

Resultados del diagnóstico de conocimientos con respecto al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos 2019



“Resultados del diagnóstico de conocimientos con respecto al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos 2019”

Esta es una obra colectiva

© Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Teléfono: (0511) 206-3370
Correo electrónico: info@servir.gob.pe

Editado por:
Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos
de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10 Jesús María, Lima 15072, Perú

Primera edición - marzo 2020

Tiraje: 4000 ejemplares

Impreso por:
Corporación Grficorp Perú EIRL
RUC: 20557997505
Dirección: Av. Caminos del Inca 238 Urb. San Juan Bautista, Chorrillos - Lima - Lima

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2020-03347.

Contenido

1. Introducción.	5
2. Antecedentes:	
Principales resultados sobre el censo de gestores de recursos humanos.	6
3. Resultados sobre el Diagnóstico de Conocimientos.	7
3.1. Participación.	8
3.2. Resultados generales por rangos de calificación.	10
3.3. Resultados por nivel de gobierno.	12
3.4. Resultados por departamento.	14
3.5. Resultados por género.	15
3.6. Resultados por rangos de edad.	17
3.7. Resultados por nivel de experiencia.	17
3.8. Resultados por nivel educativo.	18
3.9. Resultados por tipo de puesto.	19
3.10. Resultados por tipo de contrato.	20
3.11. Resultados por función.	21
3.11.1. Resultados por Función - Mandos Medios.	27
3.11.2. Resultados por Función - Operadores.	30
4. Conclusiones y recomendaciones finales.	33

Índice de tablas

Tabla 1: Rangos de calificación en función de los resultados obtenidos.	10
Tabla 2: Puntuación media del diagnóstico por departamento (%).	14
Tabla 3: Puntuación media diagnóstico por función y género.	23
Tabla 4: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - jefes.	25
Tabla 5: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - mandos medios.	28
Tabla 6: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - operadores.	31

1. Introducción

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), realizó en 2013 el primer Censo y Diagnóstico de Conocimientos de Gestores de Recursos Humanos a nivel nacional. En este, se logró identificar un total de **8425** gestores de recursos humanos: 2541, 2483, 3401 a nivel local, regional y nacional respectivamente, correspondiente a 1855 entidades públicas. Asimismo, como resultado de este proceso, se recogió información relevante de las Oficinas de Recursos Humanos (ORH) del Estado y de las personas que las integran.

En **2019, después de 6 años** de haber realizado el primer proceso de Censo y Diagnóstico de Conocimientos, SERVIR impulsó la actualización de la información sobre las principales características y brechas de conocimientos de los gestores de recursos humanos. Esto, se realizó con la finalidad de utilizar los resultados obtenidos para elaborar un plan de fortalecimiento de capacidades adaptado a las necesidades reales de las ORH.

En primer lugar, el proceso de **Censo**, tuvo como objetivo identificar el **perfil y características** de los gestores de recursos humanos en las entidades públicas. Además, sirvió como una herramienta para diseñar estrategias de fortalecimiento de las ORH. En segundo lugar, el **Diagnóstico de Conocimientos**, por su parte, buscó conocer el nivel de discernimiento de los gestores en relación a diferentes funciones asociadas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Esto sirvió, como otro instrumento para determinar las necesidades de capacitación y fortalecimiento en el ejercicio de sus puestos de trabajo.

El presente documento expone a detalle los resultados obtenidos por los(as) servidores(as) de recursos humanos que formaron parte de este proceso, en el que se ha evidenciado un **incremento significativo de la participación** en las diferentes regiones del país frente al esfuerzo que se hizo en el 2013. De esta manera, se logró la participación de 9093 gestores de recursos humanos (8% más a la participación 2013), quienes reconocen en SERVIR como ente rector del SAGRH.

2. Antecedentes: Principales resultados con relación al censo de gestores de recursos humanos

A continuación, se presenta, en la figura 1, un resumen de los principales resultados que reportó el censo de gestores de recursos humanos en las entidades de los tres niveles de gobierno:

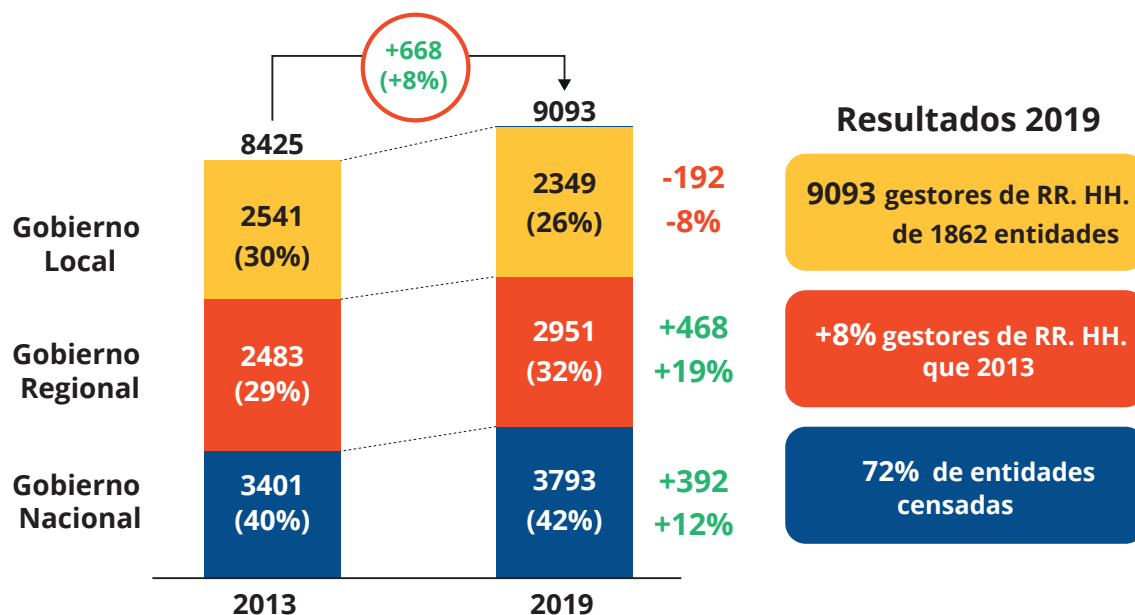


Figura 1: Principales resultados que reportó el censo de gestores de recursos humanos.

Seguidamente, se determinaron los siguientes los resultados:

- La participación de gestores de recursos humanos en el proceso de censo se incrementó en un 8% en comparación con los datos del 2013.
- La mayoría de los gestores de recursos humanos se ubica en Lima (40%), habiéndose incrementado en un 29% entre 2013 y 2019 .
- La participación de mujeres se incrementó en un 17% entre 2013 y 2019. Además, la participación de estas en puestos de jefatura subió en 4 puntos porcentuales.
- El análisis del perfil del gestor por edad evidencia que los servidores de recursos humanos son mayoritariamente jóvenes: el 46% son menores de 40 años.
- Los gestores de recursos humanos cuentan con una amplia experiencia: más del 55% de ellos tiene una experiencia que supera los 10 años de ejercicio profesional.
- La mayoría de los gestores de recursos humanos (65%) cuentan con un título universitario.

Respecto de las funciones que más se realizan en la ORH, los gestores de recursos humanos, generalmente, aún concentran su tiempo y esfuerzo en las funciones más operativas de la ORH. Al haberseles preguntado por aquellas funciones que en su ejercicio diario realizan con mayor incidencia, el 39% de los gestores señaló que son la gestión de legajos y desplazamiento, y la aplicación de lineamientos del SAGRH. Asimismo, destacan también las funciones del diseño de puestos, del control de asistencia y de la gestión de compensaciones.

Por el contrario, se evidencia una baja incidencia en la operación diaria de funciones estratégicas y transformacionales, como la planificación, inducción, seguridad y salud en el trabajo o cultura y clima. Lo dicho puede verse en la figura 2 que a continuación mostramos.

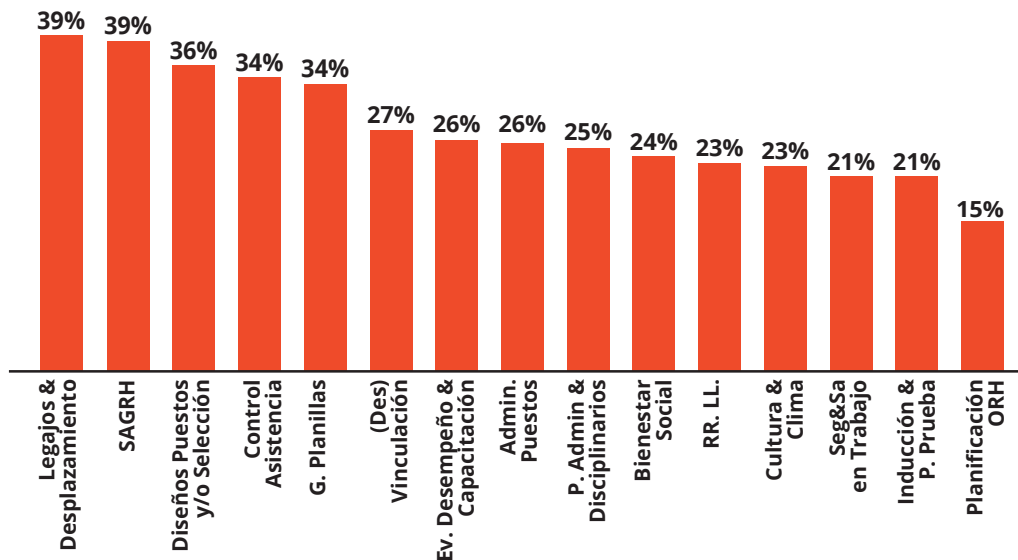


Figura 2: Funciones más realizadas por gestores de RR. HH.

3. Resultados del Diagnóstico de Conocimientos

El diagnóstico de conocimientos tiene como objetivo **identificar las brechas de conocimiento** existentes con el fin de adecuar las estrategias de capacitación y así contribuir a la profesionalización de los gestores de las oficinas de recursos humanos. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en el Diagnóstico de Conocimientos de Gestores de Recursos Humanos.

3.1. Participación

Los niveles de participación del diagnóstico de conocimientos incrementaron en 20 puntos porcentuales en 2019 frente al ejercicio del 2013.

En 2019 se contó con un total de **8169** gestores evaluados, lo que representa un incremento de +39% frente a 2013. Este incremento de +2274 gestores evaluados se consiguió gracias a una mayor participación en el diagnóstico. Por ejemplo, en 2019, 9 de cada 10 gestores censados respondieron a la invitación del diagnóstico. Esto, muestra una clara diferencia comparado con una participación en el diagnóstico de 7 de cada 10 gestores en 2013, como se puede apreciar en la figura 3.

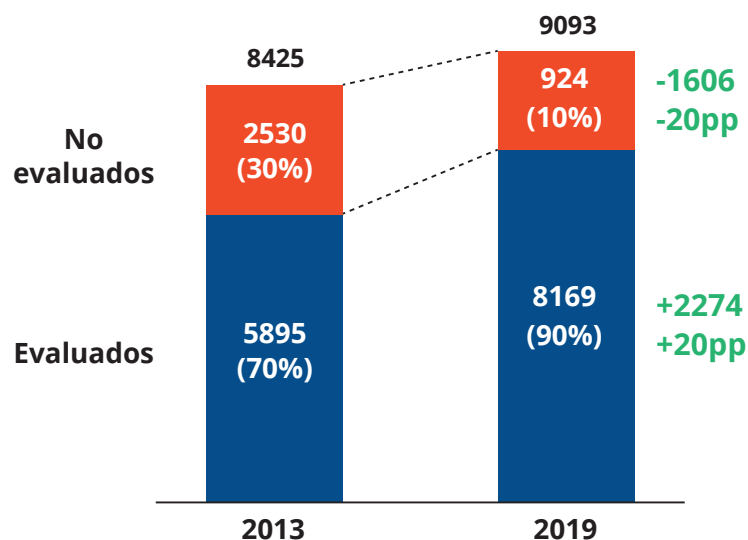


Figura 3: Participación diagnóstico de conocimientos 2013 vs. 2019.

En todos los niveles de gobierno, aumentó la participación de gestores en el diagnóstico de conocimientos respecto a las cifras alcanzadas en 2013, consiguiendo así una mejor representatividad en los resultados. El mayor incremento se observa en el nivel regional (+66% correspondiente a 1079 participantes), evidenciando casi el 50% del incremento de la participación total. Esto, se puede apreciar en la siguiente figura.

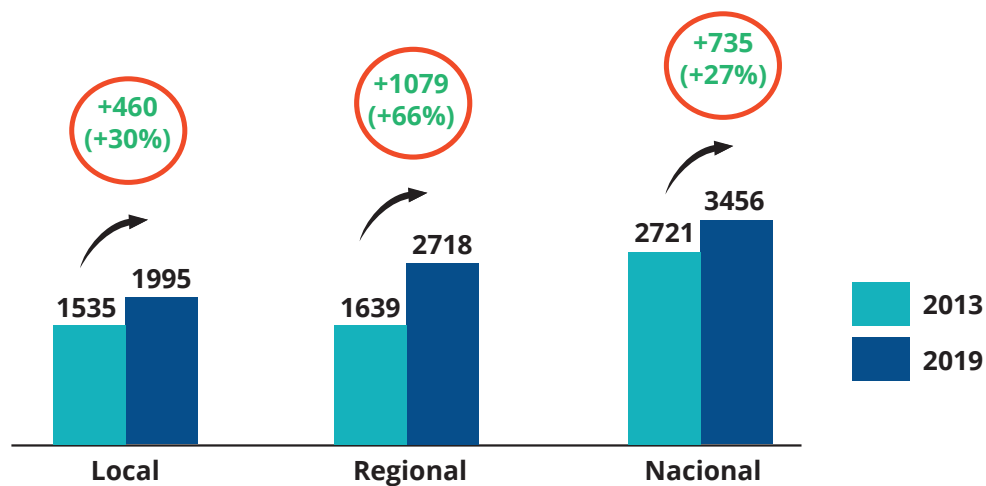


Figura 4: Participación en el diagnóstico por nivel de gobierno: 2013 vs. 2019.

En cuanto a la cantidad de gestores censados que participaron en el diagnóstico, los resultados muestran incrementos importantes, especialmente a nivel local y regional. Asimismo, con respecto al diagnóstico del año 2013, esta proporción incrementa en 25 puntos porcentuales en entidades locales (alcanzando que el 85% de los censados participaron en el diagnóstico), y en 26 puntos porcentuales a nivel regional (alcanzando el 92% de representatividad).

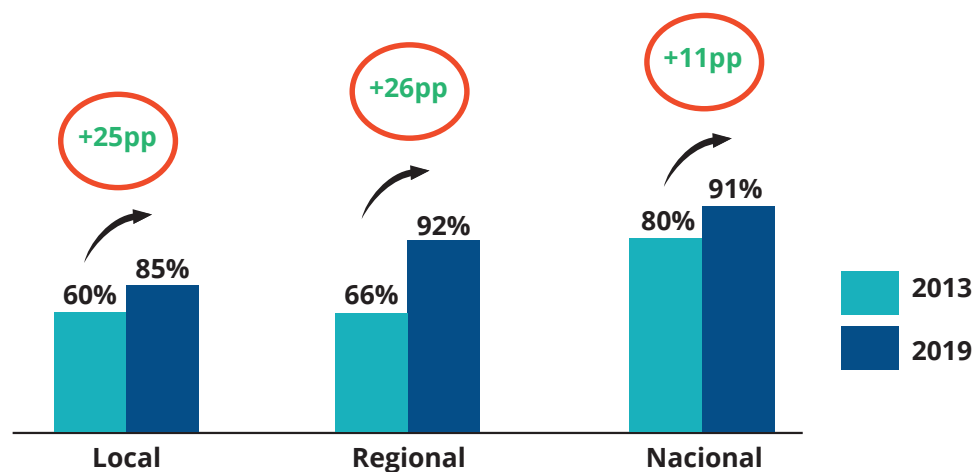


Figura 5: Participación de gestores censados en diagnóstico por nivel de gobierno: 2013 vs. 2019.

Estos mayores niveles de participación pueden responder a factores tales como:

- Un **creciente interés y credibilidad** de los gestores de recursos humanos en el SAGRH.
- La **desmitificación** en base a la idea de que medir conocimientos se relaciona con implicancias y consecuencias negativas para los servidores públicos.
- Los gestores de las ORH observan **este tipo de instrumentos** como herramientas de valor para ejercer mejor la función en su puesto de trabajo.
- Los gestores de recursos humanos comienzan a entender la **relevancia de medir para poder mejorar**. Empieza a tomar importancia la “aprendibilidad” como competencia clave, entendida como la capacidad de aprender, revisar lo aprendido, modificarlo, y seguir aprendiendo.

3.2. Resultados generales por rangos de calificación

En general, el 2019 reporta mejoras en todos los niveles de conocimiento frente a los resultados del 2013.

Los resultados del diagnóstico de conocimientos se presentan estructurados de acuerdo con **4 rangos de calificación** con sus correspondientes recomendaciones de cara a los planes de fortalecimiento futuros. Todo esto se presenta a continuación en la tabla 1.

Tabla 1: Rangos de calificación en función de los resultados obtenidos.

Rango de Calificación	Recomendaciones
86% - 100%	Su nivel de conocimiento es óptimo para la función / área de conocimiento evaluada.
71% - 85%	Se recomienda reforzar los conocimientos en la función / área de conocimiento evaluada.
51% - 70%	Requiere capacitación en la función / área de conocimiento evaluada.
0% - 50%	Requiere capacitación de manera prioritaria en la función / área de conocimiento evaluada.

El presente diagnóstico reporta una mejora en todos los niveles y rangos de conocimiento:

- Incremento en 0,2 puntos porcentuales en el rango más alto.
- Incremento en 5,6 puntos porcentuales en el segundo nivel superior.
- Incremento en 5,7 puntos porcentuales en nivel intermedio.
- Disminución en 11,5 puntos porcentuales en el nivel más bajo.

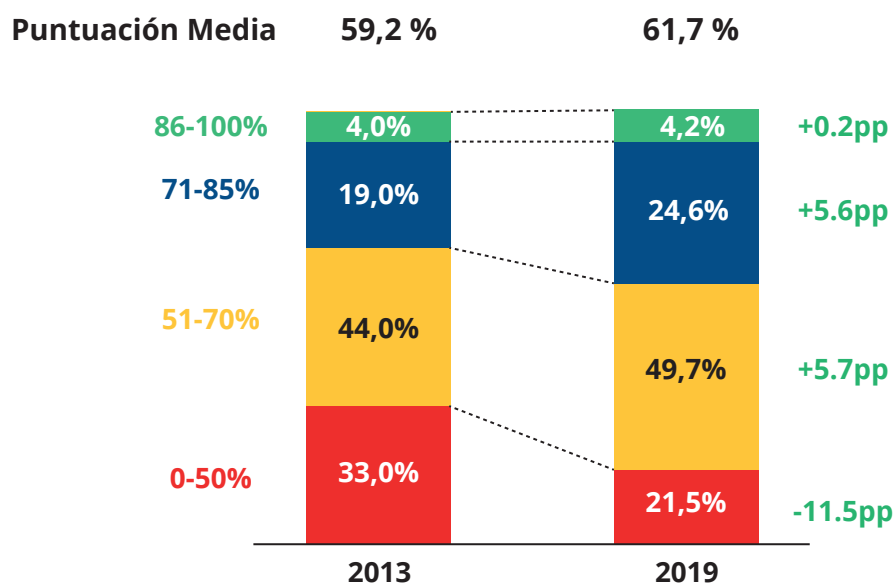


Figura 6: Resultados generales del diagnóstico por rangos de calificación 2019 vs. 2013.

La calificación promedio general es de 61,7%, lo que sitúa a los gestores de recursos humanos en un rango intermedio, en el que es clave reforzar conocimientos específicos según el tipo de puesto.

El reto a futuro, a mediano y largo plazo, consiste en conseguir incrementar el casi 30% de gestores en los rangos superiores, mediante estrategias de fortalecimiento y capacitación orientadas, dirigidas y focalizadas para los gestores de recursos humanos en el puesto de trabajo.

3.3. Resultados por nivel de gobierno

Los mejores resultados del diagnóstico se presentan en el Gobierno Nacional puntuación media de 66,4%, presentándose una correlación negativa puesto-conocimiento en todos niveles.

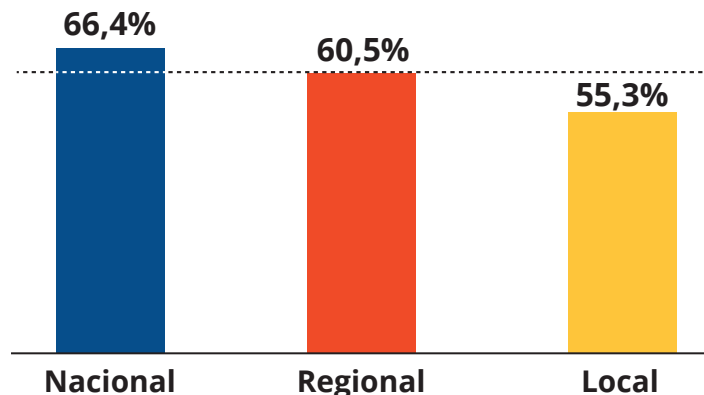


Figura 7: Puntuación media del diagnóstico por nivel de gobierno.

Los gestores del Gobierno Nacional reportan los resultados más satisfactorios del diagnóstico, alcanzando una puntuación media del 66,4%, superando en 2,7 puntos porcentuales la media general. Asimismo, se evidencia que el nivel medio de conocimiento disminuye, según el nivel de gobierno regional en 60,5%, y local con la calificación promedio más baja en 55,3% respectivamente. No obstante, ninguno de los tres niveles de gobierno reporta una puntuación media en el rango más bajo de calificación (0-50%).

Analizado por tipo de puesto y nivel de gobierno, se observa que, a mayor responsabilidad del cargo, menor es el nivel de conocimiento que se reporta en el diagnóstico. Este es un patrón que se repite en los diferentes niveles de gobierno, exceptuando a los mandos medios del Gobierno Nacional. Lo anterior refuerza la necesidad de focalizar esfuerzos en el fortalecimiento de capacidades de los líderes de recursos humanos, especialmente en las entidades locales.

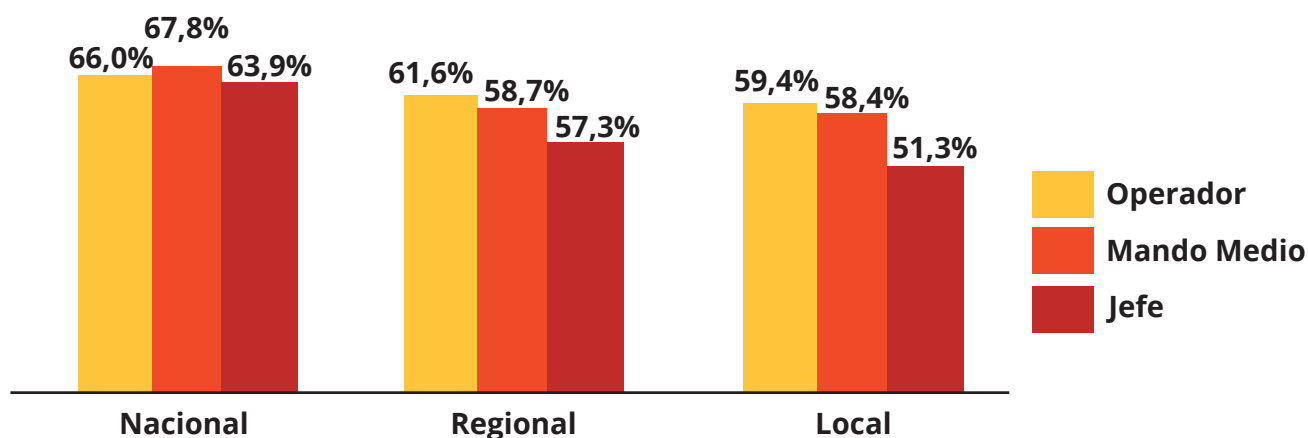


Figura 8: Puntuación media del diagnóstico por nivel de gobierno y tipo de puesto.

El análisis por nivel de gobierno, rango de calificación y tipo de puesto evidencia una marcada divergencia entre los resultados de los jefes en el nivel local frente al resto de entidades del país. El 49% de los jefes en las administraciones locales se encuentran en el percentil más bajo de calificación, requiriendo fortalecer sus capacidades en el puesto de trabajo de manera urgente y prioritaria.

Por su parte, resalta el grupo de servidores pertenecientes al tipo de puesto de mandos medios del nivel nacional con el porcentaje más alto de gestores en los dos rangos de calificación más altos (9% y 36% respectivamente).

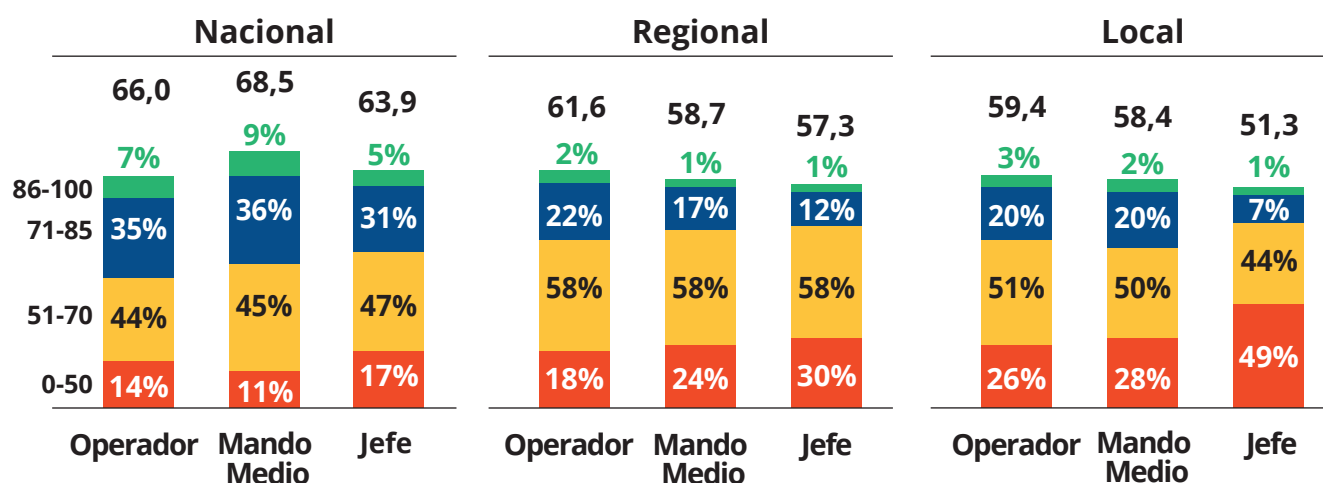


Figura 9: Puntuación del diagnóstico por rango de calificación, nivel de gobierno y tipo de puesto.

3.4. Resultados por departamento

Más del 75% de los departamentos logró mantener o mejorar sus resultados frente al anterior diagnóstico del 2013.

En cuanto a los resultados por departamento, Lima sigue liderando con los niveles promedio de conocimiento más altos del diagnóstico, y con un incremento de 3 puntos porcentuales con respecto al 2013.

Cabe destacar, que, en el presente proceso, ningún departamento estuvo en el rango de calificación más bajo (0-50%) y muchos alcanzaron iguales o mejores resultados que en el anterior diagnóstico del 2013: 19 de 25 (más del 75%) reportaron iguales o mejores resultados que en 2013.

Tabla 2: Puntuación media del diagnóstico por departamento (%).

Puntuación Media	2013	2019	VAR
Lima	63	66	+3 ▲
Tacna	63	63	0
Callao	N/D	61	N/A
Ica	51	61	+10 ▲
Huánuco	62	60	-2 ▼
Moquegua	61	60	-1 ▼
Lambayeque	55	59	+4 ▲
La Libertad	59	59	0
Junín	58	59	+1 ▲
Arequipa	60	58	-2 ▼
Piura	58	58	0
Cusco	58	57	-1 ▼
Áncash	56	57	+1 ▲
Cajamarca	57	57	0

Puntuación Media	2013	2019	VAR
Pasco	54	57	+3 ▲
Tumbes	57	57	0
Ucayali	53	56	+3 ▲
Puno	58	56	-2 ▼
Ayacucho	54	56	+2 ▲
Madre de Dios	51	55	+4 ▲
Amazonas	53	54	+1 ▲
San Martín	51	54	+3 ▲
Huancavelica	55	54	-1 ▼
Loreto	46	53	+7 ▲
Apurímac	48	51	+3 ▲

Regiones como Apurímac y Loreto, en las que en 2013 los gestores se ubicaron en el rango de menor calificación consiguieron mejorar significativamente sus niveles promedio de conocimiento.

3.5. Resultados por género

Las gestoras mujeres reportan un mejor resultado que los hombres en calificación promedio.

Las gestoras mujeres obtienen casi 2 puntos porcentuales más que los hombres en la calificación promedio. Además, superan a los hombres en todos los tipos de puesto (operador, mando medio y jefe), en casi todos los niveles de educación -a excepción de la técnica básica- y en los niveles de gobierno local y nacional.

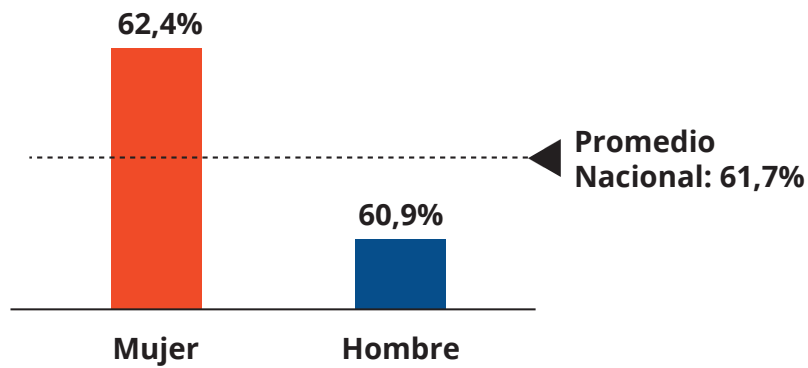


Figura 10: Puntuación media del diagnóstico por género.

Las mujeres superan la puntuación media general en +0,7 puntos porcentuales, mientras que los hombres se ubican en -0,9 puntos porcentuales por debajo.

Analizando los datos por género y tipo de puesto resalta una mejor puntuación de las mujeres sobre los hombres en cargos de responsabilidad (mandos medios y jefes).

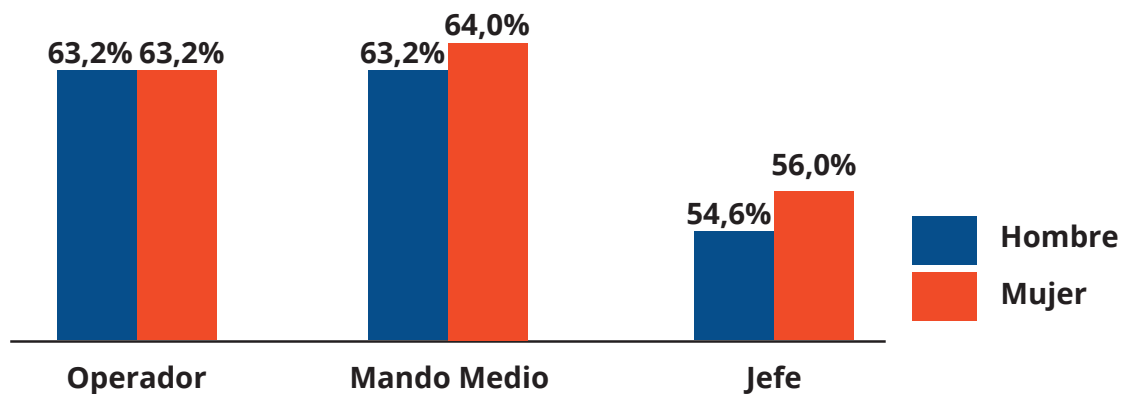


Figura 11: Puntuación media del diagnóstico por género y tipo de puesto.

3.6. Resultados por rangos de edad

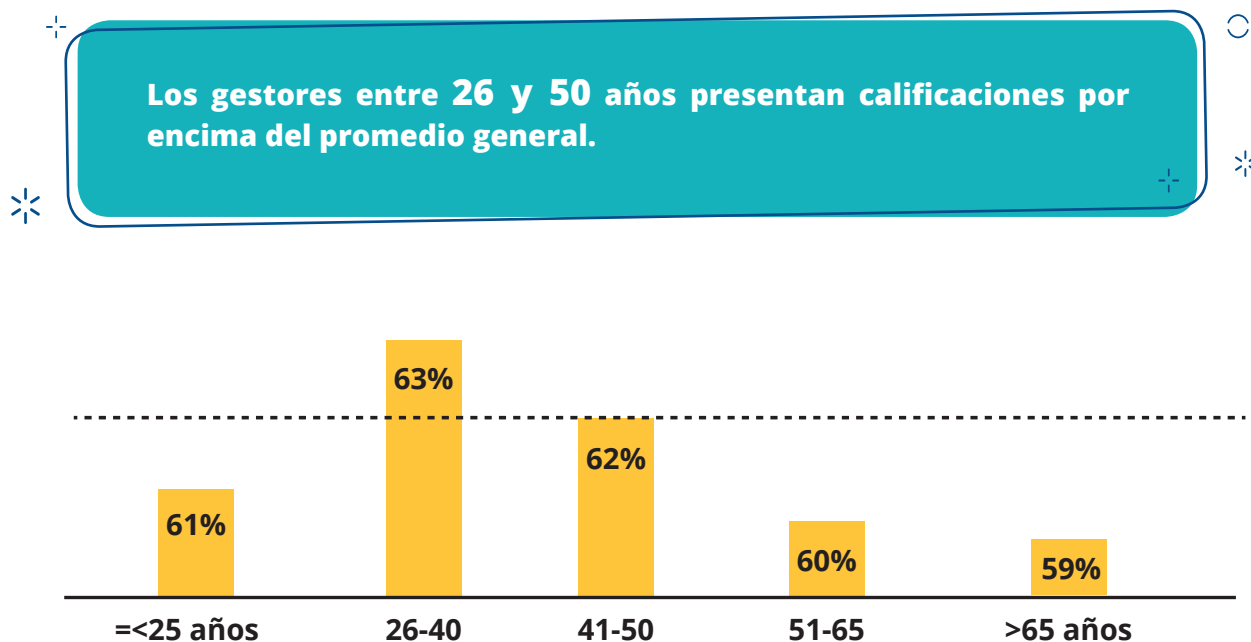
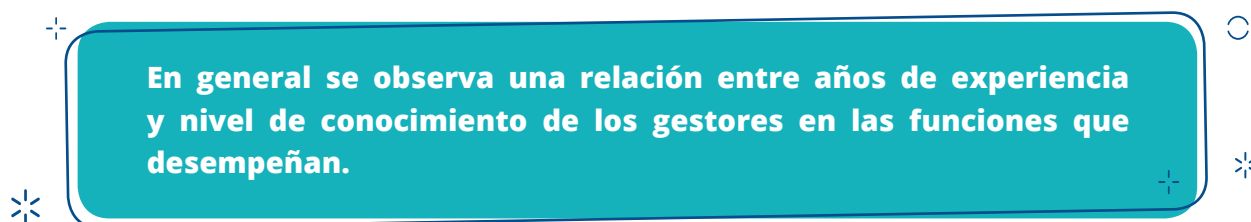


Figura 12: Puntuación media del diagnóstico por rango de edad.

Según los resultados por rango se encuentra una mayor incidencia de calificaciones satisfactorias entre servidores de 26 a 40 años y de 41 a 50 años, con un 63% y 62% de calificación promedio respectivamente.

3.7. Resultados por nivel de experiencia



Analizando los resultados por nivel de experiencia se observa que los gestores con más de 4 años de ejercicio profesional se encuentran por encima del promedio. Los gestores con un año o menos de experiencia presentan resultados notablemente inferiores, lo que evidencia la existencia de una curva de aprendizaje relacionada al tiempo de experiencia y desarrollo de conocimientos en la aplicación de los procesos del SAGRH.

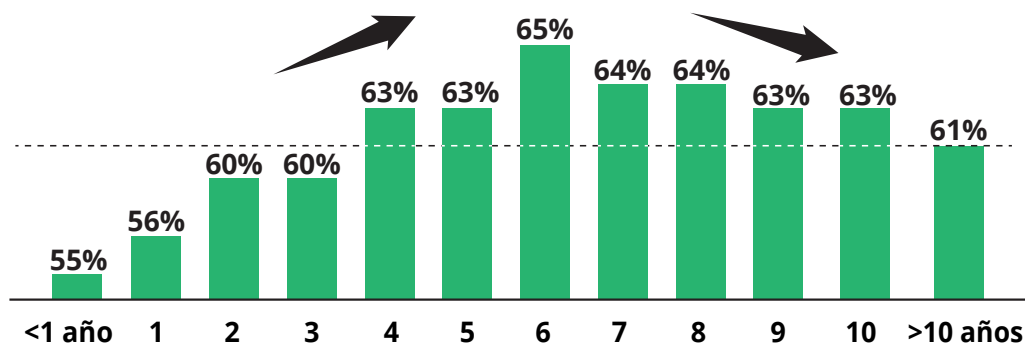


Figura 13: Puntuación media del diagnóstico por nivel de experiencia.

3.8. Resultados por nivel educativo

Los gestores con niveles educativos más altos reportan mayores niveles de conocimiento promedio.

Se observa una relación directa entre nivel educativo y nivel de conocimiento en las funciones de gestión de recursos humanos. Los gestores con nivel educativo universitario reportan un 63,6% de puntuación promedio frente a aquellos con educación secundaria que alcanzan un 53,1 % (diferencia de 10 puntos porcentuales).

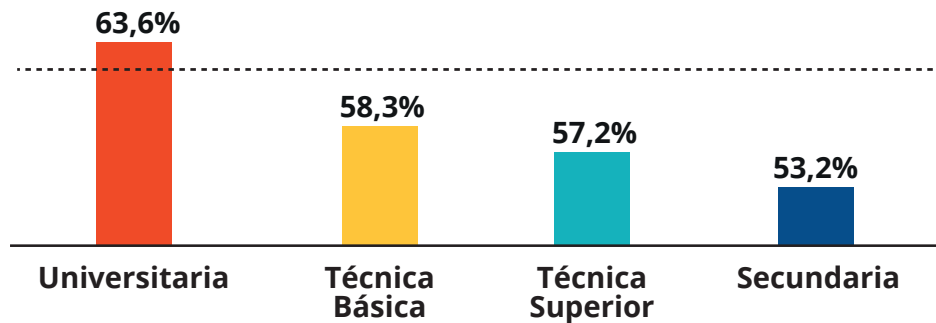


Figura 14: Puntuación media del diagnóstico por nivel educativo.

3.9. Resultados por tipo de puesto

Se observan mejores calificaciones promedio en puestos operativos y de gestión que en niveles de mayor responsabilidad.

Los Mandos Medios (63,6%) y Operadores (63,2%) obtienen los mejores promedios en los resultados del diagnóstico. Ambos grupos superan a la media nacional de 61,7%.

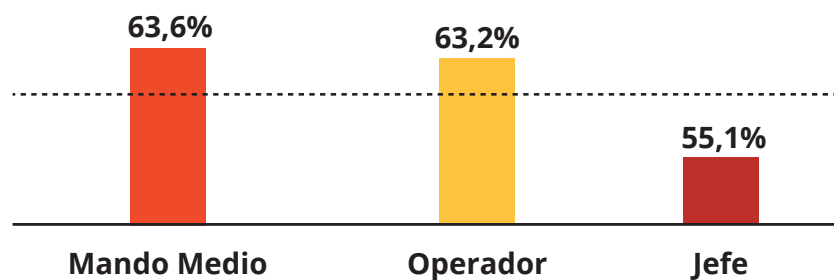


Figura 15: Puntuación media del diagnóstico por tipo de puesto.

Sin embargo, los jefes, a pesar de tener el nivel de estudios más alto (84 % universitarios), obtienen los resultados menos satisfactorios de todo el diagnóstico de conocimientos. Son también aquellos cuyo puesto se ve más afectado por un alto nivel de rotación, que para el año 2018 alcanzó un 75% (SERVIR 2019: “Rotación de jefas y jefes de Recursos Humanos en las entidades públicas”).

3.10. Resultados por tipo de contrato

Los gestores bajo el régimen CAS reportan las puntuaciones más altas del diagnóstico, especialmente en el nivel nacional.

Los gestores con contratos del Decreto Legislativo 1057 - CAS (40% del total de servidores evaluados) reportan las mayores puntuaciones promedio, con más de 6 puntos porcentuales de diferencia con los gestores del D. Leg. 276 que obtiene los resultados más bajos (39% del total de servidores).

Los gestores vinculados bajo el marco del D. Leg. 728 obtienen la segunda mejor puntuación media, aunque representan sólo el 7% del total de gestores evaluados.

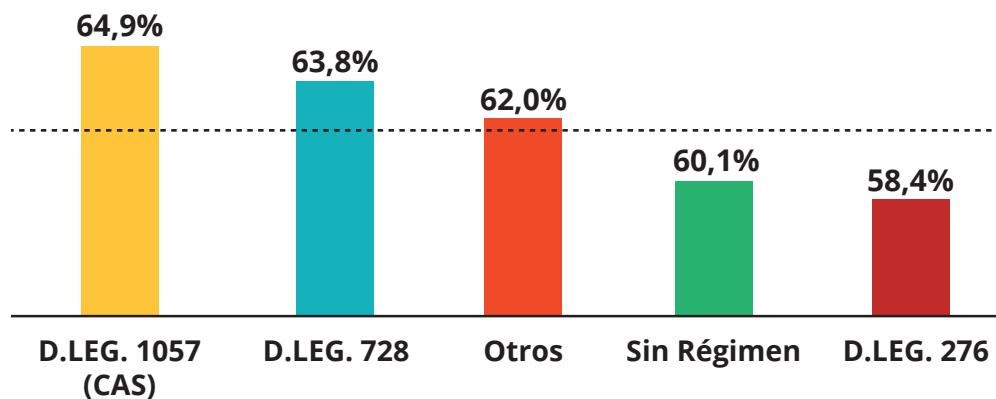


Figura 16: Puntuación media del diagnóstico por tipo de contrato.

3.11. Resultados por función

Los gestores evidencian mayor nivel de conocimiento en funciones operativas y tradicionales de la ORH, sin embargo, nuevos lineamientos de gestión impulsados por SERVIR empiezan también a comprenderse en las ORH.

En general, la mayoría de funciones se encuentran en niveles de conocimiento intermedio (rango de 51%-70%). Cabe precisar, que las funciones tradicionales de recursos humanos obtienen resultados de calificación promedios más altos (Vinculación / Desvinculación, Control de Asistencia, Seguridad y Salud en el Trabajo o Legajos y desplazamiento) aunque resalta un nivel de conocimiento relativamente bajo en dos funciones también básicas, tradicionales y críticas para la eficiencia de recursos humanos, como son la gestión de planillas y la administración de puestos, los cuales quedan por debajo de la calificación media general.

El nivel de conocimiento promedio en dos de las funciones analizadas se ubica en el rango de menor calificación (0-50%): Evaluación del Desempeño y Capacitación, y Relaciones Laborales.

Los lineamientos del SAGRH que se evalúan por primera vez en este diagnóstico, empiezan a comprenderse, especialmente en los mandos medios que alcanzan una puntuación promedio en esta función del 60%.

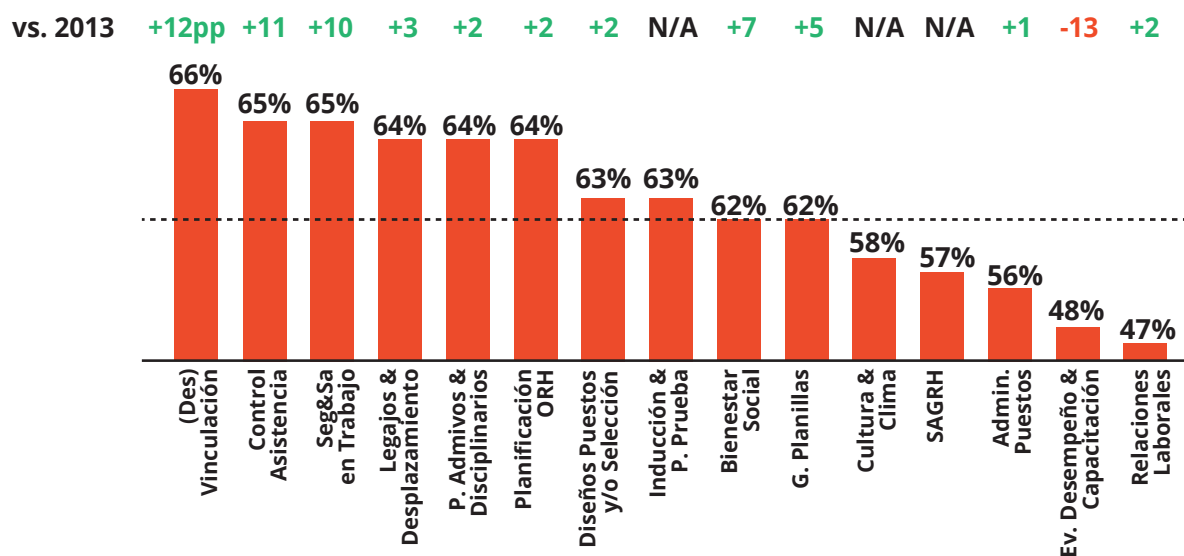


Figura 17: Puntuación media diagnóstico por función, 2013 vs. 2019.

Como se vió anteriormente, el nivel de conocimiento presenta una correlación con el nivel de gobierno: en las entidades del nivel nacional se reportan mejores resultados que en las regiones.

Los resultados de nivel de conocimiento por función tienen un patrón relativamente equivalente en los tres niveles de gobierno, siempre con los gestores del Gobierno Nacional con resultados más satisfactorios.

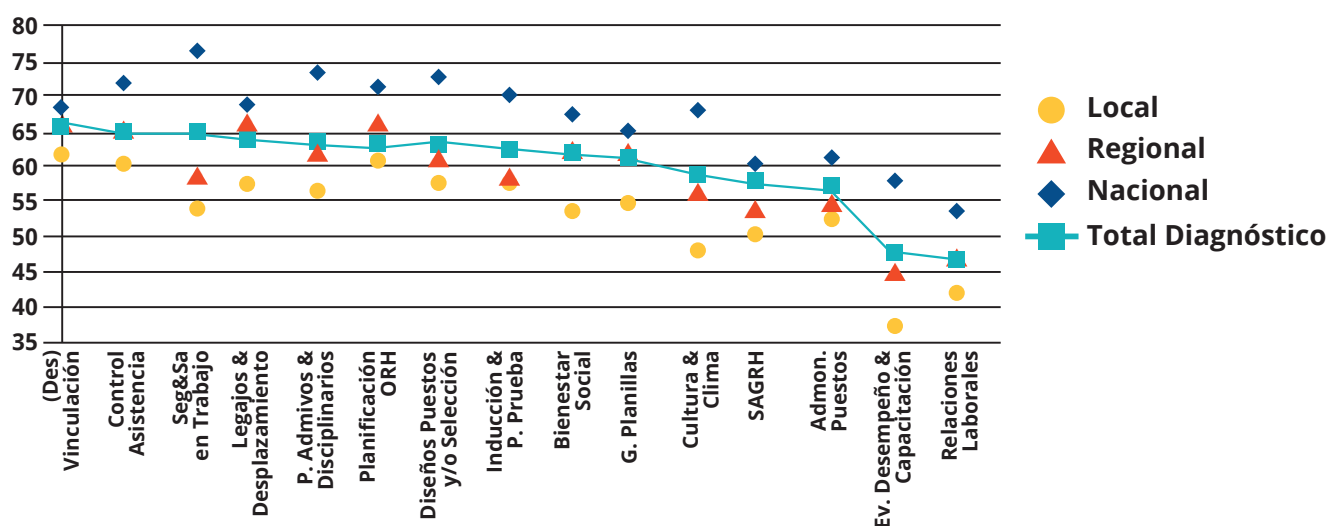


Figura 18: Puntuación media diagnóstica por función y nivel de gobierno.

Sin embargo, en algunas funciones como Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Procedimiento Administrativo Disciplinario, Diseño de Puestos y Selección, Cultura y Clima o Evaluación del Desempeño y Capacitación, se observan marcadas distancias entre niveles de gobierno. En todas estas funciones, los gestores del nivel nacional muestran resultados muy por encima del promedio general del diagnóstico.

Analizando los resultados por función según género de los gestores de recursos humanos, se precisa que las mujeres presentan mejores resultados en todas las funciones evaluadas. Destacan marcadas diferencias tanto en funciones soft como Bienestar Social, Evaluación y Capacitación y Cultura y Clima, y también en funciones de enfoque más transaccional de recursos humanos como Procedimientos Administrativos Disciplinarios.

Tabla 3: Puntuación media diagnóstico por función y género.

Puntuación Media por Función	Hombre	Mujer	Var (M-H)
Des (vinculación)	65,1	66,7	1,6
Control Asistencia	64,1	65,9	1,9
SST	62,3	67,1	4,8
Legajos y Desplazamiento	63,5	64,9	1,4
Procedimientos Admin Disciplinarios	61,8	66,1	4,3
Planificación ORH	63,6	64,1	0,5
Diseño Puestos y/o Selección	61,2	65,2	4,0
Inducción y Periodo de Prueba	61,5	64,6	3,1
Bienestar Social	54,2	65,4	11,2
Admin Compensaciones y Pensiones	61,3	61,9	0,6
Cultura y Clima	56,3	59,2	3,0
SAGRH	56,0	56,7	0,7
Admin Puestos	55,2	57,3	2,1
Ev. Desempeño y capacitación	43,6	51,3	7,7

Resultados por Función - Jefes

Los resultados de los Jefes muestran niveles de conocimiento muy por debajo del promedio de gestores en varias funciones de recursos humanos. Se evidencia y genera preocupación, por ejemplo, que en funciones de gran importancia para la profesionalización de la gestión pública, como la evaluación del desempeño o aspectos como las relaciones laborales, cultura y clima o lineamientos del SAGRH, los jefes reporten resultados en el menor rango de calificación: 36%, 44%, 47% y 49% respectivamente.

Como se mencionó anteriormente, estos resultados deben interpretarse también en relación al nivel de gobierno, tomando en consideración que el 62% de los jefes de recursos humanos laboran en entidades públicas de nivel local (1193 del total de 1915).

Y es por tanto en las regiones, en donde es importante reducir las brechas, focalizar esfuerzos y de esta manera desconcentrar las estrategias de fortalecimiento y capacitación.

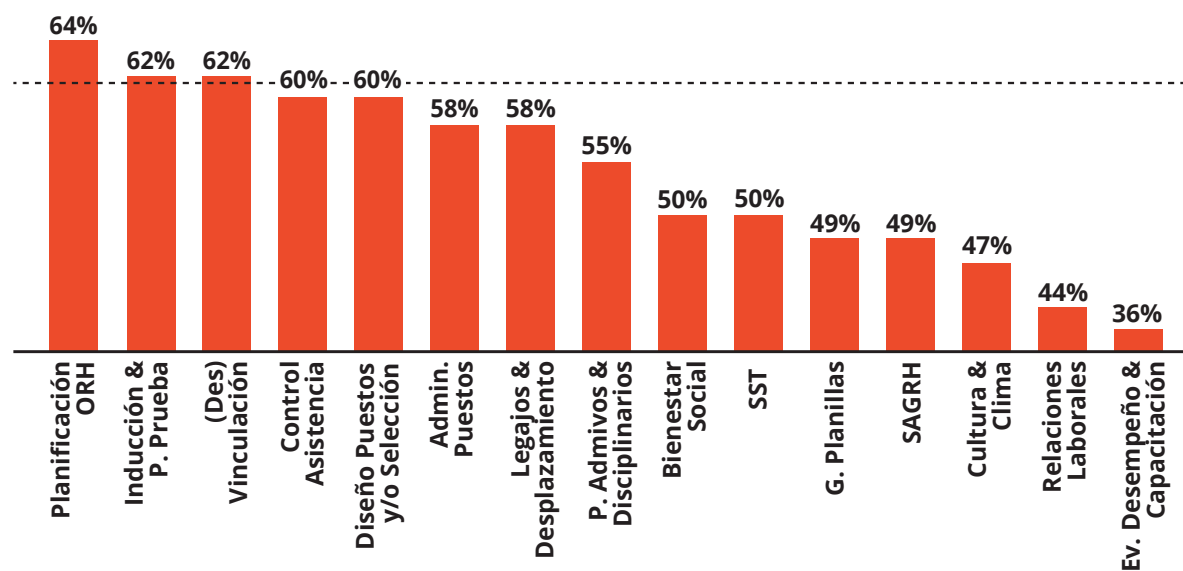


Figura 19: Resultados promedio por función y tipo de puesto: Jefes.

Por su parte, cabe señalar, que, en el diagnóstico, los participantes (o sus responsables) podían identificar qué funciones de recursos humanos realizan en la actualidad, y sobre dichas funciones se aplicaba el cuestionario de nivel de conocimiento. Esto permite saber cuál es el nivel de conocimiento de los gestores así como también qué funciones están ejerciendo en la realidad.

El análisis por función y nivel de gobierno confirma la tendencia anteriormente identificada, donde se observan resultados más satisfactorios en las entidades del orden nacional, y menos satisfactorios en las locales.

Adicionalmente, entre los jefes parecen más pronunciadas las brechas de conocimiento entre nivel nacional y nivel regional que entre nivel regional y nivel local.

Tabla 4: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - Jefes.

Puntuación Media por Función - Jefes	Local	Regional	Nacional
Planificación ORH	60,6	66,0	71,4
Inducción y Período Prueba	57,4	61,4	73,2
(Des) Vinculación	59,0	62,4	66,1
Control Asistencia	57,0	61,1	70,7
Diseño Puestos y/o Selección	56,9	60,7	68,7
Admin Puestos	54,2	60,6	66,7
Legajos y Desplazamientos	52,2	66,0	63,8
Procedimientos Admin Disciplinarios	50,3	57,4	66,2
Bienestar Social	48,4	50,8	55,4
SST	47,0	46,5	62,5
Admin Compensaciones y Pensiones	44,9	47,7	60,1
SAGRH	46,6	52,6	53,9
Cultura y Clima	42,1	50,9	56,6
RRL	39,9	46,5	56,3
Ev. Desempeño y capacitación	33,4	33,3	43,4

De otro lado, vale decir, que, en el diagnóstico, los participantes (o sus responsables) podían identificar qué funciones de recursos humanos realizan en la actualidad, y sobre dichas funciones se aplicó el cuestionario de nivel de conocimiento. En este sentido, lo anterior permite conocer cuál es el nivel de conocimiento que alcanzan los gestores, pero también qué funciones están ejerciendo.

La matriz que se presenta a continuación, representa los resultados obtenidos bajo dos perspectivas: qué tanta incidencia tiene la función en el puesto, es decir, qué tanto la ejercen en este caso los jefes (eje x) vs. cuál es la calificación media obtenida para dicha función (eje y).

Así también, el tamaño de los círculos da una referencia adicional del número de jefes que afirmaron ejercer la función.

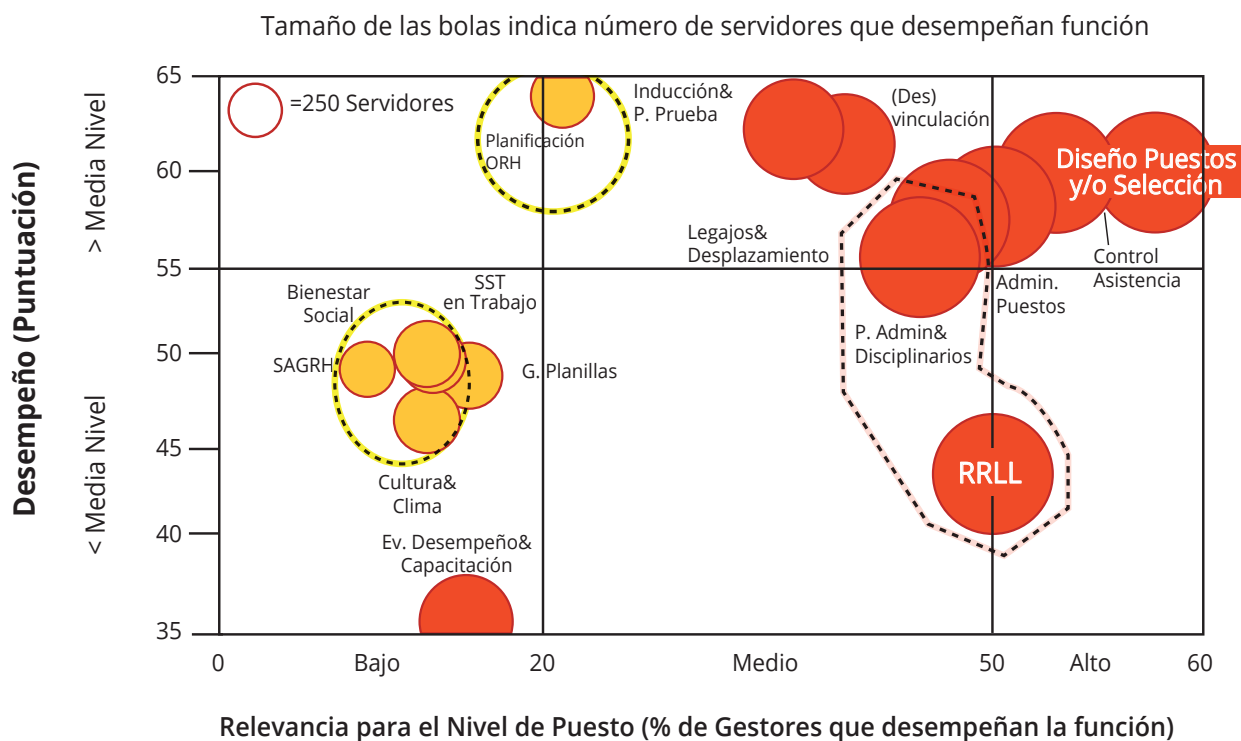


Figura 20: Matriz de conocimiento - Jefes.

El cuadrante del extremo derecho superior muestra las funciones que más realizan los jefes y aquellas en las que reportan mejores niveles de conocimiento.

Se puede observar, de esta manera, que en la actualidad los jefes no están desarrollando muchas de las funciones estratégicas y transformacionales de recursos humanos; y en respuesta, reportan muy bajos niveles de conocimiento en las mismas.

Por otro lado, también evidencian niveles bajos de conocimiento en funciones que realizan con frecuencia, como Relaciones Laborales o Procedimiento Administrativo Disciplinario, las cuales tienen resultados por debajo de la calificación media del diagnóstico (61,7%).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que -en general-, el reto en los jefes consiste en llevar sus funciones clave al cuadrante derecho superior, lo cual implica para los objetivos de fortalecimiento y desarrollo, un doble fin:

- Fortalecer los conocimientos de los jefes en las funciones que realizan con frecuencia y seguirán ejerciendo en el marco del SAGRH (funciones marcadas con raya roja discontinua).
- Conseguir que funciones clave de un responsable de RR. HH. y que permitan dar el salto hacia ORH más estratégicas las desempeñen más y además tengan los conocimientos adecuados para hacerlo (funciones marcadas con raya naranja discontinua).

3.11.1. Resultados por Función - Mandos Medios

Los niveles promedio de conocimiento reportados por los gestores en puestos de mandos medios fueron los más satisfactorios del diagnóstico en su versión 2019 (ligeramente por encima de los operadores), resaltando especialmente la calificación en la función de Seguridad y Salud en el Trabajo, que alcanzó a ubicarse en el rango superior de calificación.

Por debajo del promedio, destacan funciones clave como Evaluación del Desempeño y Capacitación o Relaciones Laborales.

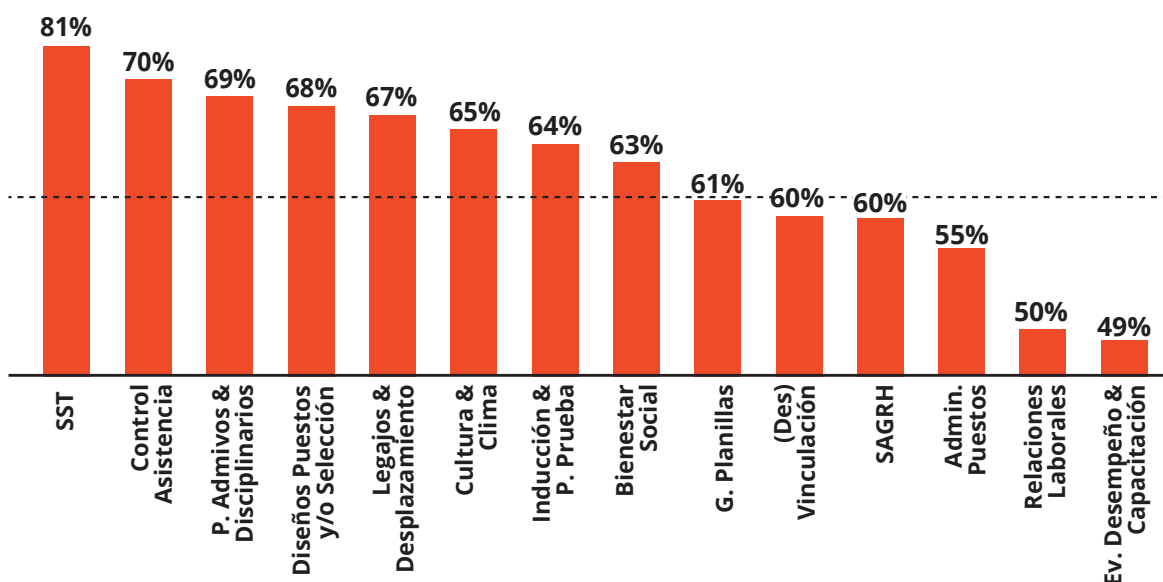


Figura 21: Resultados promedio por función y tipo de puesto: Mandos Medios.

Analizando los resultados según nivel de gobierno, se observa que mientras en jefes y universo de evaluados hay una correlación entre nivel de gobierno y de conocimiento (con mejores resultados en el nivel nacional), esta relación no está tan clara para los mandos medios: en más de la mitad de las funciones el nivel regional es el que menor puntuación alcanza.

Tabla 5: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - Mandos Medios.

Puntuación Media por Función - Mando Medios	Local	Regional	Nacional
SST	73,6	68,6	86,0
Control Asistencia	62,9	68,4	74,3
Procedimientos Admin Disciplinarios	64,7	59,3	76,3
Diseño Puestos y/o Selección	60,2	61,4	72,3
Legajos y Desplazamientos	61,4	66,0	70,4
Cultura y Clima	59,7	55,1	71,8
Inducción y Periodo Prueba	59,3	56,4	70,4
Bienestar Social	58,7	57,8	65,7
Admin Compensaciones y Pensiones	55,3	58,3	64,4
(Des) Vinculación	56,0	52,7	66,4
SAGRH	57,1	53,8	63,5
Admin Puestos	43,7	51,4	62,7
RR.LL.	48,7	45,3	54,6
Ev. Desempeño y capacitación	33,5	45,0	56,7

Cruzando estos resultados por frecuencia de ejecución, se encuentra que el reto en los mandos medios es distinto al de los jefes: en general los resultados de nivel de conocimiento por función son relativamente similares a los de los operadores y alrededor de puntuaciones medias (entre 60% y 70%, con algunas excepciones) y a su vez, manifiestan realizar varias de las funciones descritas.

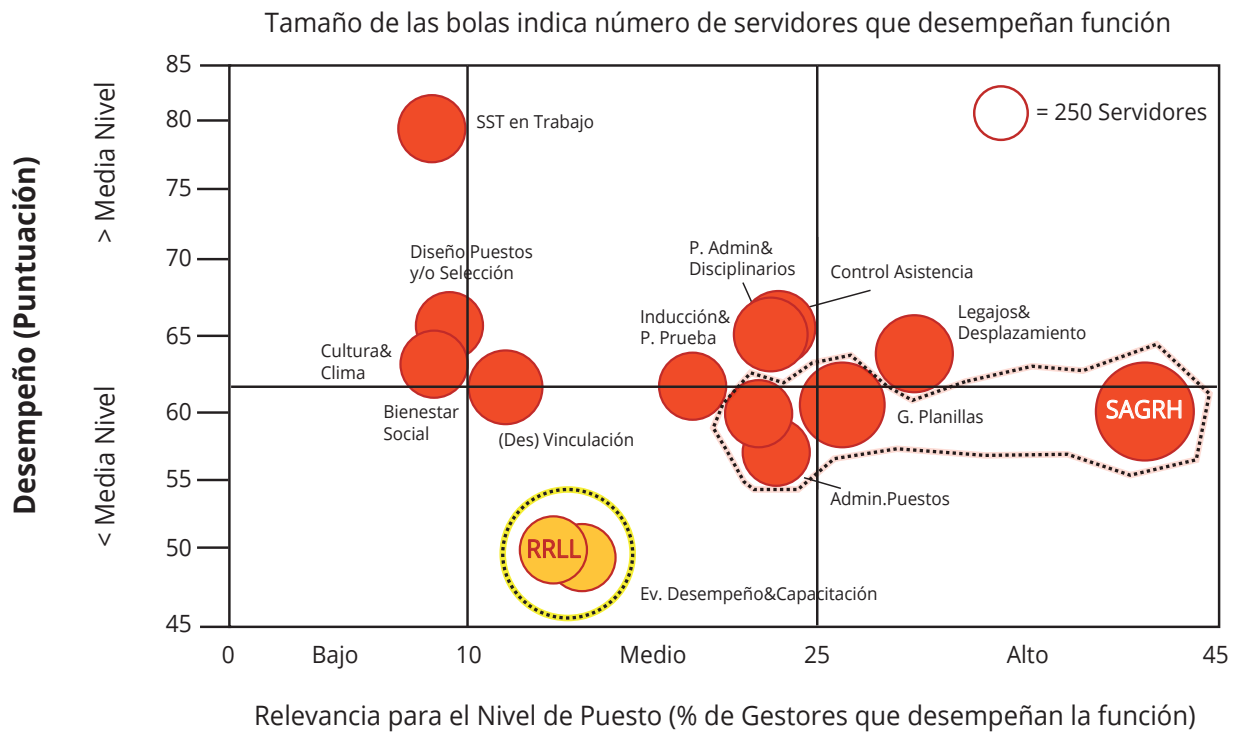


Figura 22: Matriz de conocimiento - Mandos Medios.

Por lo tanto, el foco a futuro debe ser:

- Fortalecer los conocimientos sobre lineamientos del SAGRH, con una alta incidencia en el puesto y nivel de conocimiento relativamente limitado.
- Fortalecer los conocimientos en otras funciones que realizan mayoritariamente y reportan niveles de conocimiento bajos (marcadas con raya roja discontinua).
- Fortalecer los conocimientos en funciones que realizan poco pero que son clave para el puesto (funciones marcadas con raya naranja discontinua).

3.11.2. Resultados por Función - Operadores

Finalmente, los operadores reportan niveles de conocimiento promedio relativamente similares a los mandos medios (63,2% y 63,6% respectivamente) demostrando menores brechas en funciones como la Vinculación y Desvinculación o el proceso de Procedimiento Administrativo Disciplinario.

Llama la atención, en cualquier caso, que, algunas funciones tradicionales y básicas de la gestión de recursos humanos- como la administración de puestos- alcancen niveles de conocimiento tan bajos en este diagnóstico. Lo anterior también evidencia la necesidad de reforzar conocimientos y capacidades en la actividad transaccional de la ORH.

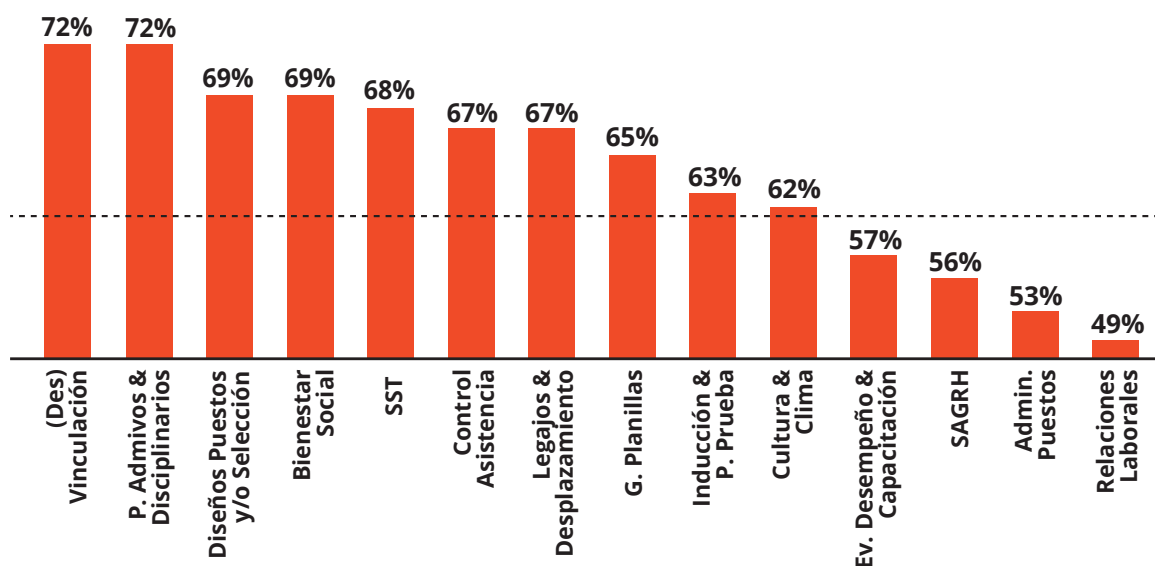


Figura 23: Resultados promedio por función y tipo de puesto: Operadores.

Analizando los resultados obtenidos por los operadores en los tres niveles de gobierno, se encuentran niveles de conocimiento relativamente similares entre gestores de entidades locales y regionales, y una marcada ventaja en la calificación de los gestores del nivel nacional.

De las dos funciones de mayor puntuación total entre los operadores, Vinculación y Desvinculación obtiene una puntuación promedio muy similar en todos los niveles de gobierno; mientras que en Procedimiento Administrativo Disciplinario se observan diferencias marcadas entre el nivel nacional y local específicamente.

Tabla 6: Puntuación media diagnóstico por función y nivel de gobierno - Operadores.

Puntuación Media por Función - Operadores	Local	Regional	Nacional
(Des) Vinculación	71,8	71,1	72,3
Procedimientos Admin Disciplinarios	66,9	69,2	77,9
Diseño Puestos y/o Selección	61,5	60,6	75,3
Bienestar Social	61,8	67,4	71,5
SST	63,9	61,2	73,4
Control Asistencia	63,8	65,8	70,9
Legajos y Desplazamientos	64,1	66,5	68,1
Admin Compensaciones y Pensiones	61,4	64,2	66,5
Inducción y Periodo Prueba	60,4	59,4	67,5
Cultura y Clima	58,4	57,5	67,7
Ev. Desempeño y capacitación	48,0	50,4	62,8
SAGRH	49,1	53,6	58,6
Admin Puestos	53,2	53,0	54,2
RR.LL.	45,7	48,1	51,7

Cruzando estos datos con la frecuencia de ejecución de las funciones, se encuentra que los operadores manifiestan concentrar su actividad en la aplicación de lineamientos del SAGRH, legajos y desplazamiento, administración de compensaciones y pensiones; y vinculación y desvinculación de servidores.

Menos incidencia alcanzan las funciones más estratégicas del Sistema como bienestar, clima y cultura o evaluación del desempeño y capacitación, como se muestra en la matriz a continuación:

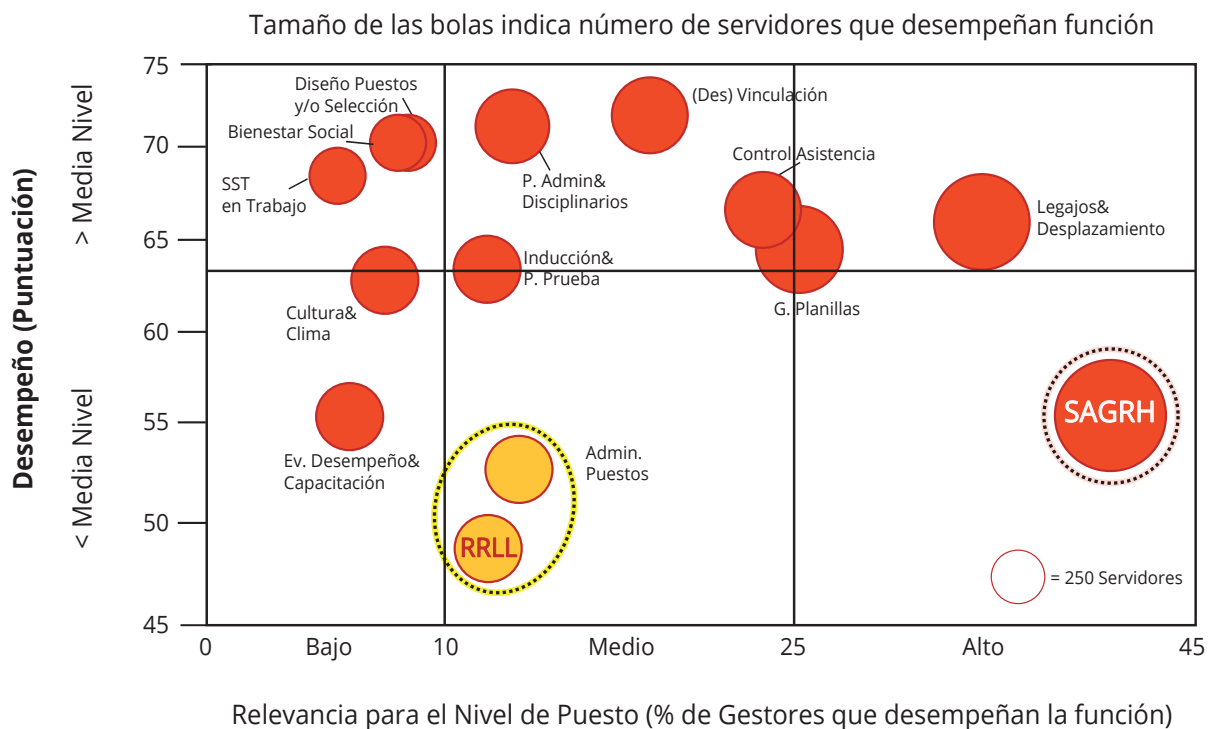


Figura 24: Matriz de conocimiento - Operadores.

En cuanto a los objetivos a futuro, se pone en evidencia que se debe mejorar el conocimiento en 2 funciones relevantes:

- Fortalecer los conocimientos sobre lineamientos del SAGRH, con una alta incidencia en el puesto y nivel de conocimiento relativamente muy por debajo de la media (función marcada con raya roja discontinua).
- Mayor participación y mejoramiento en algunas funciones en las que reportan baja incidencia; por ejemplo, Desempeño, RRL o Administración de Puestos (función marcada con raya naranja discontinua).

4. Conclusiones y recomendaciones finales

De acuerdo a las consideraciones expuestas en relación a las principales características y niveles de conocimiento de los gestores de recursos humanos, a continuación, se sintetizan las **principales conclusiones**:

- Los niveles de **participación** de gestores de recursos humanos en el proceso de censo y diagnóstico del 2019 han tenido un **incremento significativo** en relación al 2013. Estos resultados evidencian una mayor confianza y credibilidad de los gestores en el SAGRH y en instrumentos de aprendizaje para la mejora continua en el puesto de trabajo.
- En el año 2019, se mostró una tendencia hacia **más gestores de recursos humanos y más presencia de mujeres** tanto en cargos operativos como de jefatura que hace seis años. El reto consiste en asegurar que esta tendencia permee en **todas las entidades y niveles de gobierno** y que los gestores permanezcan y progresen en las ORH.
- Los gestores de recursos humanos son **mayoritariamente jóvenes** (46% son menores de 40 años), **universitarios** (65% cuentan con un título universitario), y **tienen amplia experiencia** (55% con experiencia superior a 10 años). Lo anterior implica conocimiento de los gestores en la labor de recursos humanos, pero también conocimiento sobre las entidades públicas en donde se desenvuelven. El reto a futuro es capitalizar esta experiencia y generar mayores niveles de especialización en el puesto de trabajo.
- Los gestores de recursos humanos siguen concentrando su **tiempo y esfuerzos en las funciones más operativas y administrativas de la ORH**, mientras que aquellas transformacionales y que generan mayor valor a la entidad, se encuentran débilmente desarrolladas en la actualidad.
- Los **niveles de conocimiento** de los gestores de recursos humanos en relación a las funciones que desempeñan **han mejorado** con respecto a la línea base de 2013, pasando de una calificación promedio de 59,2% al 61.7% en 2019. No obstante, aún hay **grandes brechas** de conocimiento por cubrir especialmente en las entidades del nivel local y en los puestos de jefatura de la ORH.
- Los **niveles de conocimiento reportados por los jefes** de recursos humanos (55.1%) ponen de manifiesto una necesidad evidente de promover estrategias que promuevan el **desarrollo conocimientos** en los mismos sobre las funciones que ejercen y sobre las que deberían ejercer y hoy no están priorizando (aquellas más estratégicas y de transformación).
- Los gestores de recursos humanos alcanzan **mayores niveles de conocimiento en funciones operativas, administrativas y tradicionales** de las ORH. Lo anterior es un reflejo del enfoque principalmente transaccional que aún tienen las ORH en las entidades públicas del país.

- En este sentido, es imprescindible **cerrar brechas de conocimiento** en los jefes de recursos humanos, desarrollando estrategias específicas de capacitación en el puesto de trabajo, sobre todo en aquellas funciones que deben supervisar y para las que los niveles de conocimientos no son suficientes, así como también en aquellas estratégicas y de gestión que hoy en día no se están ejerciendo.
- Aun así, resalta el hecho de que para **funciones básicas de recursos humanos** como la gestión de planillas o la administración de puestos -que deberían estar controladas-, los gestores presentan resultados poco satisfactorios. Esto evidencia la necesidad de focalizar **esfuerzos de fortalecimiento particularizados** para el puesto de trabajo.
- Por último, se evidencia el gran reto al que se enfrentan las ORH en la actualidad, el cual consiste en **evolucionar de una función eminentemente transaccional a una transformacional**, que entienda los retos de la entidad, hable su lenguaje y proponga soluciones de valor para que el negocio responda mejor a las necesidades del ciudadano.
- Es fundamental **descentralizar los esfuerzos** de fortalecimiento y generación de capacidades hacia las regiones y con especial foco en las entidades locales, en las que se hacen evidentes mayores brechas de conocimiento para el ejercicio de las funciones de recursos humanos. La capacitación debe ser **orientada al puesto de trabajo**. Los Gestores de recursos humanos requieren refuerzo en las labores que aplican en su día a día y no en funciones sobre las que no tienen injerencia. Lo anterior, sin perjuicio de la capacitación necesaria en funciones que hoy se realizan poco pero que se deberían estar ejerciendo.
- Hacer posible un cambio de rol de recursos humanos hacia funciones más estratégicas necesitará también **nuevos liderazgos**. Los planes de fortalecimiento deben poder desarrollar verdaderos líderes de cambio organizacional para sus entidades.
- Es imprescindible **asegurar y reforzar conocimientos y capacidades en las funciones básicas**, transaccionales y tradicionales de las ORH. Sin tener cubierta una gestión eficiente de funciones y procesos básicos de recursos humanos, será difícil pensar en evolucionar hacia un modelo estratégico de gestión. La tecnología juega un papel clave en esto y hay que aprovecharla.
- Finalmente, es imprescindible facilitar las **condiciones y capacidades en los Gestores para que la ORH pueda asumir otro tipo de rol**: conseguir que las funciones transformacionales se ejecuten más y se desarrollen los conocimientos y capacidades en las personas para realizarlo eficientemente bien. Además, reconocer que, no solo pasa por una estrategia de desarrollo de conocimientos; si bien este es un insumo importante, la búsqueda de un real Plan de Fortalecimiento, deberá sumarse a otras estrategias que permitan el desarrollo y la transformación de las ORH.



/SERVIRPERU



/SERVIR_PERU



/ServirTV



/servir_peru



/company/servir-peru



/servirperu

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Pje. Francisco de Zela 150, piso 10,

Jesús María - 15072 - Perú

T: (51 1) 206-3370

info@servir.gob.pe

www.servir.gob.pe