

MIRADA DIRECTIVA

Empleabilidad, su aplicación para el sector público



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

servir
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL



Escuela Nacional de
Administración Pública
La facultad de saber servir

Colección Mirada Directiva

Cuaderno de Reflexión N.º 8 | Empleabilidad, su aplicación para el sector público.

Presidente ejecutivo

Guillermo Valdivieso Payva

Directora de la Escuela Nacional de Administración Pública

Isabel Flores Arévalo

Crédito editorial

Carlos Quevedo Gallardo y Olga Karina Ascencios Balbin

Revisión final de textos

Consuelo Alonzo Calixto

Diseño y diagramación

Olga Karina Ascencios Balbin y Carlos Quevedo Gallardo

Normalización APA

Evelyn Iparraguirre Saldívar

Imágenes y diseño

Creado con Canva

Bibliografía recomendada

Renato Rondinelli Mendoza

Depósito Legal N° 2026-01436

Primera edición electrónica, febrero de 2026

Escuela Nacional de Administración Pública

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10, Jesús María, Lima 15072, Perú

Teléfono: (+51 1) 206 - 3370

E-mail: info@servir.gob.pe

Página web: www.gob.pe/servir

Nota legal

Las opiniones expresadas por los expositores y panelistas no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Autoridad Nacional del Servicio Civil ni de las instituciones colaboradoras en esta publicación.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre que se cite la fuente.

Nota editorial sobre el uso de inteligencia artificial

Este documento ha sido corregido con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial (OpenAI ChatGPT), utilizadas exclusivamente para la mejora de redacción y corrección de estilo.

La versión final fue revisada, validada y supervisada por el equipo editorial de la Escuela Nacional de Administración Pública, garantizando la fidelidad al contenido original, el rigor conceptual y el cumplimiento de los estándares institucionales de publicación.

Cítalo como:

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2026). *Empleabilidad, su aplicación para el sector público*. (Cuaderno de Reflexión, N.º 8).

PRESENTACIÓN

La colección editorial Mirada Directiva pone a disposición de los servidores públicos, la comunidad académica y la ciudadanía en general una serie de contenidos breves, temáticos y aplicados, orientados a fortalecer la reflexión estratégica sobre los principales desafíos de la gestión pública contemporánea. Si bien esta colección está dirigida prioritariamente a quienes ejercen funciones directivas o desempeñan roles de responsabilidad estratégica, sus aportes resultan igualmente relevantes para todas las personas interesadas en el liderazgo público y la conducción del Estado.

Esta colección se construye a partir de diversas actividades académicas desarrolladas o coorganizadas por la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, seleccionadas por su pertinencia para la alta función pública. En ese marco, se ha conformado la serie Cuadernos de Reflexión, orientada a desarrollar, reorganizar y comentar los principales aportes de conferencias, paneles, mesas de diálogo y otros espacios académicos dirigidos al segmento directivo. Sus primeras entregas recogen las intervenciones del I Encuentro Anual de Directivos Públicos, realizado en marzo de 2025.

El presente documento corresponde al panel titulado “Empleabilidad, su aplicación para el sector público”, desarrollado en el marco del I Encuentro Anual de Directivos Públicos. Este espacio convocó a especialistas con amplia experiencia en gestión del talento humano, liderazgo, empleabilidad y reforma del servicio civil, quienes compartieron enfoques conceptuales y experiencias prácticas vinculadas al desarrollo de capacidades en el sector público.

Este cuaderno no se limita a recoger los aportes compartidos durante el panel, sino que los reorganiza y articula para ofrecer una lectura clara, reflexiva y aplicada sobre la empleabilidad en el sector público. A partir de las experiencias y enfoques presentados, el documento busca fortalecer la práctica directiva, resaltando la importancia de la gestión estratégica del talento, el desarrollo profesional continuo y la consolidación de trayectorias basadas en el mérito, como elementos clave para construir un servicio civil profesional, confiable y orientado a la generación de valor público.



Wendy Chávez Abanto

Licenciada en Psicología Organizacional y magíster en Gestión Pública. Actualmente se desempeña como directora general de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Salud.

La ponencia tuvo como objetivo reflexionar sobre las prácticas de gestión pública orientadas a optimizar la gestión del talento humano y reconocer aquellas que pueden ser implementadas en las entidades del Estado. En ese marco, el título propuesto — Gestionar el talento en el sector público, un reto motivador— pone énfasis en que esta tarea no es exclusiva de las áreas de recursos humanos, sino una responsabilidad compartida por todas las personas que ejercen funciones directivas.

Para iniciar la reflexión, la ponente destacó la diferencia entre la gestión de recursos humanos y la gestión del talento. Mientras la primera se enfoca en procesos de planificación, coordinación y control del personal, la segunda busca asegurar que las personas adecuadas se encuentren en el momento oportuno para responder a las necesidades presentes y futuras de la organización. Ello implica preparar a las instituciones públicas para contar con servidores capaces de asumir mayores responsabilidades y afrontar escenarios de cambio.

1. Herramientas para la gestión del talento

A partir de esta distinción, se presentaron diversas herramientas que pueden apoyar a los directivos y equipos en la consolidación de una gestión estratégica del talento.

a. Reclutamiento y selección

Los procesos de selección deben ir más allá de la evaluación del perfil profesional, incorporando los valores institucionales y el propósito de la entidad. Resulta fundamental que, desde esta etapa inicial, las personas que se incorporan compartan la visión y los principios que orientan la gestión pública.

b. Gestión de nuestra marca empleadora

Plataformas digitales como LinkedIn, Facebook, TikTok o Instagram, tradicionalmente asociadas al uso personal, pueden emplearse de manera estratégica para posicionar a las entidades públicas como espacios atractivos para el desarrollo profesional. La difusión de objetivos institucionales y buenas prácticas fortalece el sentido de pertenencia del personal y contribuye a atraer talento alineado con los valores de la organización.

c. Evaluaciones psicométricas

Estas herramientas aportan objetividad a los procesos de selección y permiten anticipar comportamientos y competencias de los postulantes. Más allá de su función evaluativa, constituyen una fuente de información relevante para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento.

d. Intercambio de aplicativos digitales entre entidades

Algunas organizaciones han desarrollado herramientas eficaces para la selección de personal o la gestión del rendimiento que podrían ser compartidas con otras entidades. En ese sentido, se plantea la conveniencia de contar con una base de datos institucional que permita optimizar procesos y aprovechar experiencias exitosas.

II. Cómo potenciar el crecimiento profesional

La ponente destacó que los servidores públicos buscan crecer en distintos ámbitos —económico, familiar y profesional—, por lo que resulta necesario identificar sus principales motivaciones.

a. Desarrollo profesional

Como experiencia concreta, se presentó el modelo de desarrollo por líneas de negocio implementado en Osiptel, que contempla perfiles de puesto y cursos obligatorios asociados a cada función. Este enfoque permite cubrir de manera integral las necesidades de conocimiento de la organización.

b. Identificación del perfil inicial de los servidores

Las pruebas psicométricas y las evaluaciones de conocimiento facilitan la identificación del punto de partida de cada servidor y su comparación con el perfil deseado a futuro. A partir de ello, es posible diseñar planes individuales de desarrollo que orienten la capacitación y fortalezcan competencias estratégicas.

c. La cultura del feedback y del feedforward

Estas prácticas, estrechamente vinculadas al liderazgo, no solo mejoran el desempeño individual, sino que promueven una cultura de confianza, apertura y mejora continua

El acompañamiento permanente en el logro de objetivos personales e institucionales resulta clave para el desarrollo del talento.

d. Retención del talento

Crear un entorno laboral en el que los servidores se sientan valorados es fundamental. Los programas de reconocimiento, las felicitaciones institucionales y otros incentivos simbólicos contribuyen a fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia.

e. Identificación de motivaciones personales

Reconocer la diversidad de intereses de los servidores —familiares, deportivos, académicos u otros— permite diseñar programas flexibles que faciliten el equilibrio entre la vida personal y laboral, sin afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

f. Planes de sucesión

La planificación de la sucesión implica identificar perfiles, cerrar brechas de capacidades y preparar a las personas para asumir nuevas funciones en el futuro. Los planes de desarrollo del personal constituyen una herramienta clave cuando se utilizan de manera estratégica.

En su conjunto, la ponencia plantea una mirada integral sobre la gestión del talento humano en el sector público, entendida como un desafío estratégico y compartido. Fortalecer el reclutamiento, la marca empleadora y el desarrollo profesional continuo resulta esencial para construir organizaciones públicas preparadas para el futuro, con servidores motivados, comprometidos y alineados con los valores institucionales.



Rocío Robles Herrán

Abogada consultora en gestión de recursos humanos, derecho laboral y previsional. Actualmente, se desempeña como gerente de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

La ponencia tuvo como objetivo proponer estrategias para fortalecer el posicionamiento de las entidades públicas como marcas empleadoras, considerando las limitaciones propias del sector, tales como las restricciones presupuestales y las políticas salariales. Desde esta perspectiva, se identificaron cuatro ejes estratégicos para el posicionamiento institucional: reconocimiento, buen ambiente laboral, motivación y comunicación.

El reconocimiento

Frente a las limitaciones presupuestales, se plantean mecanismos de reconocimiento no monetario, como la difusión de logros, la valoración de buenas prácticas, el reconocimiento por años de servicio y la realización de ceremonias institucionales para homenajear la trayectoria de los servidores. Asimismo, se resaltó la importancia de generar espacios de intercambio de experiencias que fortalezcan la identidad institucional.

Buen ambiente laboral

El primer paso consiste en realizar diagnósticos básicos de clima laboral y, a partir de ellos, diseñar planes de acción específicos. Se destacó que el clima laboral está estrechamente vinculado al liderazgo, por lo que resulta clave identificar áreas que requieren fortalecimiento y promover la corresponsabilidad de cada unidad orgánica en su mejora.

Como experiencia concreta, se presentó la implementación de la “tiquetera virtual” en INDECOPI, una herramienta orientada a mejorar la comunicación interna entre recursos humanos y las demás áreas. Esta iniciativa permitió identificar consultas recurrentes, generar espacios de escucha y fortalecer la confianza en la gestión institucional.

Motivación y comunicación

La cercanía de la alta dirección con los equipos de trabajo y el establecimiento de canales de comunicación bidireccionales fortalecen la confianza y la participación activa de los servidores. Compartir buenas prácticas, visibilizar el impacto del trabajo institucional y promover el diálogo permanente contribuyen a consolidar un entorno laboral positivo.

El análisis de datos comparativos evidenció que, pese a contar con remuneraciones menores que otras entidades, INDECOPI logra atraer un mayor número de postulantes, especialmente en mandos medios. Este resultado se atribuye, en gran medida, a la construcción de un ambiente laboral favorable y a una gestión estratégica de la marca empleadora.



Makaly Rivera Chú

Licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico, MBA en General & Strategic Management y magíster en Administración Estratégica de Empresas. Docente de posgrado en Pacífico Business School y Universidad de Lima.

La ponente desarrolló una reflexión profunda sobre la empleabilidad como una responsabilidad personal y permanente, estrechamente vinculada con la capacidad de adaptación al cambio. A partir de su trayectoria profesional, subrayó que las carreras no siguen trayectorias lineales, sino que se configuran a partir de decisiones, aprendizajes, retrocesos y reinversiones sucesivas.

Desde su experiencia en el ámbito de los recursos humanos y el sector financiero, compartió cómo los cambios de rol, sector y responsabilidad le exigieron desarrollar nuevas competencias y asumir procesos continuos de aprendizaje. Este recorrido le permitió destacar que la empleabilidad no depende exclusivamente del puesto que se ocupa, sino de la capacidad para reconocer brechas, aprender y generar valor en contextos diversos.

A partir de la metáfora del “modo viajero”, la ponente invitó a los directivos a reflexionar sobre su propio recorrido profesional. Así como todo viaje exige preparar una maleta con lo esencial, la vida profesional requiere construir una “maleta de empleabilidad”, compuesta por habilidades, conocimientos, actitudes y experiencias que permitan mantenerse vigente en entornos cambiantes.

Esta reflexión se sustenta en evidencia empírica. Según el Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, hacia el año 2030 una proporción significativa de las habilidades actualmente demandadas habrá cambiado, lo que refuerza la necesidad de adaptabilidad, aprendizaje continuo y actualización permanente.

En ese sentido, la ponente resaltó que, si bien el desarrollo tecnológico ocupa un lugar central en las discusiones actuales, existen competencias humanas irremplazables — como el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, el liderazgo y la influencia social— que seguirán siendo determinantes en la empleabilidad futura.

Finalmente, propuso que cada directivo elabore un planeamiento estratégico personal basado en la prospectiva, que permita evaluar escenarios, identificar tendencias y reflexionar sobre el propio posicionamiento frente al futuro. Invertir en el autoconocimiento y en el desarrollo de capacidades se presenta, así, como una decisión estratégica clave para sostener la empleabilidad a lo largo del tiempo.



Cristian León Vilela

Abogado y magíster en Gestión Pública. Ex Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. Actualmente, se desempeña como Director General de la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina de Normalización Provisional (ONP)

Cristian León abordó la empleabilidad desde una perspectiva crítica, analizando los desafíos que enfrentan los servidores públicos en contextos donde coexisten procesos de profesionalización y prácticas clientelistas. Desde su análisis, en el servicio civil pueden identificarse dos modelos claramente diferenciados entre sí: uno profesionalizado, sustentado en la meritocracia y orientado a la generación de valor público, y otro clientelista, basado en intereses particulares y redes de influencia.

El modelo profesionalizado, impulsado por la reforma del servicio civil, promueve principios de imparcialidad, objetividad, neutralidad y uso eficiente de los recursos públicos. Este enfoque concibe la empleabilidad como el resultado de trayectorias construidas sobre el mérito, la formación continua y el desempeño, contribuyendo a fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad del Estado.

En contraposición, el modelo clientelista tiende a invisibilizar las capacidades y la idoneidad de las personas, priorizando vínculos personales por encima de criterios técnicos. Ello genera desmotivación, estancamiento organizacional y la normalización de prácticas que afectan tanto el desempeño institucional como la reputación profesional de los servidores.

Frente a estos escenarios, el ponente propuso diversas estrategias orientadas a fortalecer la empleabilidad y la reputación profesional en entornos adversos. Entre ellas destacó la importancia de desarrollar de manera continua habilidades cognitivas y socioemocionales, con especial énfasis en la resiliencia; documentar y visibilizar los logros profesionales; construir redes y comunidades basadas en principios meritocráticos; y sostener el diálogo asertivo respaldado en evidencia.

Asimismo, subrayó la necesidad de promover sistemas objetivos de evaluación del desempeño y mecanismos institucionales que permitan denunciar prácticas inadecuadas de manera segura. Estas acciones no solo contribuyen al desarrollo individual, sino que fortalecen una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En conjunto, las reflexiones de esta ponencia ponen de relieve que la empleabilidad en el sector público no depende únicamente de la capacitación individual, sino también de las condiciones institucionales y del compromiso con la meritocracia. Comunicar estos principios, tanto al interior de las organizaciones como hacia la ciudadanía, resulta fundamental para consolidar un servicio civil profesional, confiable y orientado al valor público.

Referencias Bibliográficas:

- Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° ed.). Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/42224522/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edici%C3%B3n
- Dahlstrom, C. & Lapuente, V. (2018). *Organizando el leviatán. Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos*. Ediciones Deusto.
- World Economic Forum. (2025). *The future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. [The Future of Jobs Report 2025 | World Economic Forum](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/)

Bibliografía recomendada

- Banco Interamericano de Desarrollo, Asociación Mundial de los Servicios Públicos de Empleo & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *El mundo de los servicios públicos de empleo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Asociación Mundial de los Servicios Públicos de Empleo, OCDE. <http://dx.doi.org/10.18235/0006527>
- Chávez, L., Lozano, C. & Cajavilca, W. (2024). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Longo, F., & Ramió, C. (Eds.). (2015). *La profesionalización del empleo público en América Latina: Movimientos de población y políticas estatales*. Congreso de la República del Perú. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/53E2CA8D5D52738A05257CDE001EE24E/\\$FILE/1_pdfsam_ProfesionalizacionEmpleoPublicoAL.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/53E2CA8D5D52738A05257CDE001EE24E/$FILE/1_pdfsam_ProfesionalizacionEmpleoPublicoAL.pdf)
- Torres, B. (2022). La gestión del empleo público: una revisión de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1–15. [el gobierno y la gestión estatal y municipal. Universidad Autónoma del Estado de México.](https://www.cienalatinarevista.com/index.php/CLM/article/view/12345)

- Torres, V., Naser, A. & Kaufman, E. (2024). *Estado abierto y gestión pública: el papel del sector académico*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68871-estado-abierto-gestion-publica-papel-sector-academico>
- Vivanco, J. (2024). Estrategia de atracción del talento humano en el sector público: Curso de Extensión Universitaria en Fiscalización Ambiental del OEFA. *Saber Servir*, (12), 78–92. <https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.04>
- Yarin, C. & Berrocal, C. (2025). El futuro del Trabajo en la Administración Pública en el Perú: Adaptación y Resiliencia. *Cuestiones Políticas*, 42(81), 111–125. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/43223>

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10, Jesús María, Lima, Perú
Teléfono: (511) 206-3370
www.gob.pe/servir

