

# Rotación de jefas y jefes de Recursos Humanos en las entidades públicas

Estudio realizado  
en una muestra de  
196 entidades  
públicas a nivel de  
Gobierno nacional



Elaboración de Contenidos:  
Jessica Miluska Tarazona Silva  
Alan Werner Saldaña Bustamante

Editado por:  
Gerencia de Desarrollo del Sistema Administrativo de  
Recursos Humanos  
Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

©Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR  
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10  
Jesús María, Lima, Perú  
Teléfono: (051) 206-3370  
Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

Febrero 2019



# Índice

Introducción	5
Definiciones	7
Problemática de la rotación laboral y su impacto en las ORH	10
Análisis de la información y estadísticas	12
1. Características de la muestra en el año 2018	12
2. Índice de rotación de personal	15
2.1 Índice de rotación general de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces	15
2.2 Índice de rotación por tipo de entidad de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces	16
2.3 Índice de rotación por nivel de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces	18
2.4 Índice de rotación por régimen laboral de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces	19
2.5 Distribución de número de entidades versus número de rotaciones de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces	20
2.6 Evolución del número de puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos ocupados por sexo	21

3. Tiempo de permanencia	21
3.1 Promedio de permanencia de jefes y jefas de Recursos Humanos	21
3.2 Permanencia por tipo de entidad	21
3.3 Permanencia por nivel de puesto	23
3.4 Permanencia por situación del puesto	24
3.5 Permanencia por puesto de confianza	25
3.6 Permanencia por sexo	25
3.7 Permanencia por régimen laboral	26
Conclusiones	27
Bibliografía	29



# Introducción

La rotación de personal es una medida de la gestión de recursos humanos que permite identificar problemas de insatisfacción laboral o deficiencias en los procesos de selección y contratación y sus consecuencias en la productividad. Se utiliza para calcular la fluctuación del personal utilizando el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Una de las consecuencias, según Chapman y White<sup>1</sup> (2011, p.33), más allá de los costos visibles (liquidación de beneficios, costos de reclutamiento y selección, contratación y adiestramiento, entre otros), es que un alto índice de rotación también produce costos ocultos como: la pérdida temporal de productividad, el desgaste de la moral, el deterioro emocional y la inestabilidad de los que se quedan, la pérdida del know-how y eficiencia, el tiempo que se invierte para realizar la inducción específica en el puesto de trabajo y la curva de aprendizaje hasta que el nuevo ocupante alcance la socialización y adaptación en su puesto; además del efecto sobre las relaciones interpersonales hasta que el nuevo ocupante se adhiera al equipo de trabajo.

En la publicación “Ante una alta rotación de colaboradores, aumenta el valor de su propuesta”, realizada por Ipsos Perú en su página web, se menciona que el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina, alcanzando el 18% en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica. Estos datos sirven de manera referencial para hacer una comparación con los resultados obtenidos en el presente estudio.

He allí la importancia del presente documento en el que se analiza la rotación de jefas y jefes de las Oficinas de Recursos Humanos (ORH), o quienes hagan sus veces, en las entidades públicas de nivel de gobierno nacional y sus desconcentradas. Para lo cual, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de SERVIR utilizó como fuente principal de información la relación de personas que ocuparon dicho puesto entre los años 2015 y setiembre 2018. Dicha información fue proporcionada por cada entidad incluida en el estudio a través de un formato diseñado para tal fin.

Para efectos de este estudio, se han considerado a los programas y proyectos como entidades. La muestra contempla información proporcionada por 196 entidades públicas, entre ellas se tiene: 19 ministerios, 26 organismos técnicos especializados (OTEs), 19 organismos públicos ejecutores (OPEs), 6 organismos constitucionalmente autónomos (OCAs), 3 organismos reguladores, 34

---

<sup>1</sup> Chapman, G., & White, P. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Michigan, USA: Portavoz.

organismos desconcentrados (hospitales, institutos de salud, redes asistenciales, unidades de gestión educativa, INPE regional y SUNARP regional, entre otros), 22 cortes superiores del Poder Judicial, 19 Programas, 11 Proyectos, 28 universidades, y 9 entidades agrupadas en otros (organismos públicos descentralizados, organismos públicos especializados, organismo jurisdiccional autónomo, organismos con personería jurídica de derecho público interno).

Las entidades participantes brindaron información respecto al nombre del ocupante del puesto de jefe/a de recursos humanos, régimen laboral, situación del puesto, nivel de puesto, fecha de inicio y fecha de fin de labores, e información complementaria de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

Este estudio no consideró las encargaturas de funciones o puesto menores a 30 días y las encargaturas por motivos de licencia por maternidad/paternidad, vacaciones y/o comisión de servicios porque se considera que estas no reflejaban una rotación real de jefas y jefes de Recursos Humanos, materia del presente análisis.

Para efectos de este estudio se ha considerado la existencia de un único empleador, lo que ha permitido calcular el índice de rotación de las entidades del gobierno nacional y sus desconcentradas, considerando que cada entidad tiene un solo puesto de jefa o jefe de Recursos Humanos, o quien haga sus veces.

Asimismo, se ha analizado el tiempo de permanencia en el puesto en estudio, lo que nos da una idea del tiempo promedio que los ocupantes tienen para desarrollar una gestión efectiva de recursos humanos.

Este estudio, establece un primer esfuerzo para medir la rotación de jefas y jefes de Recursos Humanos o quienes hagan sus veces del sector público, dado que no se han encontrado estudios previos oficiales, por lo que este documento puede constituirse en la base referencial para posteriores estudios similares.

# Definiciones

## • Índice<sup>2</sup>

Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales.

## • Rotación<sup>3</sup>

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

- I : Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).
- S : Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la organización como por iniciativa de los servidores públicos) en el periodo considerado.
- PE : Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la

2 Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, DF: CONEVAL, 2013.

3 Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones

suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

### • Régimen laboral<sup>4</sup>

Los regímenes laborales dentro del Estado son variados y se encuentran cada uno regulado por normativa propia. En tanto se implemente de modo integral la nueva Ley del Servicio Civil, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprenderá a los regímenes de carrera, con excepción de algunos regímenes especiales. Asimismo, para efectos de este estudio, se incluye otras modalidades de contratación de servicios de personal utilizados en la administración pública (PAC/FAG).

### • Situación del Puesto<sup>5</sup>

Para fines del presente documento, se considera como situación del puesto las siguientes opciones: encargado del puesto y titular del puesto.

Cabe precisar que el encargo, tiene su origen normativo en el artículo 82° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa. Asimismo, este puede ser de dos clases: encargo de puesto y encargo de funciones.

### • Nivel del Puesto<sup>6</sup>

Tomando como referencia la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175 y teniendo en cuenta el puesto en estudio, este puede clasificarse en:

- a) Directivo superior. El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad.
- b) Ejecutivo. El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- c) Especialista. El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.

Asimismo, para efectos de este estudio, se ha considerado incluir la clasificación de "coordinador", el mismo que a partir de la Ley del Servicio Civil, se considera como uno de los niveles de carrera en

---

4 Decreto Legislativo N° 1023.

5 Numeral 3.6 del Manual Normativo de Personal N°002-92-DNP "Desplazamiento de Personal", aprobado por Resolución Directoral N° 013-92-INAP-DNP.

6 Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175



los que se organizan los servidores civiles. El cual tiene por finalidad realizar funciones complejas del rol y coordinar de ser el caso a grupos internos de trabajo<sup>7</sup>.

### • Empleado de confianza<sup>8</sup>

El empleado de confianza es el que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad.

Para el caso de directivos públicos el porcentaje máximo de empleados de confianza será de 20% de los previstos en este grupo de servidores en el Cuadro de Puestos de la Entidad - CPE.

### • Permanencia

Es el tiempo que una persona desarrolla las funciones de un determinado puesto de trabajo, para calcularlo se toma en cuenta la fecha de ingreso y la fecha de salida. Para efectos de este estudio, un año consta de 365 días calendario.

$$\text{Permanencia} = [(Fecha de Cese - Fecha Ingreso + 1) / 365] \times 12$$

### • Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH

Establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos<sup>9</sup>.

Este sistema integrado de gestión permite atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con los siete subsistemas de manera integral y consistente (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

7 Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC, " Familias De Puestos y Roles Y Manual de Puestos Tipo (MPT) Aplicables al Régimen del Servicio Civil" y sus modificatorias.

8 Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175

9 Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 1023



# Problemática de la rotación laboral y su impacto en las ORH

La Reforma del Servicio Civil tiene como uno de sus objetivos profesionalizar el servicio civil peruano en favor de mejores servicios para la ciudadanía. Ello implica una mejor gestión de las personas en el Estado, siendo imprescindible contar con jefas y jefes de Recursos Humanos capaces de generar resultados concretos que impacten en la organización e implementen los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH).

Las Oficinas de Recursos Humanos (ORH) cumplen un papel muy importante en las entidades públicas. Por un lado, desempeñan un rol estratégico como responsables de vincular las estrategias de la entidad con el accionar de servidoras y servidores civiles, quienes operativizan las acciones alineadas a las estrategias para brindar mejores servicios a la ciudadanía; y por otro lado, son responsables de implementar una gestión integral de recursos humanos a través de un sistema administrativo conformado por subsistemas y procesos que se relacionan entre sí.

En ese sentido, en el presente estudio se ha evidenciado que de las 196 entidades del nivel de gobierno nacional y sus desconcentradas que forman parte de la muestra, 115 entidades han clasificado el puesto de jefa o jefe de Recursos Humanos como de confianza, lo que representa el 59% de la muestra y que dicho puesto esté sujeto a la confianza de quien lo designó; es decir, no existe la selección y la promoción en base al mérito y la evaluación del desempeño, sino a lo “político”.

Tal como lo señaló Cormick (2013)<sup>10</sup>, la gestión de recursos humanos en la administración pública atraviesa por un debate de inferencia “política” en las diversas etapas de despliegue. De

---

10 Cormick, H. (2013). Restricciones en la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, Año 3 N° 5 (Julio-diciembre 2013), 45-75.

manera similar, Longo & Ramió<sup>11</sup> (2008) en términos generales, señalaron que en los países de Latinoamérica los sistemas responden a impulsos clientelares y políticos, lo que implica una gran inestabilidad de los recursos humanos en la administración pública. También Schweinheim (2011) señaló que el personal público es seleccionado por criterios de adscripción partidaria, clientelismo político y social, o por redes sociales y familiares de acceso al empleo público.

De ahí que el puesto jefa y jefe de Recursos Humanos tome especial relevancia para alcanzar los objetivos de la Reforma del Servicio Civil, pues ellos lideran la gestión del principal recurso en las entidades públicas y son socios estratégicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otro lado, del análisis de la información, se tiene que a setiembre de 2018 solo el 4.9% de la muestra de jefas y jefes han permanecido a cargo de una ORH durante el período en estudio, sea en la misma entidad o en otra entidad, pero asumiendo el mismo rol. Esto provoca pérdidas a nivel de la gestión del conocimiento, por lo que se requiere plantear acciones que permitan controlar y disminuir la rotación en este puesto.

Asimismo, se ha evidenciado que en el periodo de estudio (enero de 2015 a setiembre de 2018) existen entidades de la muestra que han cambiado hasta en 10 oportunidades a sus jefas y jefes de Recursos Humanos, haciendo que el tiempo de permanencia en el puesto en muchos casos ni siquiera equivalga a un año fiscal. Esto representa un grave problema, dado el corto tiempo para institucionalizar una gestión efectiva de recursos humanos, afectando la continuidad de las actividades previstas en el proceso de la Reforma del Servicio Civil.

---

<sup>11</sup> Longo, F., & Ramió, C. (2008). La Profesionalización del Empleo Público en América Latina. Barcelona, España: Fundación CIDOB.

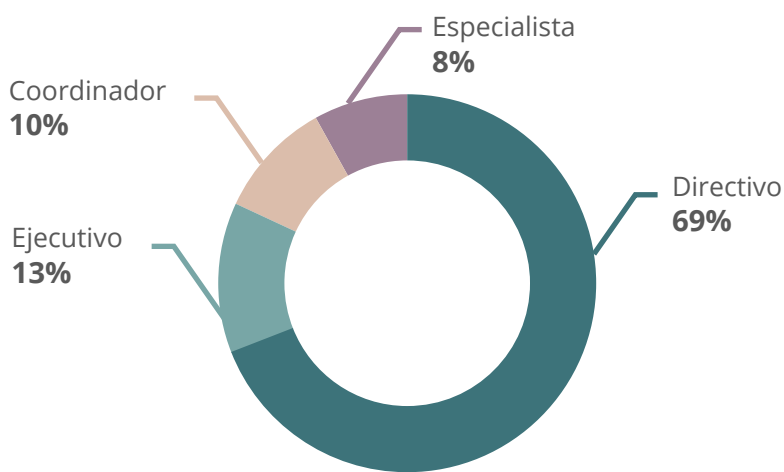
# Análisis de la información y estadísticas

Con la información obtenida de la muestra de 196 entidades públicas del nivel de gobierno nacional y sus desconcentradas, se han desarrollado dos índices: i) índice de rotación de personal y, ii) tiempo de permanencia. Ambos se complementan y permiten un mejor análisis de la rotación en el puesto de jefa y jefe de Recursos Humanos en el Estado en el nivel de gobierno nacional.

## 1. Característica de la muestra en el año 2018

A continuación, se observa la composición de la muestra por nivel de puesto, por tipo de entidad, por regímenes, por puestos de confianza y por situación del puesto (encargado y titular del puesto). Cabe precisar que, para el presente estudio se realizó el cierre al 30 de setiembre del año 2018:

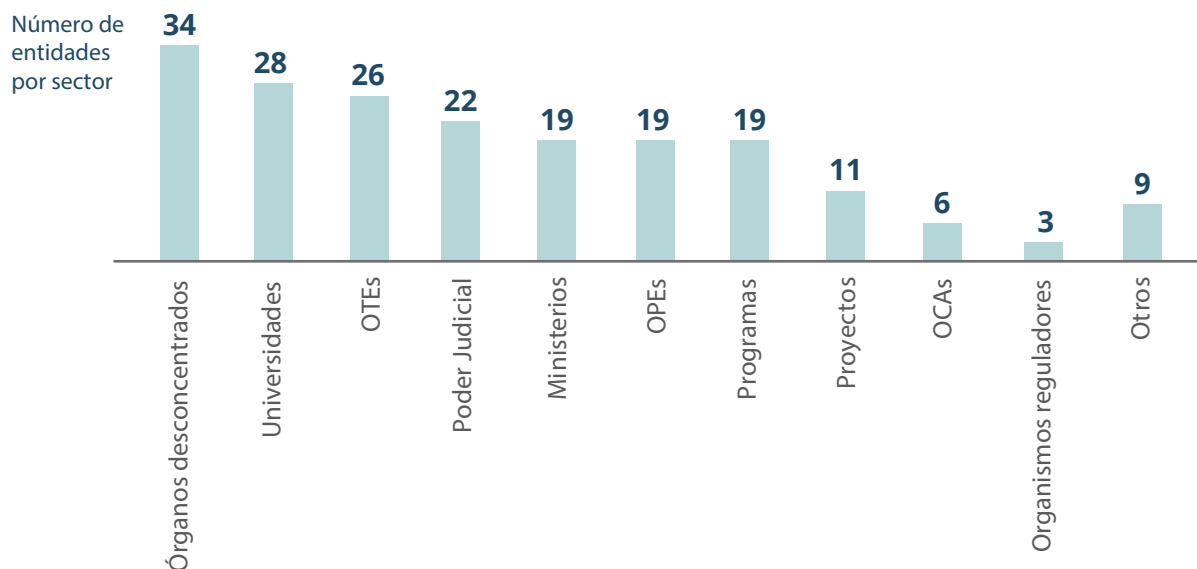
Figura 1. Composición de la muestra por nivel de puesto



Fuente: SERVIR - GDSRH

Según la Figura 1, la muestra se compone del 69% de puestos del nivel de directivo, 13% ejecutivo, 10% coordinador y 8% de especialista, considerando la fecha de corte del periodo analizado el 30 de setiembre de 2018.

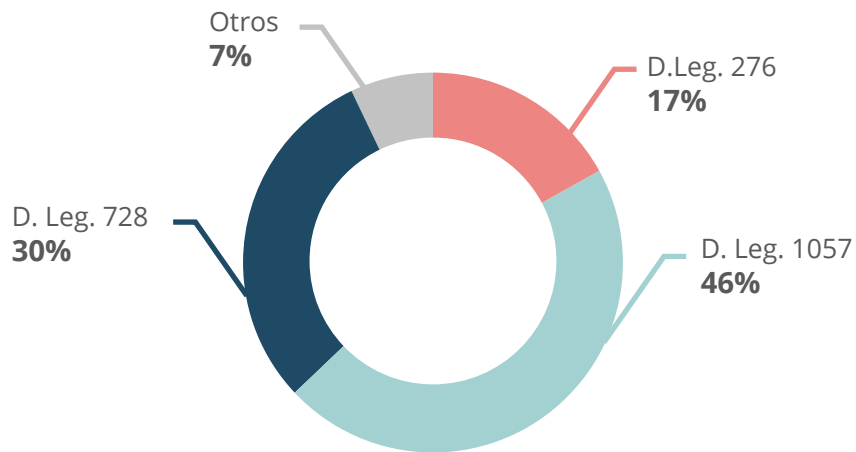
Figura 2. Composición de la muestra agrupada por tipo de entidad [número de entidades]



Fuente: SERVIR - GDSRH

La Figura 2 muestra la cantidad de entidades que brindaron información para el estudio agrupadas por tipo de entidad. Se tuvo una mayor participación de los órganos desconcentrados con 34 entidades que concentran institutos de salud, hospitales, centros penitenciarios a nivel nacional, unidades de gestión educativa de provincias, entre otros; seguido por las universidades con 28 instituciones de las cuales 17 se encuentran en provincias; Organismos Técnicos Especializados (OTEs) con 26 entidades; Poder Judicial con 22 cortes superiores; Organismos Públicos Ejecutores (OPEs) y ministerios con 19 entidades cada uno; programas con 19 entidades; proyectos con 11 entidades, Organismos Constitucionalmente Autónomos (OCAs) con 6 entidades; organismos reguladores con 3 entidades; y agrupadas en otros se encuentran 9 entidades que pertenecen a organismos públicos descentralizados, organismos públicos especializados, organismo jurisdiccional autónomo y organismos con personería jurídica de derecho público interno.

Figura 3. Composición de la muestra por regímenes laborales



Fuente: SERVIR - GDSRH

Respecto de la composición de la muestra por regímenes laborales, en la Figura 3, se tiene que el 46% de los puestos pertenecen al régimen del Decreto Legislativo N°1057, el 30% de los puestos al régimen del Decreto Legislativo N°728, el 17 % de los puestos al régimen del Decreto Legislativo N°276 y el 7% restante a otras modalidades de contratación como PAC/FAG.

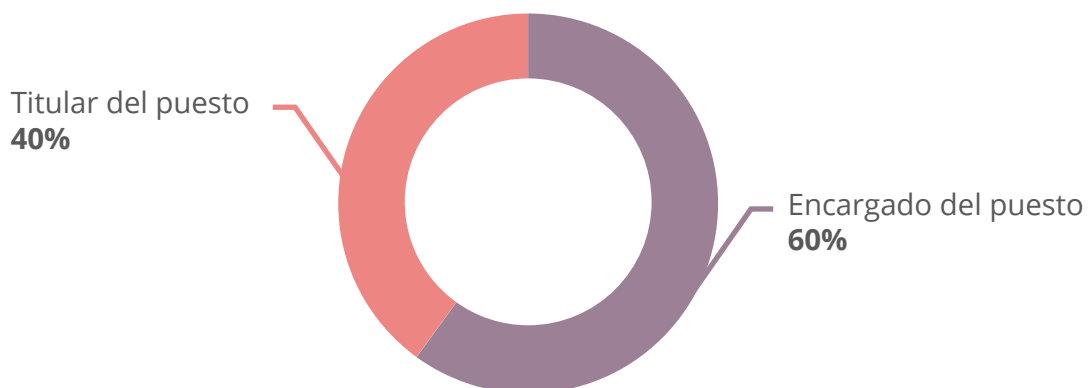
Figura 4. Composición de la muestra por puestos de confianza



Fuente: SERVIR - GDSRH

En la Figura 4, se muestra que el 59% de los puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos que pertenecen a la muestra de estudio son de confianza; mientras que el 41% no son de confianza. De este último porcentaje, se tiene que el 64% de los ocupantes del puesto son por encargatura, es decir el 26%, que sumados al 59% de confianza, resulta que el 85% de ocupantes de este puesto están sujetos a la decisión política de quien los designó o encargó.

Figura 5. Composición de la muestra por situación del puesto



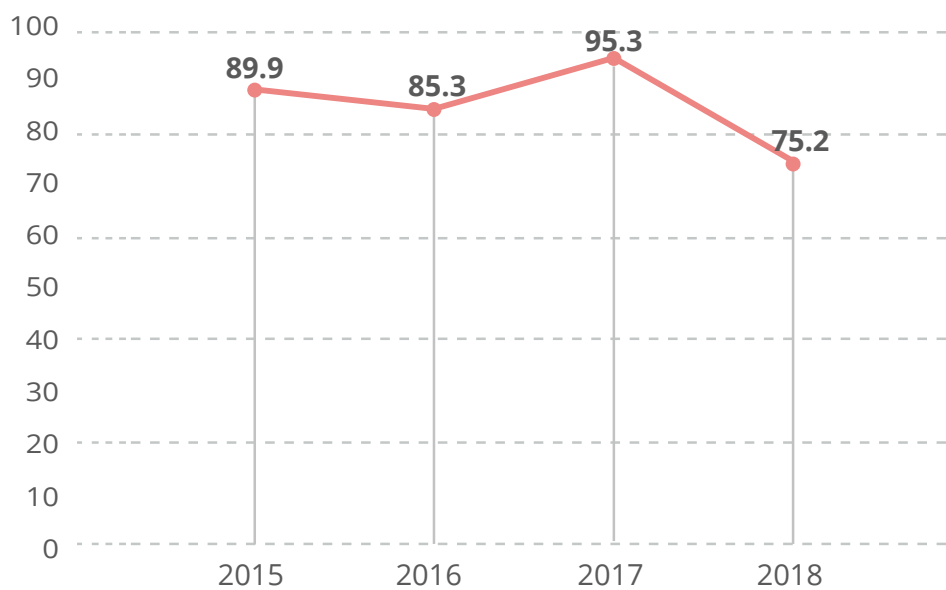
Fuente: SERVIR - GDSRH

En la Figura 5 se observa que el 60% de los puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos de la muestra de estudio son encargados del puesto, mientras que el 40% son titulares del puesto.

## 2. Índice de rotación de personal

### 2.1 Índice de rotación general de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces

Figura 6. Índice de rotación [porcentaje anual]

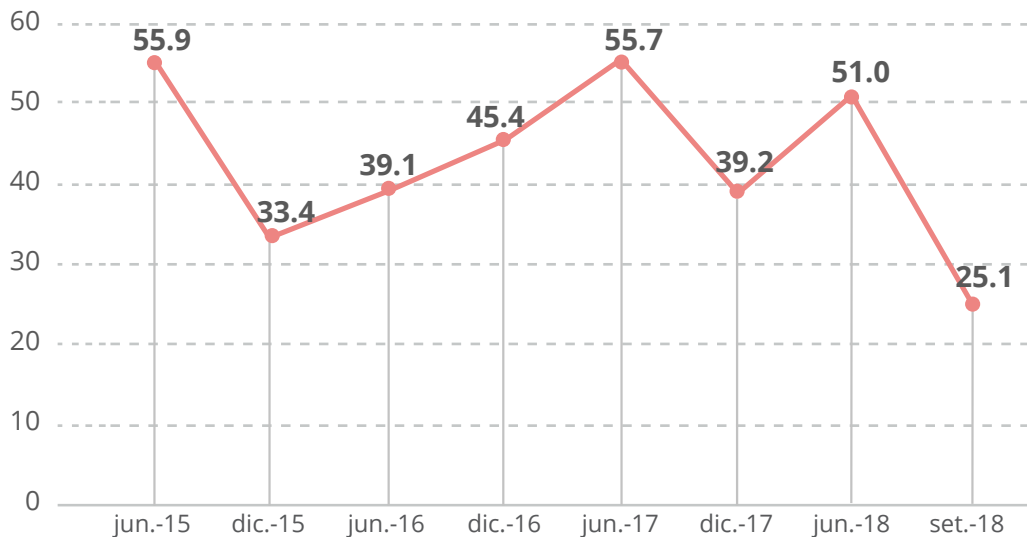


Fuente: SERVIR - GDSRH

En la Figura 6 se observa que el índice de rotación general está próximo a alcanzar niveles del 100% lo que afecta de manera directa a la eficacia administrativa (Chiavenato, 2007), en especial a la gestión de los procesos del SAGRH y a la Reforma del Servicio Civil. Así, en el año 2017, el índice de rotación fue de 95.3% que representa el punto más alto en el periodo analizado; sin embargo, este índice ha descendido en 75.2% a setiembre del año 2018, pero aún representa un alto nivel de rotación, en comparación a los índices de rotación de personal de Latinoamérica que registraron entre 5% a 10% y del Perú que alcanzó el 18%, según Ipsos. Cabe resaltar, que el 70% de las desvinculaciones de jefas y jefes de Recursos Humanos de la muestra en el periodo analizado, fueron por motivo de término de designación o encargatura del puesto.

Adicionalmente, a continuación, se muestra el índice de rotación general por semestres:

Figura 7. Índice de rotación [porcentaje semestral]



Fuente: SERVIR - GDSRH

En la Figura 7 se observa que el índice de rotación general semestral en algunos periodos sobrepasa niveles del 50%, alcanzando el nivel más alto el primer semestre del año 2015 (55.9%) y el primer semestre del año 2017 (55.7%). Cabe indicar que en el primer semestre del año 2015 se cambiaron 9 de los 22 ministros, mientras que entre el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año 2018 se dieron cambios en el entorno político, dos cambios de gobierno y juramentaron tres gabinetes ministeriales, comprobándose que existe una relación directa entre los sucesos políticos y el incremento en la rotación de jefas y jefes de Recursos Humanos.

## 2.2 Índice de rotación por tipo de entidad de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

A continuación, se presenta el índice de rotación anual por tipo de entidad de los cuatro años en análisis, para ello se resaltan los valores obtenidos en una tabla semáforo según la siguiente leyenda:



- 0 – 34% [Color verde]
- 34% – índice General de la muestra [Color ámbar]
- Índice General de la muestra – 100% [Color morado]
- Más de 100% [Color rojo]

Estos rangos han sido establecidos únicamente con el propósito de evidenciar aquellos valores muy altos en comparación a las estadísticas de latinoamérica (5% a 10%) y de Perú (18%) según la publicación de Ipsos. Cabe indicar que un 34% de rotación se considera un alto nivel de rotación, lo que alerta sobre la gestión de recursos humanos en las entidades del sector público.

Tabla 1. Índice de rotación por tipo de entidad [porcentaje]

Tipo de entidad	Número de entidades	2015	2016	2017	2018
Ministerios	19	91.7	110.5	100.0	123.7
OTEs	26	80.9	116.0	110.0	48.1
OPEs	19	88.2	110.8	123.7	89.5
OCAs	6	33.3	33.3	83.3	118.2
Organismos reguladores	3	33.3	0.0	33.3	33.3
Órganos desconcentrados	34	91.4	55.6	68.2	61.8
Poder Judicial	22	78.9	29.5	86.4	70.5
Programas	19	97.1	76.5	147.1	89.2
Proyectos	11	168.8	83.3	80.0	104.8
Universidades	28	83.3	126.4	88.9	59.3
Otros	9	123.5	94.4	72.2	55.6
Índice general	196	89.9	85.3	95.3	75.2

Fuente: SERVIR - GDSRH

En el análisis de la Tabla 1, se observa en todos los casos un índice de rotación elevado. Al segmentar por tipo de entidad se tiene que en el caso de los ministerios el índice de rotación en todo el período analizado ha fluctuado entre 91.7% y 123.7% siendo los porcentajes más altos en comparación con los demás tipos de entidad. De manera similar, tanto los organismos técnicos especializados (OTEs) como los organismos públicos ejecutores (OPEs), han mostrado índices de rotación muy altos entre los años 2016 y 2017, alcanzando niveles entre 110.8% y 123.7%.

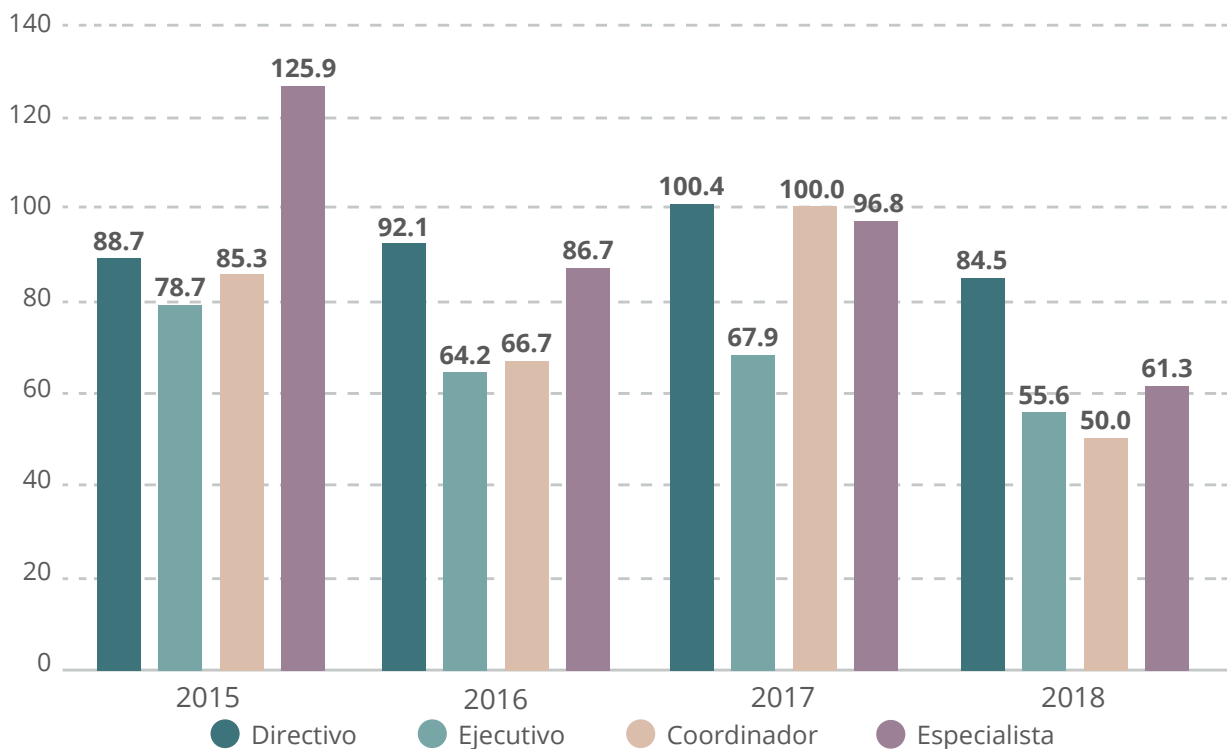
Por otro lado, los organismos constitucionalmente autónomos presentan un incremento considerable de 33.3% en el año 2015 a 118.2% a setiembre del año 2018, mientras que los organismos reguladores muestran los niveles más bajos de rotación alcanzando 33.3% en los años 2015, 2017 y 2018, mientras que en el año 2016 su rotación fue cero por ciento.

Los programas en tres de los cuatro años en análisis, han alcanzado porcentajes entre 89.2% y 147.1%. Asimismo, los proyectos muestran un índice de rotación en descenso de 168.8% en el año 2015 a 104.8% a setiembre del año 2018, siendo índices aún altos en comparación con otros tipos de entidades.

Por otro lado, las entidades desconcentradas muestran niveles por debajo del índice general entre los años 2016 y 2018 y las agrupadas en otros muestran niveles por debajo del índice general entre los años 2017 y 2018. De manera similar las universidades muestran también niveles de rotación por debajo del índice general, aunque en el año 2016 alcanzó un pico de 126.4%.

### 2.3 Índice de rotación por nivel de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

Figura 8. Índice de rotación por nivel [porcentaje]

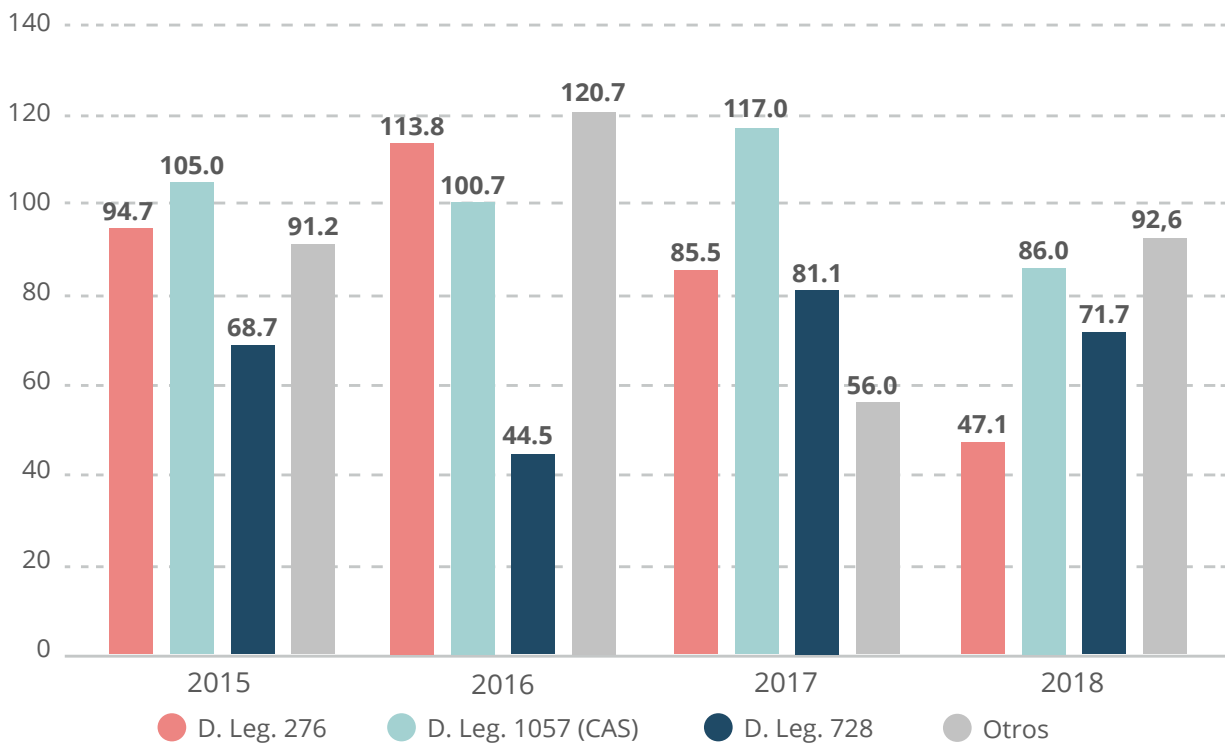


Fuente: SERVIR - GDSRH

Como se muestra en la Figura 8, en el año 2015, el nivel de especialista es el que presenta mayor índice de rotación (125.9%), mientras que en los años 2016, 2017 y 2018, se tuvo el mayor índice de rotación en el nivel de directivo con 92.1%, 100.4% y 84.5%, respectivamente. Por otro lado, los puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos de nivel ejecutivo presentan el menor índice de rotación anual para los periodos del año 2015 al 2017 y, en el año 2018, es el segundo más bajo.

### 2.4 Índice de rotación por régimen laboral de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

Figura 9. Índice de rotación por régimen laboral [porcentaje]



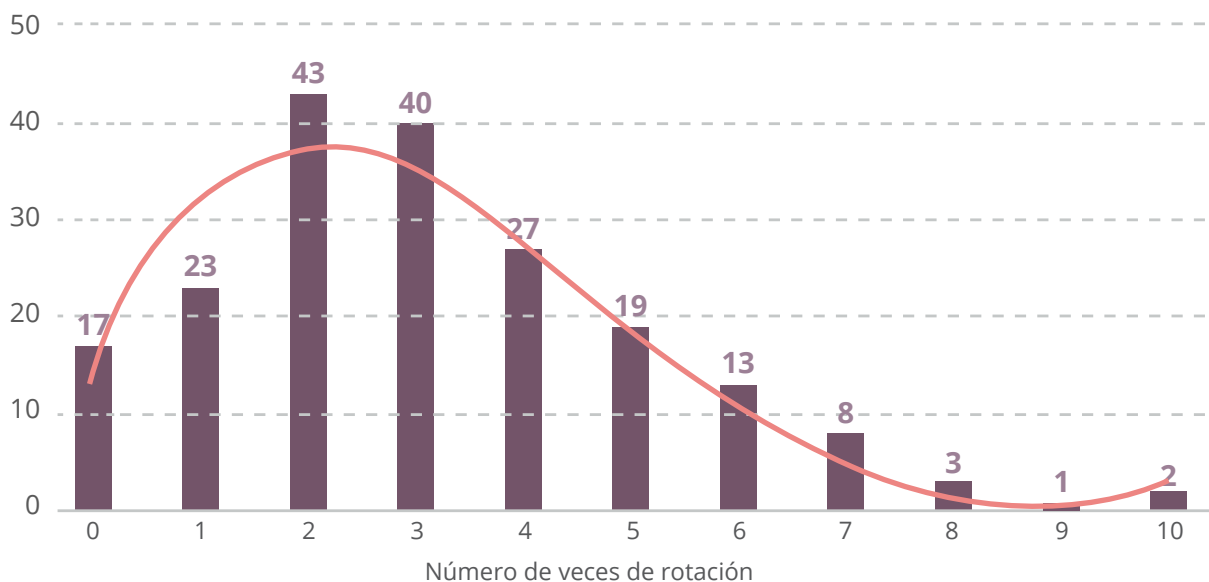
Fuente: SERVIR - GDSRH

Como se muestra en la Figura 9, en el año 2015 el puesto de jefa y jefe de Recursos Humanos que muestra mayor rotación corresponde al régimen del Decreto Legislativo N° 1057 (CAS) con 105%. En el año 2016, la categoría otros presenta el mayor índice de rotación con 120% que incluye también a otras modalidades de contratación como PAC/FAG. Esta situación cambia en el año 2017, pues el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 (CAS) muestra un índice de 117% y al 30 de setiembre del año 2018, las otras modalidades de contratación como PAC/FAG y otros, con 92.6% son los de mayor índice de rotación.

### 2.5 Distribución de número de entidades versus número de rotaciones de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

En promedio, cada entidad de la muestra perteneciente al gobierno nacional, cambió 3.2 veces de jefa y jefe de Recursos Humanos en el período evaluado de 01/01/2015 al 30/09/2018.

Figura 10. Distribución del número de entidades vs. número de rotaciones de jefa y jefe de Recursos Humanos (periodo 2015 set-2018)

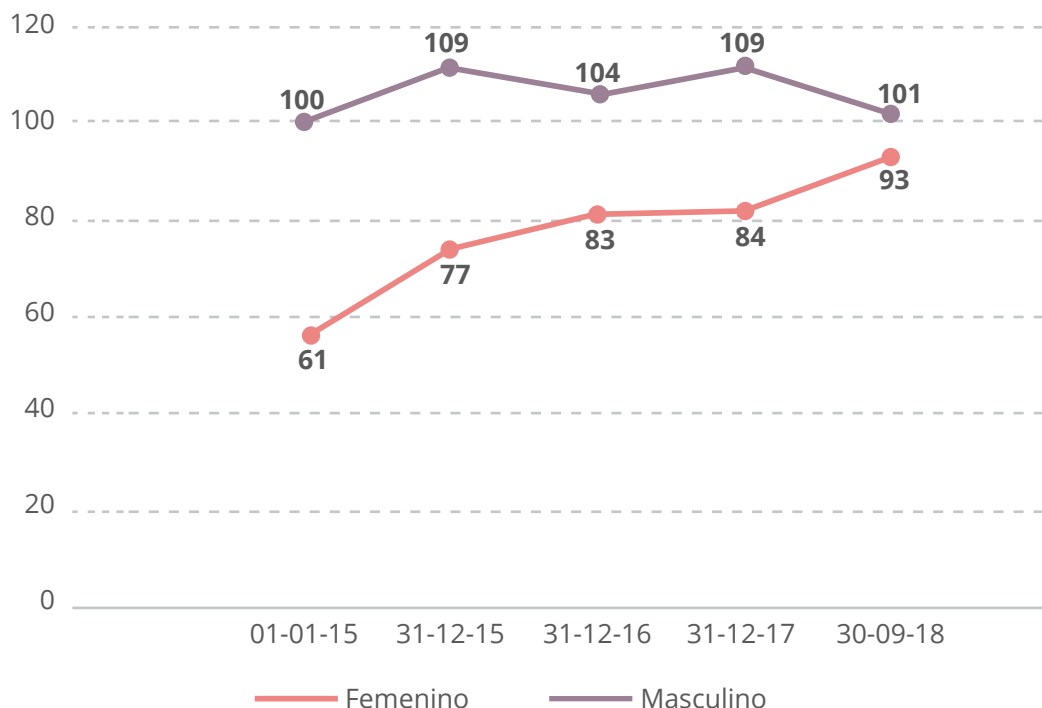


Fuente: SERVIR - GDSRH

La Figura 10 muestra la distribución del número de entidades y el número de veces que ha cambiado jefas y jefes de Recursos Humanos en éstas, observándose que 17 entidades no han cambiado al responsable de la ORH en el periodo de estudio, mientras que 14 entidades han cambiado de responsable de la ORH entre 7 y 10 veces. Sin embargo, la gran mayoría de entidades se concentran entre 1 y 4 cambios de responsables de la ORH.

## 2.6 Evolución del número de puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos ocupados por sexo

Figura 11. Número de puestos de jefas y jefes de ORH según sexo (periodo 2015 - set-2018)



Fuente: SERVIR - GDSRH

Como se observa en la Figura 11, en el año 2015, se tenía que 61 puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos lo ocupaban mujeres y 100 lo ocupaban varones; mientras que en setiembre del año 2018, el número de puestos ocupados por mujeres aumenta a 93 puestos y en el caso de los varones permanece en 101 puestos.

## 3. Tiempo de permanencia

### 3.1 Promedio de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos

Del análisis de las 196 entidades incluidas en el estudio, se ha obtenido que el promedio de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces es de 14.2 meses, es decir, alrededor de 1 (un) año, 2 (dos) meses.

### 3.2 Permanencia por tipo de entidad

A continuación, se presenta la Tabla 2, que contiene la cantidad de entidades participantes en el estudio agrupadas por tipo de entidad; y el correspondiente tiempo promedio de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces.

Tabla 2. Promedio de permanencia por tipo de entidad [meses]

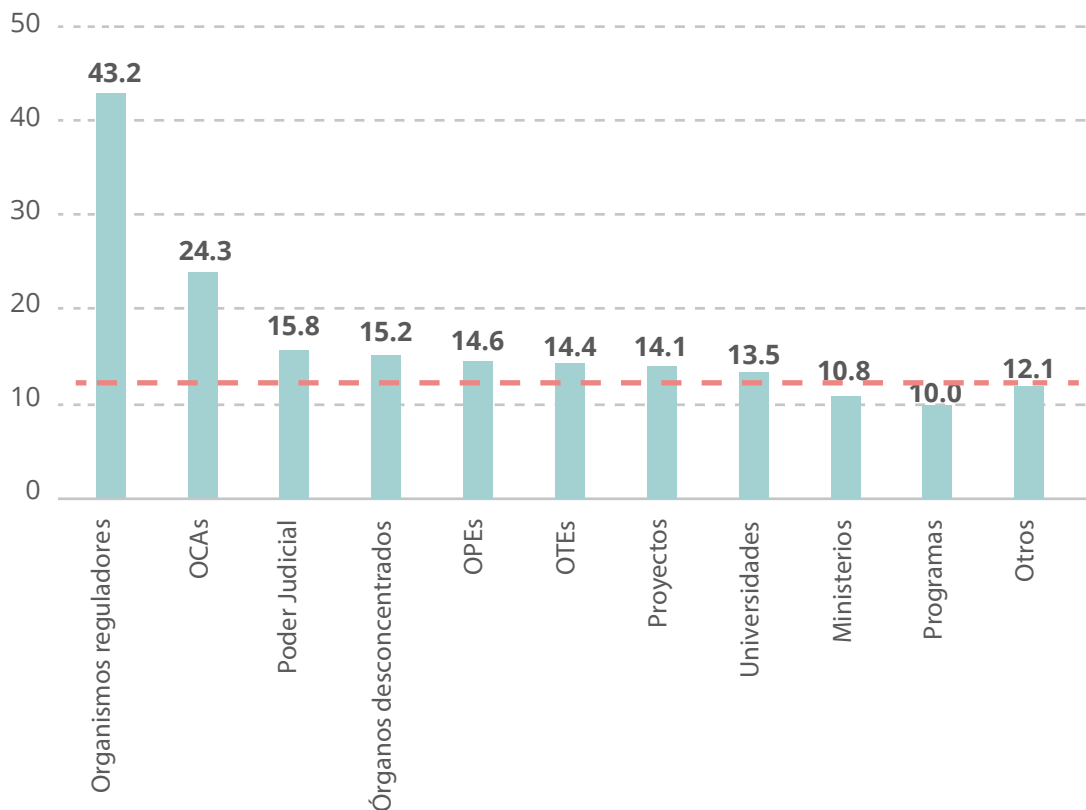
Sector	Número de entidades	Promedio de permanencia (meses)
Ministerios	19	10.8
OTEs	26	14.4
OPEs	19	14.6
OCAs	6	24.3
Organismos reguladores	3	43.2
Órganos desconcentrados	34	15.2
Poder Judicial	22	15.8
Programas	19	10.0
Proyectos	11	14.1
Universidades	28	13.5
Otros	9	12.1
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>14.2</b>

Fuente: SERVIR - GDSRH

En los organismos reguladores, se observa el mayor tiempo promedio de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, con 43.2 meses, es decir, tres años y siete meses. Por otro lado, en los programas y ministerios se observa el menor tiempo de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, con un promedio de 10 y 11 meses, respectivamente.

A continuación, se muestra en la Figura 12 la síntesis de los datos mostrados previamente:

Figura 12. Promedio de permanencia por tipo de entidad [meses]

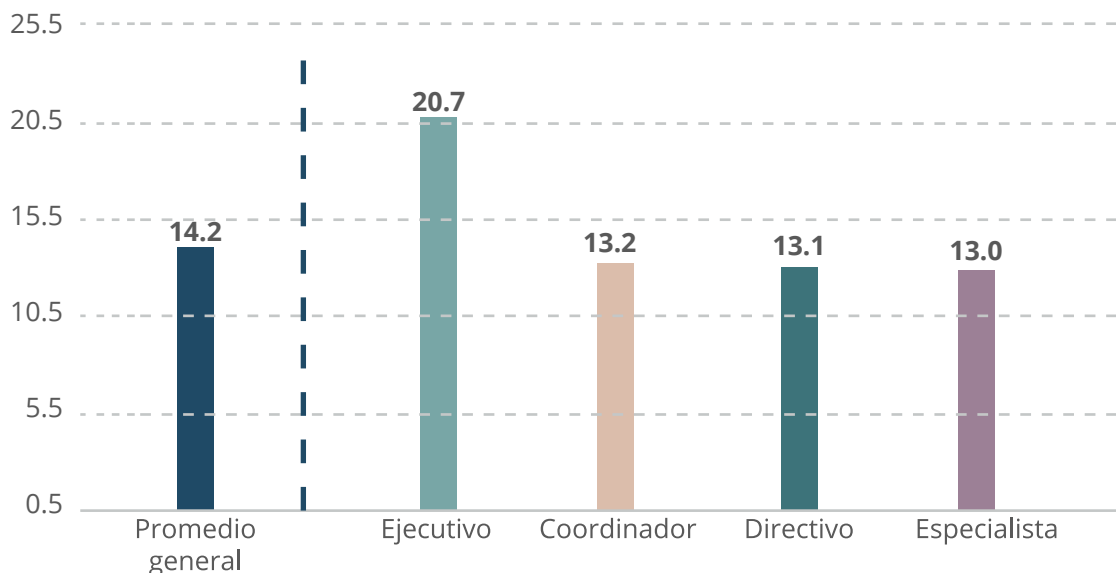


Fuente: SERVIR - GDSRH

### 3.3 Permanencia por nivel del puesto

En cuanto al tiempo promedio de permanencia, se ha podido evidenciar que jefas y jefes de Recursos Humanos con el nivel de puesto de ejecutivo, tienen el promedio de permanencia más alto (20.7 meses) en comparación del tiempo de permanencia más bajo que del nivel especialista con 13.0 meses, tal como se muestra en la Figura 13.

Figura 13. Promedio de permanencia por nivel de puesto [meses]



Fuente: SERVIR - GDSRH

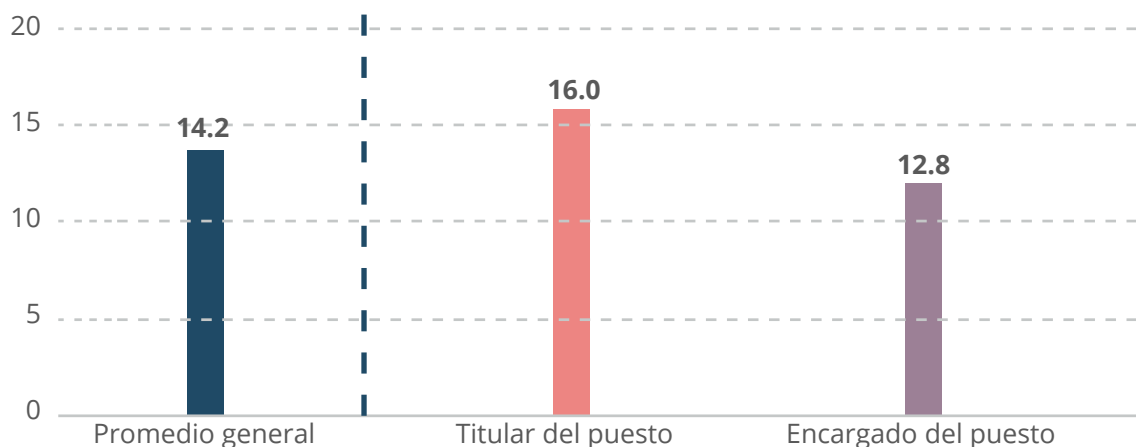
### 3.4 Permanencia por situación del puesto

Para el estudio se han considerado dos situaciones en las que se encuentran los puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos: titular del puesto y encargado del puesto. La encargatura de puesto se produce por inexistencia del titular, o por ausencias por más de 30 días. De la muestra analizada en el estudio, el 60% de jefas y jefes de Recursos Humanos fueron encargaturas y únicamente el 40% son titulares del puesto, según se muestra en la Figura 5.

En la Figura 14, se muestra el tiempo promedio de permanencia por situación del puesto, apreciándose que jefas y jefes de Recursos Humanos que tienen la situación de titular del puesto permanecen en el mismo durante un promedio de 16.0 meses, mientras que aquellos que tienen la situación de encargados del puesto permanecen 12.8 meses, cifra que es menor al tiempo de permanencia promedio general en las entidades.



Figura 14. Promedio de permanencia por situación del puesto [meses]

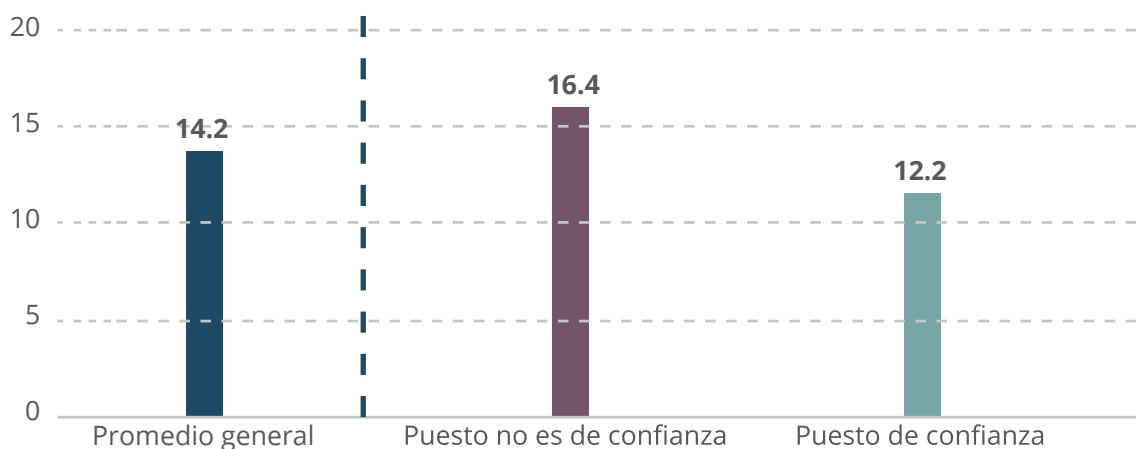


Fuente: SERVIR - GDSRH

### 3.5 Permanencia por puesto de confianza

En la Figura 15, se observa que el tiempo de permanencia de la jefa y el jefe de Recursos Humanos en un puesto de confianza es de 12.2 meses, mientras que, cuando no es de confianza, es de 16.4 meses como se muestra a continuación:

Figura 15. Promedio de permanencia por puesto de confianza [meses]

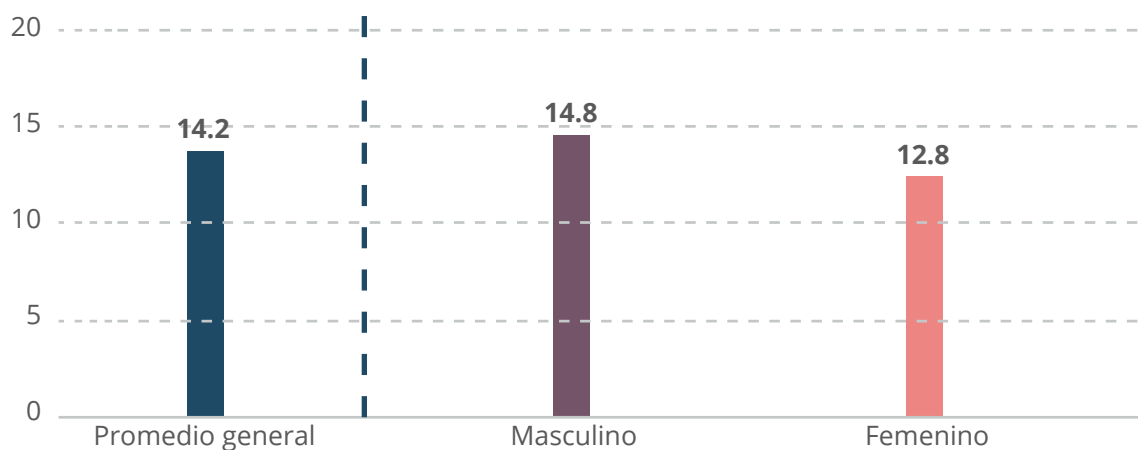


Fuente: SERVIR - GDSRH

### 3.6 Permanencia por sexo

En la Figura 16, se observa que jefes de Recursos Humanos del sexo masculino tienen un tiempo de permanencia de 14.8 meses y del sexo femenino de 12.8 meses; siendo una diferencia bastante corta por lo que se podría decir que el sexo no influye en el tiempo de permanencia.

Figura 16. Promedio de permanencia por sexo [meses]

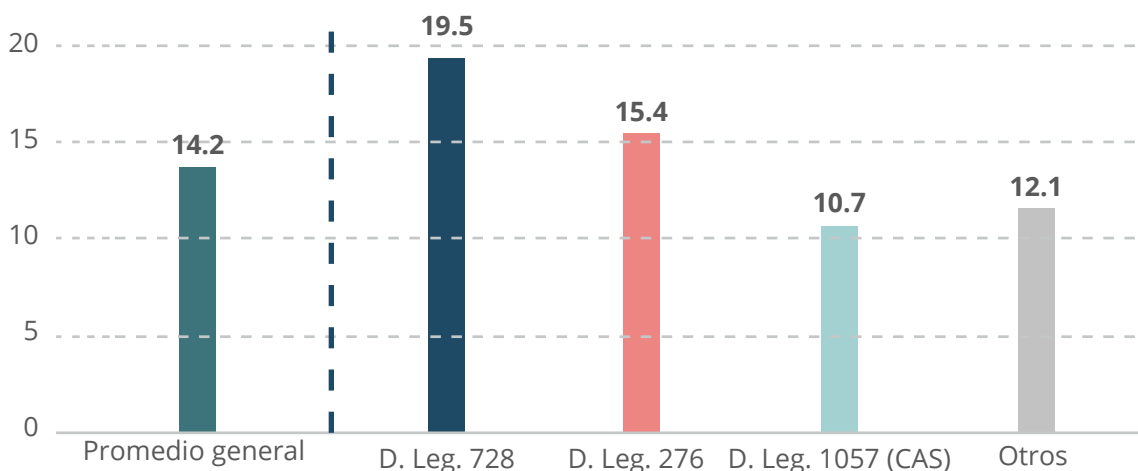


Fuente: SERVIR - GDSRH

### 3.7 Permanencia por régimen laboral

Como se muestra en la Figura 17, el tiempo de permanencia por régimen varía de 19.5 meses para el caso del régimen del Decreto Legislativo N° 728 y 10.7 meses para el caso del régimen del Decreto Legislativo N° 1057 (CAS), siendo este último el que registra un tiempo de permanencia menor al promedio.

Figura 17. Promedio de permanencia por régimen laboral [meses]



Fuente: SERVIR - GDSRH



# Conclusiones

- El índice de rotación general muestra altos niveles, próximos al 100%, lo que afecta a la eficacia administrativa de las entidades públicas, en especial a la gestión de los procesos del SAGRH y a la Reforma del Servicio Civil, lo que representa un grave problema, dado el corto tiempo para institucionalizar una gestión efectiva de recursos humanos, afectando la continuidad de las actividades previstas en el proceso de Reforma del Servicio Civil.
- En el año 2017, se alcanzó el punto más alto y crítico del periodo analizado llegando a 95.3% de rotación anual, pero se aprecia un ligero descenso hacia setiembre de 2018 que alcanzó el 75.2%; sin embargo, este porcentaje aún representa un alto nivel de rotación. Así también, se evidenció que el 70% de las desvinculaciones fueron por motivo de término de designación o encargatura del puesto.
- El índice de rotación general semestral en algunos periodos sobrepasa niveles del 50%, alcanzando el nivel más alto el primer semestre del año 2015 (55.9%) y el primer semestre del año 2017 (55.7%). Cabe indicar que entre el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año 2018 se dieron cambios en el entorno político, dos cambios de gobierno y juramentaron tres gabinetes ministeriales, de lo que se puede inferir que existe una correlación entre los sucesos políticos y el incremento en la rotación de jefas y jefes de las ORH.
- El índice de rotación en los ministerios ha alcanzado niveles muy altos, siendo que en los cuatro años analizados su valor fluctuó entre 91.7% y 123.7%. En el caso de los organismos reguladores su índice fluctuó entre 0% y 33.3% siendo los menores niveles alcanzados por tipo de entidad. Para las entidades que conforman los OTEs, OPEs y programas, los índices de rotación de tres de los cuatro años analizados, alcanzan niveles muy altos, lo que alerta sobre la gestión de recursos humanos.
- En el año 2015, el nivel de especialista representa el mayor índice de rotación anual (125.9%); mientras que en los años 2016, 2017 y 2018 se tuvo el mayor índice de rotación en el nivel de directivo con 92.1%, 100.4% y 84.5%, respectivamente. Por otro lado, aquellos puestos de jefas y jefes de Recursos Humanos de nivel ejecutivo representan el menor índice de rotación anual para los periodos del año 2015 al año 2017 y en el año 2018 es el segundo más bajo.
- En el estudio, se ha observado que la jefa o el jefe de Recursos Humanos, se ha mantenido en el periodo de estudio en 17 entidades, mientras que en 14 entidades han cambiado entre 7 y 10 veces; sin embargo, la gran mayoría de entidades se concentran entre 1 y 4 cambios de responsables de la ORH.

- El tiempo promedio de permanencia de jefas y jefes de Recursos Humanos en las 196 entidades que participaron del estudio y que pertenecen al gobierno nacional y sus desconcentradas es de 14.2 meses equivalente a 1 año y 2 meses.
- Los jefes de Recursos Humanos del sexo masculino tienen un tiempo de permanencia de 14.8 meses y del sexo femenino de 12.8 meses; siendo una diferencia bastante corta por lo que se podría decir que el sexo no influye en el tiempo de permanencia.
- En cuanto al tipo de entidad a la cual pertenecen las entidades participantes, se obtuvo que jefas y jefes de Recursos Humanos que pertenecen a los organismos reguladores tienen el mayor tiempo de permanencia equivalente a 43.2 meses o 3 años y 7 meses. Este periodo tiene una relación directa con la permanencia del titular de la entidad la cual está regulada por norma y cuyo periodo de permanencia es de 5 años, mientras que jefas y jefes de Recursos Humanos de los programas y ministerios permanecen 10 y 11 meses respectivamente, siendo entidades que no tienen regulada la designación de sus titulares y los cambios se producen por voluntad política.
- De acuerdo con los resultados obtenidos por nivel de puesto, el nivel de directivo tiene una permanencia de 13.1 meses o 1 año y 1 mes, el ejecutivo 20.7 meses o 1 año y 8 meses, el coordinador 13.2 meses o 1 año 1 mes y el especialista 13.0 meses o su equivalente a 1 año y 1 mes. Como se puede observar, los puestos que tuvieron el tiempo de permanencia por debajo del promedio general fueron el nivel de directivo, coordinador y especialista.
- En el corte por situación del puesto, se observa que el tiempo de permanencia es de 16.0 meses para el titular del puesto y 12.8 meses para el encargado del puesto.
- Jefas y jefes de Recursos Humanos que pertenecen al régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 tienen una permanencia de 19.5 meses, del Decreto Legislativo N° 276, tiene una permanencia de 15.4 meses, los que pertenecen al régimen laboral del Decreto Legislativo N° 1057 (CAS), 10.7 meses y las demás modalidades contractuales (PAC/FAG), 12.1 meses.



# Bibliografía

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2015). Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC y sus modificatorias. Familias de puestos y roles y Manual de Puestos (MPT) aplicables al régimen del servicio civil y Catálogos de Puestos Tipo. Lima, Perú.
- Chapman, G., & White, P. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Michigan, USA: Portavoz.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones (8 ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos Principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, DF: CONEVAL.
- Cormick, H. (2003). Restricciones en la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, Año 3 N° 5 (Julio-diciembre 2013), 45-75.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. (13 de junio de 2014). Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Ipsos. (9 de 11 de 2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. Obtenido de Portal Web IPSOS | Innovación y Conocimiento: Experiencia del cliente: <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Ley N° 28175. (01 de enero de 2005). Ley Marco del Empleo Público. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Longo, F., & Ramió, C. (2008). La Profesionalización del Empleo Público en América Latina. Barcelona, España: Romanyà Valls. Capellades.
- Schweinheim, G. (2011). ¿Un nuevo desarrollo en América Latina? Implicancias en las políticas públicas, el Estado y la Administración. Reforma y Democracia, 49(Feb. 2011), 1-24.
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Obtenido de Portal Web Presidencia del Consejo de Ministros | Modernización de la Gestión Pública: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR  
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10,  
Jesús María - 15072 - Perú  
Central Telefónica: (511) 2063370  
Correo electrónico: info@servir.gob.pe

[www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Síguenos:  /SERVIRPERU  /SERVIR\_PERU  /ServirTV  /company/servir-peru  /servirperu/

