicadores para comprobar que el sistema funcionara adecuadamente. OCAP evolucionó en la Oficina Central de Asesoramiento Laboral y de Administración de Recursos Humanos (OCALARH) mediante la Ley número 45 del 25 de febrero de 1998. Esta oficina se encarga de asesorar y capacitar a todas las organizaciones involucradas en las relaciones laborales y negociación colectiva. Subsiguiente, OCALARH se convirtió en la Oficina de Recursos Humanos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ORHELA) bajo la Ley Núm. 184 del 3 de agosto de 2004. Esta aumentó la autonomía de los directivos individuales y la estabilidad del sindicato y la negociación colectiva.

Sin embargo, el 12 de julio de 2011, mediante la Ley Núm. 133, se cambió el nombre a "Oficina de Capacitación y Asesoramiento en Asuntos Laborales y de Administración de Recursos Humanos" (OCALARH). Siete años después, con la Ley Núm. 8-2017, esta fue designada como Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico (OATRH). Esta organización tiene el mandato de implementar la gestión de recursos humanos en el sector público para adaptarse y responder a los desarrollos tecnológicos del siglo 21. Además, tiene la responsabilidad de proteger el principio de mérito y, a su vez, garantizar los servidores públicos más idóneos para servir.

La "Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico" establece que la OATRH es responsable de la capacitación. Se fomenta el profesionalismo de los servidores públicos para garantizar una prestación de servicios eficiente y eficaz con el fin de aumentar la calidad de los servicios prestados por el gobierno. A su vez, dicha oficina tiene el deber de implementar, fortalecer, reglamentar, auditar, asistir y asesorar los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico.

La retención en Puerto Rico

A través de los últimos años, temas como despidos masivos en el gobierno, cambios en los sistemas de retiro, reclamos de salario digno, aumento en los puestos de confianza y una administración pública inestable han definido el estado situacional de la administración de los recursos humanos en el servicio público. Por esta razón, es imprescindible poner en cuestión los procesos que se están llevando a cabo en la administración pública. Trabajar en el servicio público ya no figura ser tan prestigioso como era en el pasado, esto debido a que los administradores de recursos humanos deben preguntarse qué están haciendo para mantener consigo el personal altamente capacitado. Siendo la retención una de las áreas esenciales del

principio del mérito es importante nutrir dicha área, no obstante, se han identificado ciertas carencias en los programas de retención de empleados públicos actuales en el gobierno de Puerto Rico. Una de ellas, que parecería esencial, es una definición sobre el concepto de retención en el Artículo 3 de la “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico” [Ley 8-2017, según enmendada] (3 L.P.R.A. § 1469b), pese a tener la Sección 6.6 dedicada a las disposiciones sobre este tema.

Chiavenato (2009), por su parte, explica que “la retención exige atención especial a varios temas, como los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida en la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (Chiavenato, 2009, p. 440). Del mismo modo, la retención en el gobierno puertorriqueño debe brindar atención a esta área esencial del mérito, ya que carece de restricciones presupuestarias, de beneficios y recompensas. A su vez, carece de implementación, regulaciones, de innovación, de desarrollo, pero sobre todo carece de voluntad.

En esa dirección, concordamos con la Lcda. Alba Caballero (2007-2008) cuando resalta que, “la solución a las situaciones que enfrenta el Programa de Recursos Humanos del Servicio Público requiere algo más que leyes; se requiere voluntad de todos” (p. 50). Dicho esto, se realizó una búsqueda de datos relevantes sobre la retención de empleados en Puerto Rico y desafortunadamente no se encontraron registros o datos. Esta situación se puede percibir como falta de interés sobre esta área esencial del principio de mérito. Esto nos lleva a cuestionar qué

está haciendo el gobierno de Puerto Rico para retener al personal altamente capacitado en el servicio público.

El *Reglamento sobre la Retención de Empleo Público para la Prestación de Servicios de Excelencia* del 24 de octubre de 2016, establece tres (3) aspectos igualmente importantes en la administración de los recursos humanos: evaluación de empleados, la imposición de medidas correctivas y acciones disciplinarias cuando es menester y las separaciones del servicio, que cubre desde la renuncia voluntaria del empleado hasta la aplicación de cesantías de diversa naturaleza. Este también resalta que la retención no debe identificarse exclusivamente con la imposición de medidas correctivas o acciones disciplinarias por el incumplimiento de los deberes o las normas institucionales, sino que está destinada a mantener en el servicio público al personal más idóneo, en pro de la excelencia y la transparencia que debe definir la administración pública (OCALARH, 2016).

El documento también establece que es responsabilidad de las entidades establecer el sistema de evaluación más adecuado para sus necesidades operacionales, para el mejoramiento continuo, ya que la existencia de un servicio público de calidad y excelencia debe estar condicionado a la administración de unos recursos humanos fuertes y efectivos que tengan como base el mérito y la capacidad. La aplicabilidad de este reglamento es para todas las agencias de la rama ejecutiva, excepto la Oficina de Ética Gubernamental (OEG) y la Universidad de Puerto Rico (UPR). Esto incluye tanto a los empleados de carrera como los de confianza con derecho a ser reinstalados en su puesto de carrera de cualquier departamento, municipio, corporación pública, oficina, administración, comisión, junta de todas las instrumentalidades, entre otros. Sin embargo, el reglamento no provee herramientas, recursos, estrategias o procesos para la aplicabilidad de la retención en el sector público de Puerto Rico.

En la actualidad, la retención en Puerto Rico tiene algunas políticas públicas y leyes como lo es la Ley Núm. 24 de 2015, “Ley de Incentivo para la Retención de Talento en Puerto Rico”. Esta ley está basada en un estudio realizado en el cual se encontró que el mayor porcentaje de puertorriqueños que emigran a Estados Unidos son de "edades productivas y reproductivas", según el Instituto de Estadística de Puerto Rico. En la ley se cita el *Informe de Competitividad Global 2013-2014*, el cual estipula que Puerto Rico ocupa el puesto 104 entre 148 países en términos de capacidad para retener talento. El informe enumera algunos de los factores que contribuyen a este problema, entre los que destaca: la falta de incentivos económicos para vivir en Puerto Rico, el desempleo, la necesidad de generar ingresos dignos, las deudas y las finanzas de los estudiantes recién graduados (P. del S. 1030). Es debido a eso que dicha ley exige la creación de incentivos para complementar el Programa de Condonación de Préstamos por Servicio Público del gobierno, que creará incentivos para retener el talento en Puerto Rico y fomentar el regreso de los académicos que se han transferido después de completar sus estudios.

Dicho esto, la intención de esta ley es cándida, sin embargo, la pregunta es ¿Cuán funcional es en realidad? El Programa de Condonación de Préstamos por Servicio Público del gobierno clarifica en su página oficial que los préstamos que recibió bajo el Programa Federal de Préstamos para la Educación de la Familia (FFEL), el Programa Federal de Préstamos Perkins (Préstamo Perkins) o cualquier otro programa de préstamos para estudiantes no son elegibles para el PSLF. A su vez, clarifican que no se trata del trabajo específico, sino de para quién trabaja. Entiéndase que cualquier organización gubernamental con sede en los EE. UU., el Cuerpo de Paz o Americorps, se considera un empleador gubernamental para el PSLF y el TEPSLF. No obstante, estos detallan que no se condonan antes de 10 años, es decir que el

servidor público debe realizar 120 cuotas, lo cual se calculan a un pago mensual por doce meses durante diez años. ¿Es este programa viable para la población a la que se dirige en la actualidad?

En septiembre de 2023, el partido Movimiento Victoria Ciudadana (MVC) presentó el Proyecto de la Cámara 1865 que, de aprobarse, se conocerá como la “*Ley para Incentivar la Retención y Retorno de Nuestra Juventud y Fomento de Familias Jóvenes*”, con el propósito de atender la fuga de talento. El proyecto, distinto a la actual Ley Núm. 24 de 2015 antes mencionada, establece que la alta tasa de migración de puertorriqueños a otras jurisdicciones de Estados Unidos, la baja tasa en la natalidad y la alta tasa de muertes violentas de jóvenes son los factores claves que definen la migración de esta población. Estos explican que la población en Puerto Rico se redujo un 14 por ciento, lo que significa una pérdida de más de 500,000 personas; la población joven de 15 a 24 años ha experimentado una reducción de un treinta por ciento (30%) en el mismo periodo de tiempo.

Para atender la situación, el partido Movimiento Victoria Ciudadana propone en este proyecto seis estrategias para atender la fuga de talento puertorriqueño: la primera, expandir la exención contributiva que disfrutaban los jóvenes sobre los primeros cuarenta mil dólares (\$40,000) a cincuenta mil dólares (\$50,000) y extiende la edad máxima para beneficiarse de esta exención, 26 años a 35 años, con excepción de las profesiones médicas, que de ordinario comienzan a devengar ingresos más adentrados en edad, para ellos se extiende hasta los 39 años. La segunda es establecer por primera vez en Puerto Rico un Crédito por Menor Dependiente a nivel estatal, mediante el cual los padres de menores de seis años recibirán un crédito reembolsable de \$1,200 por menor dependiente, pagadero por adelantos mensuales de \$100 mediante un programa de adelantos del crédito reembolsable a ser establecido por el Secretario de Hacienda.

El tercer punto que MVC propone es establecer un Crédito de Alivio al Pago de Préstamos Estudiantiles, mediante el cual aquellas personas de entre 18 a 39 años de edad que realizan pagos al principal o interés de sus préstamos estudiantiles federales puedan recibir un crédito de hasta \$1,000 por los pagos realizados; cuarto, se expande la edad de elegibilidad para disfrutar de los beneficios de jóvenes empresarios en el Código de Incentivos para aquellas personas profesionales de la salud o veteranos, que desarrollen su práctica médica más adentrados en edad, ya sea por estudios y residencia o por servicio militar activo; quinto, se establecen deducciones necesarias del ingreso bruto para costos de alquiler, en reconocimiento de que la asequibilidad de vivienda ha hecho que ese renglón de gasto ocupe una porción desproporcionada de los ingresos de un contribuyente; y sexto, se establece un crédito contributivo de \$500 para la adquisición de bicicletas eléctricas, como medida que incentiva el transporte alternativo, reduce la congestión vehicular en las calles, la contaminación urbana, ayuda a combatir el cambio climático y contribuye a la buena salud física y emocional de las personas (P. de la C. 1865, 2023).

Hallazgos

“En el área de retención se garantiza la contratación de los empleados que cumplan cabalmente con los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público” (García García, 2007, p. 127). Los procesos de administración de recursos humanos, altamente burocráticos y arbitrarios, así como la desfavorable desventaja ante el mercado laboral privado han llevado a los procesos de retención de personal a ser transaccionales y en el peor de los casos estrategias políticas. Dicho esto, es necesario atender este asunto ya que, garantizar una fuerza laboral calificada y motivada debe ser una prioridad para cualquier organización, en especial para el servicio público. Se han

identificado algunos retos, carencias y áreas de oportunidades en la retención de empleados en el servicio público.

Un reto específico que enfrenta el servicio público puertorriqueño en cuanto a la retención de personal es la tasa de rotación. Esta es básicamente la frecuencia con la que los empleados de una organización dejan sus puestos de trabajo. Esta cantidad puede variar y verse influenciada por distintos factores como la satisfacción laboral, las oportunidades laborales, la remuneración, la cultura organizacional, entre otros. Con la expresión “rotación de personal” se define “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 116). “Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización” (Chávez, et. al. 2013, p. 847). “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto; es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización” (Chiavenato, 2011, p. 119).

Un área de oportunidad es la cultura organizacional de las entidades. “Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados” (Chiavenato, 2009, p. 11). Cuando la cultura organizacional es de calidad y

cuando el personal se siente motivado y escuchado se ve reflejado en la productividad y en la retención del personal; esto se traduce en menor rotación y mayor incremento de eficacia en los servicios prestados. Según Chiavenato, “la cultura organizacional refleja la manera de cómo cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (Chiavenato, 2011, p. 73).

“La ineficiencia laboral es un problema que se ha presentado a nivel global desde el comienzo de las organizaciones, sus causas pueden ser variadas, pero las consecuencias de ésta son presentadas en cantidad y con el potencial necesario para producir la decadencia de cualquier empresa” (Ortiz-Gutiérrez, et. al., 2021, p. 26). Las culturas organizacionales del sector público son conocidas por sus mentalidades y actitudes virulentas. Sí, a menudo escuchamos expresiones como "esto es para 30 años", entre otros. Debido a esto los gerentes de recursos humanos deben trabajar para atacar estratégicamente las debilidades de la cultura de la organización, ya que esto es un factor decisivo a la hora de un empleado decidir si continua o deja la organización para la que trabaja.

El factor de migración y el "éxodo de talentos" es otro desafío que enfrenta el sector público en términos de retención de empleados. La competencia en el mercado laboral de los servicios públicos actuales requiere que las organizaciones brinden servicios de alta calidad, esto a su vez obliga a los administradores de recursos humanos a prepararse, obteniendo los candidatos con las características y habilidades necesarias para desempeñar el rol. La Oficina del U.S. Census Bureau produce anualmente estadísticas de población para los Estados Unidos, sus estados, condados, ciudades y pueblos, incluido Puerto Rico y sus ciudades. Estos estimados se

utilizan para asignar fondos gubernamentales, monitorear la investigación, comparar tasas vitales y series temporales per cápita e indicar cambios en las características demográficas.

En el grupo de edad de 18 a 24 años, los datos muestran una disminución de aproximadamente 16,905 personas entre 2020 y 2022; a su vez el grupo de 25 a 44 años, los datos muestran una disminución de 7,003 entre 2020 y 2022. Se estima que desde el 2010 al 2016, unos 82,432 jóvenes entre 18 y 24 años han abandonado el país. “Uno de los motivos para esa salida masiva de jóvenes, sin duda, es la falta de oportunidades de empleo disponibles en Puerto Rico. De acuerdo con el Instituto de Estadísticas (2018), la edad mediana de la población migrante se ha mantenido cerca de los 28 años. Un 53% de quienes emigraron poseen alguna preparación postsecundaria y el 39% de ellos y ellas no tenía empleo” (Cordero, et. al., 2020, p. 90).

“Una población joven, vibrante, que innova, que forma nuevas familias, que aporta a las comunidades, que domina las nuevas tecnologías y que tiene destrezas actualizadas es imprescindible para el dinamismo de una sociedad. Por esa razón, la migración de personas jóvenes crea un desbalance poblacional que se inclina hacia la población de mayor edad” (Cordero, et. al., 2020, p. 91). La migración de talento afecta muchos aspectos del país: economía, natalidad, etc. Es de suma importancia crear estrategias para retener el talento en la isla, pues cada vez es más la escasez de profesionales tanto en el sector privado como en el público.

El gobierno de Puerto Rico debe actuar y atender este reto pues esto es un problema que trastoca a más de un sector. La fuga de talento no ha pasado desapercibida, ya que desde hace más de una década este problema alcanza titulares, como *UPR Diálogo* “Migración boricua: ¿fuga de cerebros o de familias pobres?” 17 de marzo de 2017; *Primera Hora* “Médicos y

enfermeros boricuas reciben tentadoras ofertas en Estados Unidos” 2 de abril de 2020 y El *Nuevo Día* “Éxodo interminable: los profesionales y la fuga de cerebros en Puerto Rico” 23 de junio de 2021.

Otro reto es la carencia de revisión periódica de políticas públicas, manuales, reglamentos, procesos y leyes, ya que la obsolescencia de la documentación y los procedimientos puede dificultar las operaciones gubernamentales. En la actualidad existen entidades que tienen manuales que no han sido revisados desde 2016, como el *Reglamento sobre la retención en el empleo público*, entre otros. La carencia de revisión contribuye a la aparición de lagunas e inconsistencias en la interpretación y aplicación de los procesos; lo que afecta negativamente el compromiso y la satisfacción de los empleados del sector público. Los trabajadores pueden sentirse frustrados por tener que operar bajo políticas desactualizadas o poco claras, disminuyendo su motivación y sentido de pertenencia a la organización.

La profesora Yolanda Cordero, en su escrito “La administración de los recursos humanos en el servicio público: en busca de la excelencia”, señala que no puede haber un mejor servicio público sin una mejor administración de los recursos humanos, así como tampoco puede haber una buena administración de los recursos humanos si estas no son los mejores (Cordero, et. al., 2020). Dicho esto, es importante recordar que los tiempos actuales son distintos, vivimos en un mundo de constante evolución. Con esto en mente, los administradores deben tener la capacidad de revisar periódicamente y adaptar todo tipo de documentación y procedimientos a los cambios, demandas y tendencias actuales; pues esto fomenta valores como la transparencia, equidad y diversidad, entre otros.

“Más allá de conocer dónde las organizaciones están presentando dificultad para llenar sus vacantes es necesario identificar las razones por las que están teniendo estas dificultades. La

explicación es multifactorial, ya que donde no existe una sola razón, aunque sí algunas de ellas son prevalentes” (Aon & Society for Human Resources Management, 2022, p. 4). Cónsono con lo antes expuesto, es importante que los administradores de recursos humanos realicen un análisis del concepto de retención en otras jurisdicciones para establecer un nuevo modelo en Puerto Rico.

Minasyan (2020), en su escrito “Talent attraction and retention”, destaca que según Global Talent Competitiveness Index (GTCI), el primer país con mayor tasa de retención es Suiza, seguido de Estados Unidos y Singapur. Otros países, así como Australia, Canadá, Irlanda e Islandia conforman la lista de las 15 primeras jurisdicciones en este ejercicio. Además, el índice analiza ciudades específicas, ya que han podido actuar como actores específicos en todo el mundo a lo largo de los años. Sin embargo, el panorama urbano no ha cambiado mucho. En ese escalafón, aparecieron las 10 ciudades y países con más competencia por el talento, comenzando por Nueva York, EE. UU; seguido de Londres, Singapur, Canadá, Australia, Europa, China y Japón e Irlanda. No obstante, es importante resaltar que las investigaciones muestran que cualquier organización puede iniciar y beneficiarse de una estrategia de gestión del talento independientemente del tamaño, ubicación, población, nivel de educación, nivel de desarrollo, etc. Es decir, que cualquier entidad, organización o gobierno puede tener éxito si existe una estrategia planificada y voluntad para implementar la misma.

Este resalta que para tener éxito en la gestión del talento las organizaciones deben impactar áreas como conocimientos y habilidades, coordinación estratégica, desarrollo urbano; “Naming, Branding y Marketing”, planifique el aprendizaje a largo plazo y por último planificar para el futuro. Minasyan (2020) menciona varios países en su escrito como Irlanda, Canadá, entre otros. No obstante, existen dos que resaltan sobre los demás, siendo una de ellas Bilbao; la

capital del País Vasco. Esta ciudad es considerada la mejor calidad de vida de España y de los países de la OCDE, con altas puntuaciones en seguridad, salud, acceso a servicios y medio ambiente. A esto le sigue la educación, el bienestar, la vivienda, los ingresos y la participación social. La tasa de desempleo cayó del 18.7% al 13.2% entre 2015 y 2019.

En 2005, Bilbao creó Bizkaia Talent, la principal agencia de atracción de talento, como una organización sin fines de lucro financiada por el Gobierno Vasco para atraer y retener el talento, la innovación y el capital humano en la ciudad y en otros puntos del País Vasco. Esta estrategia fue diseñada e implementada internamente. Su éxito fue reconocido a nivel mundial. Estos son conocidos por su capacidad de crear estrategias de gestión del talento basadas en inteligencia artificial y herramientas digitales innovadoras. Be Basque Talent Network es una red que conecta a profesionales y empresas de todo el mundo con empresas de Bilbao y del resto de Euskadi a través de una plataforma online y "facilita el movimiento de talento y la construcción de relaciones". Enlaces comerciales para todo aquel que quiera tener una relación con el País Vasco.

El segundo país que resalta es Singapur siendo el país y la ciudad líder en innovación, atractivo y educación internacional, seguido de altas puntuaciones en crecimiento económico, empleo y habilidades. Esto significa que Singapur es más que cualquier otro país en términos de su entorno legal, empresarial y laboral, apertura externa, capacidad organizacional para garantizar el aprendizaje a largo plazo, apertura interna, mano de obra y habilidades técnicas y operativas relacionadas. La tasa de desempleo en el país es de 2%, pues el gobierno de Singapur se centra en hacer crecer y reponer su fuerza laboral, reducir el desgaste y generar talento local y extranjero.

Singapur ha logrado implementar su estrategia de gestión del talento porque no es un proyecto independiente, sino parte de una serie de proyectos simultáneos. Este país hace un uso extensivo de la marca, incluidos eslóganes, para promover su causa. Singapur lleva décadas planificando estratégicamente el futuro de su país, a su vez a llevando a cabo esa planificación pues estos han implementado correctamente las estrategias y es debido a esto que ha alcanzado el éxito en muchos aspectos.

Además de los países mencionados anteriormente, consideramos otros países más allegados a Puerto Rico. Colombia, por ejemplo, se ha “enfrentado a buscar paralelamente el alcance de dos objetivos que en algún punto pueden ir en contravía: esto es, por un lado, persistir en la conformación de una nómina meritocrática de servidores públicos, profesional e independiente de interferencia política y, por el otro, adoptar una cultura de resultados a través de organizaciones mucho más flexibles y livianas, especialmente en la gestión de personas” (Sanabria, et. al., 2015, p. 13).

Según la *Guía de Gestión de Talento Humano* (GETH) para el sector público de Colombia; estos han venido desarrollando la política y los instrumentos en torno al empleo público con el fin de generar parámetros para su estructura, manejo y efectividad. Sin embargo, en la coyuntura actual del posconflicto y con retos relacionados con la reducción de la pobreza y la expectativa del ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Gobierno nacional debe consolidar su propósito de fortalecer la gestión del empleo público en Colombia y, avanzar en la política y en las estrategias que orienten a las entidades públicas para así alcanzar sus objetivos con base en el desarrollo de su talento humano.

Colombia busca mejorar su posición en el índice de “*Competitividad Global del World Economic Forum*”, a través del mejoramiento en los niveles de prosperidad y bienestar de sus

ciudadanos mediante el dimensionamiento de las personas, comportamiento de los servidores y la profesionalización del servicio civil. La política de GETH se desarrolla en el marco general de la política de empleo público y se fundamenta en los siguientes pilares: 1) el mérito, 2) las competencias, 3) el desarrollo y el crecimiento, 4) la productividad, 5) la gestión del cambio, 6) la integridad, y 7) el diálogo y la concertación.

A lo largo del ciclo de vida del servidor público se pueden identificar tres subcomponentes: el ingreso, el desarrollo y el retiro. Por tal razón, Colombia ha optado por diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple: planes anuales de vacantes, planes institucionales de capacitación, incentivos, seguridad y salud en el trabajo, monitoreo y evaluación de desempeño, inducción y reinducción, análisis y mejoramiento del clima organizacional. Por otro lado, estos buscan contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal, establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual, establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño, elaborar el plan de bienestar e incentivos, desarrollar el programa de teletrabajo estado joven, horarios flexibles y programa de bilingüismo en la entidad, entre muchos otros (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAPF], 2018).

Otro gobierno que ha resaltado es Perú. “La Administración Pública peruana y sus organizaciones gubernamentales operan en diversos niveles, desde el gobierno nacional hasta los gobiernos regionales y locales, y están involucradas en áreas como la educación, la salud, la seguridad, la infraestructura, entre otras. Esta se enfrenta a una serie de retos y desafíos que afectan su eficiencia y capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Huamán, et. al. 2023, p. 1128). ”Sin embargo, los colaboradores manifiestan incomodidad por: falta de capacitaciones en las diversas áreas de desempeño, escaso programa motivacional, bajo

liderazgo de los funcionarios públicos sobre los trabajadores, disconformidad con las remuneraciones y recompensas que perciben, factores que conllevan a la baja productividad, ausentismo laboral, rotación excesiva, inadecuada comunicación entre colaboradores y trabajadores con funcionarios, conflictos internos; motivos que cobran importancia en la optimización del trámite de la habilidad humana y el rendimiento en el puesto de trabajo, ya que comúnmente se viene relegando y agudizando en la mayoría de instituciones públicas y amerita una intervención inmediata” (Castro Mori, & Delgado Bardales, 2020, p. 3).

Es por esto que “Perú busca programas de capacitación, perfeccionamiento y especialización de la fuerza laboral del sector público mediante *coaching*, *mentoring* y *consulting*” (Valeriano Ortiz, 2012). Pero, hay que destacar la gerencia del *coaching*, está facilitará la adaptabilidad a nuevos equipos de trabajo y a nuevos cambios, con una gran capacidad para aprender en forma eficaz. “Todo ello conlleva a que una organización contemporánea cuente con talento humano capacitado y preparado para el constante desarrollo y competente a enfrentar el cambio sin resistencia” (Velarde Barrionuevo, 2022, p. 19). “El *coaching* es una gran posibilidad de rescate y uso eficiente y efectivo de competencias grupales e individuales y por tanto de desarrollo de habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de todos quienes forman parte de los diversos servicios públicos “(Velarde Barrionuevo, 2022, p. 23).

Al igual que Puerto Rico, Perú también contaba con una Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), que pertenecía al entonces Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), dicha institución contaba con una maestría en Gestión Pública y Programas de Especialización para los sistemas de personal, pero a diferencia de la Puerto Rico la de Perú fue desactivada. No obstante, esto no ha paralizado al país suramericano en su búsqueda de excelencia y eficacia. Sino, por lo contrario, los peruanos entienden que la

educación es una inversión y optan por métodos de enseñanzas que permitan a sus empleados desarrollar su potencial y mejorar su rendimiento, eficiencia y eficacia.

Conclusión

Finalmente, esta investigación ha explorado diversos aspectos que contribuyen a atraer y mantener a profesionales altamente capacitados y comprometidos. Aunque la implementación de gestión de talento se ha vuelto una práctica común, esto sigue siendo un desafío para la administración pública.

En primer lugar, los resultados han demostrado que la conceptualización de retención como una de las áreas esenciales del principio del mérito en Puerto Rico, se puede visualizar mayoritariamente en la Ley Núm. 8 de 2017, conocida como *“Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”* así como en el *“Reglamento sobre la Retención de Empleo Público para la Prestación de Servicios de Excelencia”*. Ciertamente es que, en la Ley Núm. 8 de 2017 el concepto no ha cambiado sustancialmente desde la primera ley de Personal conocida como, la Ley Núm. 345 de 1947 hasta la actual.

Así mismo, el reglamento de la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico (OATRH) el *“Reglamento sobre la Retención de Empleo Público para la Prestación de Servicios de Excelencia”* tiene un contenido más amplio pero hermandado al concepto encontrado en las leyes de personal. En ambos documentos los conceptos relacionados a la retención no se extienden más allá de la evaluación de desempeño, la determinación de acciones correctivas y las separaciones del servicio. Sin embargo, la retención es mucho más que solo lo relacionado a dichos conceptos, la retención de talento es la capacidad que se tiene en impedir que un empleado altamente capacitado se

desafilie de una entidad. Por lo antes expuesto el gobierno de Puerto Rico debe reflexionar, analizar y realizar los ajustes correspondientes para atender y mejorar la retención en el país.

En segundo lugar, se identificaron algunas carencias, retos y áreas de oportunidad que tiene la retención en el servicio público de Puerto Rico. Además, deben considerar aspectos como la tasa de rotación, cultura organizacional, migración y el "éxodo de talentos" y la obsolescencia de procesos para afrontar y promover la retención del talento en el servicio público de Puerto Rico. Los administradores de recursos humanos deben trabajar estratégicamente las carencias y retos antes expuestas, pues cada vez es más la escasez de profesionales en el sector público.

El tercer punto analizado, es el concepto de retención en otras jurisdicciones y las estrategias que se pudieran implementar en la administración pública de Puerto Rico. El análisis reveló que existen numerosas recomendaciones como modalidad híbrida o remoto, entrevistas de salidas e incentivos. Sin embargo, vemos la creación de leyes para evitar que el capital humano se vaya de la isla, pero no la creación e implementación de procesos alineados a fomentar la retención, en especial a largo plazo. Puerto Rico en un momento dado recibía visitas de otros gobiernos que buscaban imitar lo implementado en la isla, en la actualidad carece de ese "status quo" que en algún momento tuvo. Dicho esto, es imperativo que el gobierno y los administradores de recursos humanos fortalezcan esta área esencial del principio del mérito, así como los sistemas de gestión de personal. Esto con el fin fortalecer el principio del mérito, la transparencia relacionados al mérito, asimismo fomentando la diversidad y equidad.

Recomendaciones

Cuando los empleados deciden dejar su trabajo, la organización pierde recursos con valioso conocimiento y experiencia en la industria, dificultando la gestión de tareas

especializadas. Debido a esto, se debe estudiar cuales estrategias de retención les son más convenientes. “En muchos casos las industrias están optando principalmente por estrategias de retención asociadas a compensación. Sin embargo, están implementando otras estrategias que están siendo prevalentes y van dirigidas a fortalecer o modificar sus propuestas de valor al empleado” (Aon & Society for Human Resources Management, 2022, p. 9). Según Chiavenato (2009), los procesos para retener a las personas conllevarían “crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Además, incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2009, p. 16). Steve Werner y David B. Balkin, en su escrito “*Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge*”, explican que el concepto de compensación total incluye compensaciones, beneficios y conciliación, programas de reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo del talento (Werner & Balkin, 2021, p. 9).

Alineado a lo antes expuesto, se recomienda:

- a) Definir el concepto de retención, de forma que esta área esencial del principio del mérito proporcione uniformidad, coherencia y comprensión clara sobre su concepto, evitara confusión en la implementación, reglamentación, procedimientos y toma de decisiones. Las definiciones precisas y claras proporcionan una base sólida para los administradores de recursos humanos, esto a su vez promueve el progreso, la eficacia y la eficacia.
- b) Actualizar y expandir el concepto de retención tanto en el “*Reglamento sobre la Retención de Empleo Público para la Prestación de Servicios de Excelencia*” del 24 de octubre de 2016, así como en la Ley Núm. 8 de 2017, conocida como “*Ley para la*

Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”. De forma que no se limita solo a la evaluación de empleados, la imposición de medidas correctivas y acciones disciplinarias, y las separaciones del servicio.

- c) Actualizar el reglamento y crear procedimientos para optimizar las prácticas actuales. Es imperativo que el gobierno como empleador único, cree procesos alineados a la preservación del personal altamente capacitado. Ésto garantiza la coherencia en la ejecución de tareas y reduce la posibilidad de errores costosos de parte de los administradores de recursos humanos. Además, al regular los procesos y mantenerlos actualizados, proporciona recursos, mejora la eficiencia operativa, fomenta la confianza del equipo y promueve un ambiente de trabajo organizado y orientado a resultados. A su vez, modificar el reglamento y crear procedimientos alineados a la retención es crucial para mantener a los administradores de recursos humanos informados sobre las prácticas y procesos actuales.
- d) Llevar registros sobre la frecuencia con la que los empleados del gobierno dejan sus puestos de trabajo. La tasa de rotación de personal se refiere a la rotación de personal entre una organización y otra, pero actualmente no se encontró evidencia de que el gobierno de Puerto Rico esté realizando algún análisis al respecto. Es vital tener datos numéricos sobre la tasa de rotación, pues esta puede proporcionar información crucial para mejorar la retención de empleados, también para conocer datos específicos sobre la agencia y cómo atender dichos asuntos.
- e) El planificar a largo plazo ayuda a desarrollar e implementar planes para lograr los objetivos previstos. Trullenque (2007) define la planificación como “el proceso

dinámico, proactivo, estructurado, integrado y coherente de generación y aprovechamiento de oportunidades externas elegidas encajando y desarrollando las competencias internas con el fin de cumplir con la misión de la organización y generando valor para sus grupos de interés” (Trullenque, F., 2007, p. 60). Al incorporar la planificación estratégica de factores como la gestión de talento, capacitación de empleados, incentivos, beneficios, evaluación del desempeño, procesos de medición, análisis del clima organizacional mejora distintos aspectos de la organización formando herramientas que mejoran la calidad en la entidad a largo plazo.

Al analizar las prácticas de retención en una variedad de organizaciones, se puede aprender estrategias valiosas que pueden usarse para mejorar la efectividad de los procesos de retención en el sector público de Puerto Rico. A continuación, presentamos algunas recomendaciones de estrategias de retención exitosas:

- a) Modalidad híbrida o remota: En la actualidad el trabajo remoto se ha convertido en una estrategia popular para muchos de los empleadores, pues cada empleado tiene una necesidad específica, por lo que muchos optan por la flexibilidad laboral que les brinda dicha estrategia. La modalidad remota/ híbrida no sólo reduce la rotación de empleados, sino que aumenta la satisfacción laboral, el tiempo y costos de viaje, reduce los costos operativos y mejora el equilibrio entre la vida personal y laboral. Según ASHRM, el teletrabajo se ha convertido en una de las formas más flexibles y populares debido a los avances en la tecnología que permiten la comunicación remota. “La urgencia de la pandemia movió a las organizaciones de manera inmediata al trabajo remoto, sin embargo, a más de dos años de la pandemia, las organizaciones están comenzando a

estructurar sus modelos y políticas de trabajo flexible considerando los intereses de los empleados” (Aon & Society for Human Resources Management, 2022, p. 23).

- b) Balance vida-trabajo: Uno de los aspectos que se consideran como parte de los beneficios que ofrece una organización a sus candidatos a ingreso, es el concerniente a la flexibilidad laboral. “La jornada laboral de cuatro días en sí misma puede tener variantes. Es un modelo alineado al concepto (*flexitime*) que se contempla en la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral de Puerto Rico. Otro modelo discutido e implementado ha sido la reducción de horas en el que los empleados trabajan 8 horas diarias en una semana de 4 días, lo que reduciría el horario de trabajo semanal de 40 a 32 horas. En ningún caso se altera la compensación” (Aon & Society for Human Resources Management, 2022, p. 26). “Hay que considerar factores propios de los tiempos actuales tales como que, en el caso de parejas casadas, aun con hijos, ambos trabajan, y por lo tanto buscan un equilibrio entre sus trabajos y su vida familiar, apoyados precisamente en sus talentos. Esto significa que la organización debe buscar conciliar estos dos aspectos: interés en el trabajo y en la vida familiar” (Barragán Codina, et. al., p. 37).
- c) Salud emocional/ mental: “Gestionar la salud mental en las organizaciones, aunque ha sido un tema importante desde hace unos años, de un (*nice to have*) pasó a ser una prioridad para las organizaciones. Es un tema entrelazado a la cultura y que impacta directamente la productividad de los empleados y por ende la rentabilidad de las organizaciones” (Aon & Society for Human Resources Management, 2022, p. 19). En la actualidad se habla de expandir la licencia de enfermedad para que los empleados puedan tomar días de salud emocional/ mental.

- d) Entrevistas de salidas: “La entrevista de separación es un medio para controlar y medir los resultados de la política de RH de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal” (Chiavenato, 2011, p. 120). “Una forma recomendable de hacerlo es utilizando “entrevistas de salida” para conocer así las razones por las que un empleado ha abandonado su puesto y cuáles serían las condiciones que le harían cambiar de opinión y quedarse (Barragán Codina, et. al., p. 40). Las entrevistas de salida le brindan la oportunidad de recopilar comentarios honestos y útiles de parte de los empleados que salen de una entidad. Estas conversaciones brindan información valiosa sobre las áreas de oportunidades de la entidad, los problemas subyacentes y más. Estas entrevistas permiten a los administradores de recursos humanos hacer ajustes y mejorar no solo la retención del talento sino otros problemas que pudieran estar dándose en la entidad. Esta estrategia también puede proteger la reputación de una entidad, al recopilar información y la retroalimentación de los empleados.
- e) Cuido: Los incentivos de cuidado infantil son una excelente estrategia para mejorar la retención de empleados al demostrar su compromiso con el bienestar de los empleados. Ofrecer opciones de cuidado infantil puede reducir el estrés y la ansiedad de los empleados, aumentando la productividad y la satisfacción laboral. Esta medida también puede promover un proceso de gestión inclusivo y equitativo apoyando a madres y padres de familia o jóvenes con planes de comenzar una familia. En Puerto Rico, la Administración para el Cuidado y Desarrollo Integral de la Niñez (en adelante, ACUDEN), fue creada bajo la Ley Núm. 179 del 1 de agosto de 2003, como componente operacional del Departamento de la Familia. Esta ayuda no solo ha estabilizado e impulsado el sector de servicios de cuidado infantil en la isla, sino que ha apoyado el

proceso de contratación de personal. De esta manera, los fondos del Programa PECC han promovido el desarrollo económico en Puerto Rico, a través de la creación de empleos en el sector de cuidado infantil (Administración para el Cuidado y Desarrollo Integral de la Niñez, 2023). A su vez, el expandir esta opción a cuidado de personas de edad avanzada, fomenta el apoyo familiar y alivia la carga económica que esto trae consigo. Pues empleados de distintas brechas generacionales se podrían beneficiar.

- f) Incentivos: Los incentivos son una estrategia eficaz para los empleadores porque no sólo alientan a los empleados a alcanzar objetivos específicos y mejorar el desempeño, sino que también aumentan la eficacia de la prestación de servicios. Al ofrecer incentivos, puede fomentar la creatividad, la innovación y la colaboración entre los empleados y aumentar el crecimiento y la competitividad de su organización. Los incentivos también pueden atraer y retener a los mejores talentos al brindar beneficios y reconocimiento por un trabajo bien hecho. Estos “son elementos que activan las actitudes, mejoran el comportamiento e impulsan a los individuos a realizar una acción, por lo que es importante que el departamento de recursos humanos reconozca que se debe poner especial atención en estos aspectos para poder diseñar nuevas propuestas y proporcionar incentivos diferentes y variados, con la finalidad de poder ayudar para alcanzar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la empresa” (Madero Gómez, 2019). Los programas de incentivos deben satisfacer las necesidades de todos los niveles de empleados. Tanto los económicos como los no económicos contribuyen a las necesidades de los empleados, como formar una nueva familia, comprar una casa o contribuir a la jubilación. “La gestión por resultados está directamente vinculada a los incentivos: es importante poder gratificar, motivar o premiar de alguna manera a aquellos

servidores que alcanzan altos niveles de eficiencia y eficacia, lo que genera un impacto positivo en el ciudadano, es decir, a quienes llegan a otorgar bienes y servicios de calidad” (Olivera, 2021, p. 81).

Referencias

- Acevedo, Á. R. (1996). La glorificación y crucifixión del sistema de mérito en Puerto Rico. *Revista de Administración Pública*, 29(1), 13-28.
- Administración para el Cuidado y Desarrollo Integral de la Niñez, (2023) *Informe de resultados de los Programas de Recuperación para la Niñez Temprana*, <https://docs.pr.gov/files/ACUDEN/Informes%20Anuales/Informe%20de%20Resultados%20de%20los%20Programas%20de%20Recuperaci%C3%B3n%20para%20la%20Ni%C3%B1ez%20Temprana%20-%20Informe%20Preliminar%20-%20ACUDEN%2030ENE2023.pdf>
- Aon & Society for Human Resources Management. (2022). HR trends Puerto Rico 2022. <https://www.shrmp.org/wp-content/uploads/2022/12/SHRM-HR-TRENDS-2022-v5-1.pdf>
- Barragán Codina, J. N., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(11), 33-43. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/216/201>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The new managerial grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Caballero, A. (2007-2008). Cien años, un principio. *Revista de Administración Pública*, 40(1&2), 15-54.
- [Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Andorra 2020](#)

Castro Mori, K, & Delgado Bardales J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y comunicación social*, 18, 837.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Colón González, J. L. (2009). *El sistema bipartidista de gobierno y el desarrollo del principio de mérito en Puerto Rico: un análisis histórico, 1940-2004* (Doctoral dissertation, Universidad de Puerto Rico).

Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís, 96.

Cruz Aponte, Z. (17 de marzo de 2017). Migración boricua: ¿fuga de cerebros o de familias pobres? *Dialogo UPR* [Migración boricua: ¿fuga de cerebros o de familias pobres? – Diálogo UPR](#)

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía de gestión estratégica del talento humano GETH en el sector público de colombiano*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano+GETH+-+Abril+2018.pdf/bb810438-59e7-3842-6f8e-ae803a3db237?version=1.1&download=true>

- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REPS-07-2018-002/full/pdf?title=strategic-human-resource-management-and-public-employee-retention>
- Flecha Ortiz, J. A., Ortiz Soto, M., Dones González, V., Ortega Cruz, L., Quiñones Pérez, M., & Saldaña Ayala, O. (2016). Un análisis de factores sobre la crisis de la migración calificada de talentos en Puerto Rico. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 32(56), 50-62.
- García Colón I. (23 de junio de 2021) Éxodo interminable: los profesionales y la fuga de cerebros en Puerto Rico. *El Nuevo Día* <https://www.elnuevodia.com/opinion/punto-de-vista/exodo-interminable-los-profesionales-y-la-fuga-de-cerebros-en-puerto-rico/>
- García García, E. G. (2007). La armonización del principio de mérito y la negociación colectiva: aprobación de la Ley para la Administración de los Recursos Humanos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. *Revista de Administración Pública*, 40(1), 95-136.
- García, A. J. C., Pin, N. Y. Á., Chóez, K. M. T., & Castillo, R. D. V. (2024). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS DE PRÁCTICAS, POLÍTICAS Y DESAFÍOS. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 355-366.
- Garita, R. B. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de administración*, 2(1), 135-144.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.
- González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3(76), 104.

Guizar Montúfar, R. (1997). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. McGrawHill interamericana editores.

Heredia, R. E. B., Olea, M. E. E., & Moya, E. R. E. (2015). Tendencias de la Gestión de Talento Humano en el Sector Público. Revista Científica ECOCIENCIA, 2(2).
<https://www.proquest.com/docview/1827465187/fulltextPDF/A2D9ECB333454CPQ/1?accountid=44825&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGRAW-HILL Edit. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill.

Huamán, Y. D. S., Miranda, C. A. V., Flores, J. A., & Huamani, L. N. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(10), 1126-1139.

Informe 2024-033 | PC 1865

Ley Núm. 5 de 1975 “Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico”. (1975, 14 de octubre). Oficina de Gerencia y Presupuesto.
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/5-1975.pdf>

Ley Núm. 8 de 2017 “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”. (2017, 4 de febrero). Oficina de Gerencia y Presupuesto.
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Recursos%20Humanos/8-2017.pdf>

Ley Núm. 24 de 27 de febrero de 2015 “Ley de Incentivo para la Retención de Talento en Puerto Rico” (2015, 27 de febrero). Oficina de Gerencia y Presupuesto.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/J%C3%B3venes/24-2015/24-2015.pdf>

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.https://books.google.com.pr/books?id=simZCd_YUC4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Minasyan, N. (2020). Talent attraction and retention. UNDP Kolba Lab. Available at <https://kolba.am/wp-content/uploads/2021/12/Talent-attraction-and-retention.pdf>.

Nieves, Y. C., Rodríguez, H. R., Rivera, R. B., & Carrasquillo, D. R. (2020). Jóvenes en Puerto Rico: empleo, migración y política pública. *Revista Umbral*, 1(16), 34-págs.

OCALARH, 2016, *Reglamento sobre la retención en el empleo público*

OECD (2020), *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/manual-dela-ocde-sobre-integridad-publica_72aea16e-es#page

Olivera, R. W. T. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (5), 76-92.

Ortiz - Gutiérrez, M. F. ., Galindo - Henao, A. M. ., Valbuena - Rodríguez , P. D. ., Clavijo - Peña, A. V., y Duarte - Leguizamo, J. D. . (2021). *Teoría del desarrollo organizacional:*

- Ineficiencia laboral y organizativa. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 14(14), 25–42. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud.
- Pulido, P. P. S. (2015). Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas. Gestión estratégica del talento humano en el sector público, 23.
- Ramió, C., & Salvador, M. (2018). Relevo Intergeneracional Y Procesos Selectivos: ¿Cómo Puede La Administración Pública Captar Talento Joven? Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 156-171.
- Rosario, F. (2 de abril de 2020). Médicos y enfermeros boricuas reciben tentadoras ofertas en Estados; *Primera Hora* [Médicos y enfermeros boricuas reciben tentadoras ofertas en Estados Unidos - Primera Hora](#)
- Rivera Tapia, W. (2023). ¿Existe o no existe la observancia del principio del mérito en el servicio público en Puerto Rico? (Doctoral dissertation)
- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M., & Estrada, S. (2015). Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. del C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. Revista San Gregorio, 1(40).

- Trujillo Araujo, A., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Trullenque, F. (2007). Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro: más allá de los estados financieros. *Harvard Deusto business review*, (153), 52-67.
- Valeriano Ortíz, L. F. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el tercer milenio*, 15(30), 59-64.
- Velarde Barrionuevo, N. V. (2022). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Revista Científica*, 1(3), 13-28.
- Werner, S., & Balkin, D. B. (2021). Strategic benefits: How employee benefits can create a sustainable competitive edge. *The Journal of Total Rewards*, 30(1), 8-22.
- Worku, M. T. (2018). Factors Affecting Employee Retention in Ethiopian Public Organizations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(3), 22-32. <https://uprrp.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-affecting-employee-retention-ethiopian/docview/2138650421/se-2>