

Artículo inédito**Gestión por competencias y Manual de Perfiles de Puestos: Claves para un sistema de compensaciones justo en el sector público peruano**

Competency-Based Management and Job Profile Manual: Keys to a Fair Compensation System in the Peruvian Public Sector

Narda Victoria Velarde Barrionuevo

Universidad San Antonio de Abad del Cusco (Perú)

navivelabarri@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0387-526X

Cómo citar este artículo:

Velarde Barrionuevo, N. V. (2025). Gestión por competencias y manual de perfiles de puestos: claves para un sistema de compensaciones justo en el sector público peruano. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 102–121. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.05>

Recibido: 29/01/2025

Revisado: 14/04/2025

Aceptado: 7/07/2025

Publicado: 31/07/2025

Resumen

Este artículo analiza críticamente los desafíos del sistema de compensaciones laborales en el sector público peruano, marcado por inequidades, rigidez normativa y desconexión con el desempeño. A través de una revisión sistemática de literatura científica y normativa entre 2010 y 2025, se evalúa cómo herramientas como el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) pueden contribuir a estandarizar puestos y construir un sistema de compensaciones más justo, eficiente y humanizado. Se destacan las limitaciones del modelo actual y se plantea la necesidad de integrar componentes no monetarios y de gestionar por competencias para atraer, motivar y retener talento en el Estado. La investigación propone una transición hacia un modelo de compensación total alineado con la profesionalización del servicio civil y la mejora continua de la gestión pública.

Palabras clave: compensación laboral, gestión por competencias, servicio civil, recursos humanos, reforma del Estado.

Abstract

This article critically analyzes the challenges of the public sector compensation system in Peru, which is characterized by inequities, regulatory rigidity, and weak links to performance. Through a systematic review of scientific and regulatory literature from 2010 to 2025, it evaluates how tools such as the Job Profile Manual (MPP) can help standardize roles and build a fairer, more efficient, and human-centered compensation system. The study highlights the limitations of the current model and argues for the inclusion of non-monetary components and competency-based management to attract, motivate, and retain talent in the civil service. It advocates for a transition toward a total compensation model aligned with the professionalization of public service and continuous improvement in public management.

Keywords: labor compensation, competency-based management, civil service, human resources, state reform.

1. Introducción

El sistema de compensaciones en el sector público peruano se encuentra en una encrucijada crítica, donde décadas de rigidez e inequidad han generado estructuras remunerativas disímiles entre entidades y que están desvinculadas del desempeño laboral. Esta situación viene generando e institucionalizando el desánimo al obviar el rendimiento por un puesto y al no visibilizar con mecanismos eficientes el desempeño conformado por aptitudes y actitudes del servicio civil que puedan ser medidas y resaltadas más allá de una escala remunerativa. Esta escala, además de ser rígida, no es equitativa, aspecto que redundando directamente en la calidad de los resultados hacia la ciudadanía y el estigma de mal servicio que se ha construido sobre las entidades públicas en nuestro país.

Esta realidad contrasta fuertemente con las tendencias modernas en gestión pública, que enfatizan la importancia de sistemas de compensación flexibles, equitativos y orientados al desarrollo de competencias. Como señala Cortázar (2008), “el reto es pasar de una administración de planillas a una verdadera gestión estratégica del talento humano en el Estado” (p. 45). Las tendencias modernas en gestión pública, como las propuestas por WorldatWork (2012), destacan la necesidad de modelos que integren factores monetarios y no monetarios para motivar y desarrollar el talento humano, visibilizando y premiando aspectos no tangibles del desempeño laboral.

Para abordar esta problemática, se han propuesto modelos como el de Compensación Total, que busca integrar elementos más allá de la remuneración directa, que incluyen desarrollo profesional, balance vida-trabajo y reconocimiento (Segura S. y Segura J., 2011). Este enfoque es crucial en el contexto peruano, donde las limitaciones presupuestarias obligan a explorar estrategias innovadoras para motivar y retener talento. Como advierte Trefogli (2013), “se necesita creatividad y flexibilidad para diseñar beneficios atractivos dentro de las restricciones presupuestales del sector público” (p. 58).

El sector público peruano, al 2023, empleó a aproximadamente 1 549 207 personas bajo diversos regímenes laborales, cada uno con sus propias reglas de compensación, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2024a). Esta fragmentación no solo genera inequidades, sino que también dificulta la implementación de políticas coherentes de gestión del talento humano. La coexistencia de regímenes como el contrato administrativo de servicios (CAS), el régimen de la Ley N° 276 y la carrera pública ha generado un sistema complejo con más de 500 normas sobre empleo público y más de 102 escalas remunerativas (SERVIR, 2013, p. 90).

La reforma del servicio civil, iniciada en 2013 con la Ley N.° 30057, tiene como objetivo profesionalizar la función pública mediante la introducción mediante mecanismos meritocráticos en los que el ingreso, ascenso y cese de servidores se sustenten en evaluaciones y concursos competitivos (SERVIR, 2013). No obstante, el documento de 2022 no aborda el Manual de Perfiles de Puestos (MPP). Para comprender el rol del MPP dentro de la gestión del servicio civil, es necesario recurrir a otras fuentes especializadas como las “Preguntas frecuentes sobre el Manual de Perfiles de Puestos” (SERVIR, 2023). Según el informe de SERVIR sobre las características del servicio civil, el número de servidores civiles ha mostrado un crecimiento promedio anual del 2.8% entre 2013 y 2023, con un incremento significativo en el régimen CAS (SERVIR, 2024a).

La reforma del servicio civil busca abordar estos desafíos. Sin embargo, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2024b), Publicada por SERVIR en mayo de 2024, 67 entidades públicas del Poder Ejecutivo han presentado su Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) y se encuentran avanzando hacia la fase II del proceso de tránsito al nuevo régimen, mientras que el resto de las 176 entidades obligadas a hacerlo según el Decreto Legislativo N.° 1602 todavía se encuentran en la fase I, correspondiente a la etapa inicial de análisis situacional. Esto evidencia que, si bien hay avances, el proceso aún enfrenta retos y un ritmo gradual de implementación.

Un aspecto crucial de esta reforma es la implementación del MPP, un documento fundamental para actualizar el quinto subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, denominado “Gestión de la compensación”. Este subsistema se enfoca en la estructura y gestión de las compensaciones y es considerado el quinto porque ha seguido a los subsistemas de planificación, organización, selección y capacitación, aprobados con la Resolución N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. El MPP es una herramienta clave para estandarizar las compensaciones y alinearlas con las competencias y responsabilidades de cada puesto, lo que contribuye a una gestión más eficiente del talento humano.

La pregunta central que guía este artículo es la siguiente: ¿Cómo puede el sector público peruano diseñar e implementar un sistema de compensaciones que no solo sea justo y motivador, sino que también contribuya a la atracción y retención del talento necesario para mejorar los servicios públicos?

Este cuestionamiento surge de la necesidad de superar los desafíos actuales en la gestión de compensaciones laborales en el sector público, caracterizados por inequidades salariales, falta de transparencia en los pagos y una alta rotación de personal calificado. En este contexto, el nuevo régimen del servicio civil, establecido mediante la Ley N° 30057 y modificado por el Decreto Legislativo N° 1602, busca consolidar un modelo más equitativo y eficiente. Este modelo propone la unificación de criterios salariales basados en perfiles de puesto, la implementación de incentivos meritocráticos vinculados a evaluaciones de desempeño y mecanismos de transparencia (SERVIR, 2025), como el registro centralizado de compensaciones en el aplicativo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Estos elementos se orientan a garantizar una compensación laboral que no solo motive al trabajador público, sino que también atraiga y retenga talento clave para la mejora continua de los servicios estatales. El punto de partida debe ser la implementación del MPP, que se erige como herramienta clave para definir competencias y vincularlas con un sistema de compensaciones basado en mérito y equidad. Sin embargo, la implementación enfrenta resistencias culturales, limitaciones técnicas y presupuestales, y una lenta transición institucional.

El marco teórico de esta investigación se estructura alrededor de varios componentes clave que se articulan para evaluar cómo la gestión por competencias puede mejorar la eficiencia institucional en el sector público peruano gracias a una poderosa herramienta de gestión, ya existente en nuestra normativa nacional, como lo es el MPP. Estos componentes y la herramienta se entrelazan para constituirse en el primer eslabón de una cadena de valor que transforme la manera de concebir la gestión del talento en el país.

Empezaremos con la definición de competencias y su importancia en la gestión pública, donde se establece un enfoque basado en habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño eficaz de los servidores públicos (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE). La comparación entre el enfoque tradicional burocrático y la gestión por competencias resalta la necesidad de transitar hacia un modelo más flexible y orientado a resultados (Weber, 1947; Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE), además de la implementación de perfiles por competencias, como se describe en el MPP, hecho que es crucial para estandarizar y modernizar la gestión de recursos humanos (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE). Como complemento se presenta también el Modelo de Compensación Total (WorldatWork, 2012) y la Según Segura S. y Segura J. (2011),

los “escenarios duros” y “escenarios suaves” representan dos enfoques opuestos en la gestión: el primero se caracteriza por estructuras rígidas, control estricto y énfasis en procedimientos, mientras que el segundo privilegia la flexibilidad, la participación y el desarrollo integral de las personas, reconociendo su potencial más allá del puesto que ocupan.

1.1. Gestión por competencias y tendencias globales

Cuando hablamos de tendencias globales es imposible no abordar la gestión por competencias, que ha emergido como un enfoque estratégico esencial para modernizar la administración de recursos humanos, tanto en el sector privado como en el sector público. Este modelo, centrado en diversas dimensiones de la persona, busca superar las limitaciones del paradigma tradicional, centrado en los puestos de trabajo y, por ende, en tareas, un modelo inflexible y en ocasiones poco motivador. En cambio, se promueve un enfoque basado en las competencias individuales y organizacionales para responder mejor a las demandas ciudadanas desde la humanidad, y evitar la instrumentalización de las personas.

Este es un modelo de gestión de recursos humanos que busca alinear las habilidades, conocimientos y comportamientos de los servidores civiles con los objetivos estratégicos de las instituciones públicas. Además, impulsa programas de capacitación y rendimiento para fortalecer las competencias, como por ejemplo el Plan de Desarrollo de Personas.

La gestión por competencias en la administración pública se alinea con tendencias internacionales que promueven la innovación organizacional y el desarrollo del talento humano, lo que potencia la eficiencia institucional, y se adapta a los desafíos globales. En el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), conceptualizada por Osborne & Gaebler (1994) como una alternativa al burocratismo, esta práctica innovadora reforma la administración pública tradicional mediante enfoques tales como éste, centrado en las competencias de las personas, lo que beneficia al cliente o ciudadano. Dichas competencias son esenciales para la implementación de políticas públicas eficaces, en sintonía con la reciente política de modernización de la gestión pública, que busca optimizar los servicios públicos a favor de la ciudadanía.

En el Perú, el *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE, constituye un logro significativo. Este documento define las competencias transversales como aplicables a todos los servidores civiles, sin distinción de la entidad, nivel o puesto que desempeñen (2016), lo que garantiza que todos

dirijan sus esfuerzos hacia un solo norte, por ejemplo, en la competencia de “orientación a resultados”, que impulsa la rentabilidad social, anhelada por el Estado.

El *Diccionario* sienta las bases para una gestión por competencias eficaz. Esto se complementa con un enfoque más flexible y orientado hacia una gestión por resultados, promovido por SERVIR, que busca generar mejoras sustanciales a través de la adaptabilidad para un entorno dinámico que rompa con la rigidez del modelo burocrático, centralizado y jerárquico, caracterizado por la inflexibilidad estructural, como lo señaló Weber, M. (1947), y en contraste, propicie que los servidores públicos sean evaluados y desarrollados según sus habilidades y desempeño.

1.2. Gestión por competencias en el sector público

La gestión por competencias representa lo que podría considerarse un cambio de paradigma frente al enfoque tradicional enfocado en funciones. Este modelo prioriza el desarrollo y valoración de habilidades, conocimientos y actitudes que aportan valor a la organización. Como señala el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), “el modo en que entendemos las competencias es completamente opuesto: sólo cobran sentido cuando se ponen en juego para servir al ciudadano en un entorno laboral específico” (2018, p. 13). En el sector público, la gestión por competencias permite vincular la compensación no solo con el cargo ocupado sino con el valor que el servidor aporta a la organización, lo que supera la lógica de la antigüedad o la mera permanencia (Cortázar, 2013).

El MPP traduce la gestión por competencias en descripciones estructuradas de puestos, y específica competencias técnicas y transversales. Se puede afirmar que el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) es un instrumento central en la estandarización de perfiles y funciones de los puestos en el sector público; sin embargo, su implementación en el Perú enfrenta limitaciones como la insuficiente inclusión de competencias digitales y habilidades blandas, que son esenciales para el éxito individual y colectivo en la gestión pública contemporánea. De hecho, el propio informe de SERVIR promueve la transformación digital como parte fundamental de la modernización del Estado, impulsando tanto la adopción de plataformas digitales en los procedimientos administrativos como la incorporación de competencias digitales en los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) de las entidades públicas (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2023).

1.3. Implementación de perfiles por competencias

La implementación de perfiles por competencias busca optimizar el rendimiento laboral al diseñar descripciones estructuradas que resaltan las competencias necesarias para cada puesto. Este enfoque resalta las habilidades, actitudes y conocimientos alineados con los objetivos de la misión y la estrategia de la organización. Los perfiles facilitan la selección, desarrollo y compensación del talento, motivan a los colaboradores a contribuir de manera óptima al logro de metas organizacionales, según el PEI y el POI.

Así pues, el MPP es una herramienta fundamental para modernizar la gestión de recursos humanos en el sector público, ya que permite la estandarización de perfiles. Asimismo, incorpora competencias clave para profesionalizar el servicio civil y mejorar la equidad en las compensaciones desde un parámetro objetivo con criterios claros para una evolución justa y transparente. Por otro lado, traslada el conocimiento tácito hacia el ámbito del conocimiento explícito replicable y adaptable a cada entidad con un sentido de retroalimentación, que a su vez promueve la mejora continua de procesos en una gestión por resultados más humana con impacto en el ciudadano.

1.4. Modelo de compensación total

El Modelo de Compensación Total, formulado por WorldatWork (2012), nos invita a ver más allá del salario. Esta visión integradora valora el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida y el trabajo, y el reconocimiento por los méritos alcanzados, además de la compensación monetaria. Este modelo resulta especialmente valioso, para el contexto peruano, donde los desafíos presupuestarios y culturales nos impulsan a explorar estrategias innovadoras para motivar y retener talento. Conectar este enfoque con la propuesta del artículo resalta su importancia, y destaca que más allá de la compensación monetaria, se promueve el bienestar del trabajador en todas sus dimensiones.

El diseño aborda la compensación total como un conjunto de beneficios que el trabajador recibe a cambio de su labor. Estos elementos no se limitan únicamente a los económicos, sino también a los no económicos e intangibles, que juegan un papel crucial en la retención y motivación del servidor civil.

En un contexto incipiente —donde una primera fase busca estandarizar puestos de trabajo y los recursos económicos son escasos para aplicar incentivos económicos variables—, el equilibrio

vida-trabajo es una innovadora opción para conciliar los intereses del servidor y humanizar la gestión pública. Por ejemplo, se podría dar impulso a las directivas de reconocimiento (basadas en premiar y replicar las buenas prácticas laborales), el cumplimiento del Código de Ética del servidor público, y enlazar elementos del modelo de compensación total a la realidad nacional, pues son herramientas que ya se vienen implementando en entidades como el MEF, Poder Judicial y el Ministerio Público.

1.5. Enfoque de Segura S. y Segura J.: Escenarios “duros” y “suaves”

La teoría de escenarios duros y suaves de Segura S. y Segura J. (2011) resulta útil para interpretar la rigidez del sistema actual y la necesidad de transitar hacia modelos más adaptativos. Los escenarios duros se caracterizan por procesos estandarizados y un enfoque centrado en los puestos de trabajo, mientras que los escenarios suaves implican mayor flexibilidad y un enfoque en las competencias individuales, permitiendo así una gestión más dinámica y personalizada. Por ende, en el sistema nacional podemos afirmar que nos encontramos en un escenario duro, ya que partimos de un enfoque remunerativo basado en el puesto y no en la persona, lo que limita las posibilidades de reconocer otras potencialidades y necesidades del individuo para alentar el desarrollo del potencial humano en cada servicio civil y no circunscribirse a una descripción de puestos sin diferenciación por logros y generación de valor destacado para la ciudadanía.

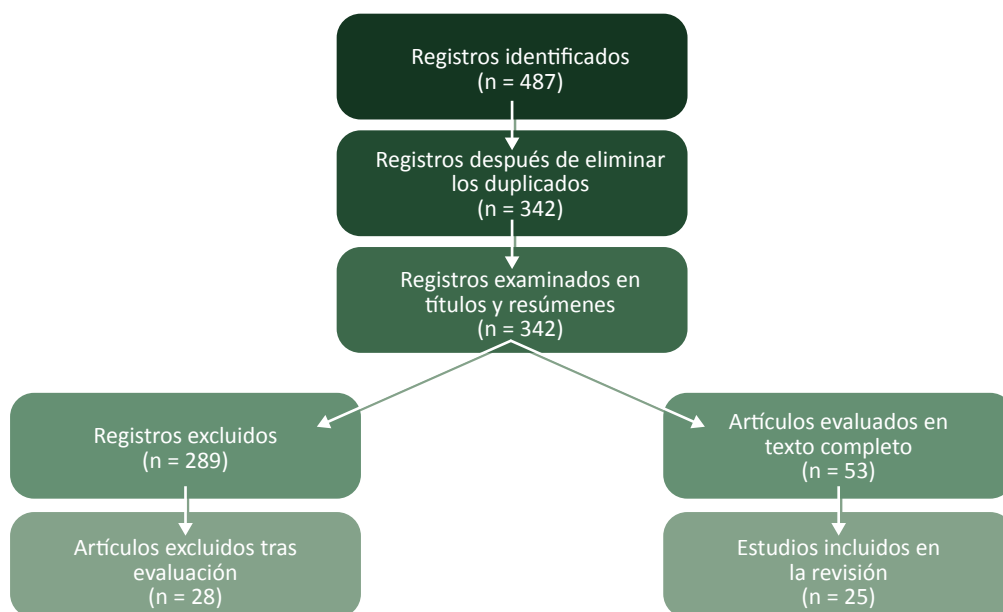
2. Metodología

Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre el sistema de compensaciones en el sector público peruano y la reforma del servicio civil. Se hizo siguiendo los lineamientos de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, por sus siglas en inglés), lo que permite compendiar de manera rigurosa y transparente la evidencia existente sobre el tema.

Se efectuaron búsquedas exhaustivas en las bases de datos Scielo, Redalyc, Google Scholar y repositorios institucionales peruanos utilizando términos clave como “compensación laboral”, “servicio civil”, “reforma”, “sector público”, “Perú”, “compensaciones no económico”, “Modelo de Compensación Total” y “enfoques hard y soft”, para el periodo 2010-2025.

Adicionalmente, se presenta la Figura 1 que detalla el proceso de selección de estudios:

Figura 1
Proceso de Selección de Estudios según PRISMA



Elaboración propia

1. Criterios de inclusión:

- Artículos originales, revisiones, tesis y documentos normativos en español
- Estudios que abordan aspectos de la compensación laboral en el sector público peruano
- Publicaciones dentro del periodo 2010-2025

2. Criterios de exclusión:

- Estudios no enfocados en Perú o el sector público
- Publicaciones en idiomas distintos al español
- Artículos de opinión sin sustento empírico o teórico

Tras la selección, se eligieron 25 documentos para el análisis detallado. La información extraída fue sintetizada narrativamente y fue organizada en las siguientes categorías:

- Situación actual del sistema de compensaciones
- Propuestas de reforma del servicio civil
- Avances y obstáculos en la implementación
- Perspectivas futuras

Sesgos identificados y estrategias de mitigación:

- Sesgo de selección: Limitación al incluir solo documentos en español. Se mitigó mediante búsquedas exhaustivas en múltiples bases de datos y la incorporación de literatura gris.
- Sesgo de publicación: Posible omisión de estudios con resultados negativos. Se abordó mediante la triangulación de fuentes y el análisis crítico de documentos.

- Sesgo temporal: El rango de años seleccionado podría eliminar antecedentes históricos relevantes. Se demostró el contexto histórico en el análisis de los documentos seleccionados.
- Sesgo geográfico: Enfoque exclusivo en el contexto peruano. Se incluyeron comparaciones con experiencias internacionales cuando fue pertinente.

La metodología empleada en este artículo, basada en una revisión sistemática de la literatura siguiendo los lineamientos de metodología PRISMA, permitió establecer una conexión clara entre el marco teórico, los objetivos de la investigación y el proceso de revisión bibliográfica. Esta conexión se evidencia de la siguiente manera:

Marco teórico y objetivos: El artículo parte de conceptos clave como el modelo de compensación total de WorldatWork (2012) y la teoría de escenarios “duros” y “suaves” de Segura S. y Segura J. (2011), que se alinean con el objetivo de analizar críticamente la situación actual de las compensaciones en el sector público peruano y explorar perspectivas de cambio.

Selección de fuentes: Los criterios de inclusión y exclusión aseguraron que las 25 fuentes seleccionadas fueran relevantes para abordar la pregunta central.

Análisis de la reforma: La revisión permitió examinar detalladamente elementos clave de la reforma del servicio civil, como el MPP y la nueva estructura de compensaciones, vinculados directamente con los objetivos de equidad y eficiencia planteados en el marco teórico.

Identificación de desafíos: La metodología facilitó la identificación de obstáculos en la implementación de la reforma, como resistencias sindicales y limitaciones presupuestales, que se relacionan con los escenarios duros descritos por Segura S. y Segura J. (2011).

Propuestas de mejora: Las estrategias propuestas para superar los desafíos, como la implementación de beneficios no monetarios y programas de capacitación, se derivan directamente del análisis de las fuentes seleccionadas y se alinean con el modelo de compensación total y gestión por competencias.

De esta manera, la metodología estructurada permitió una síntesis crítica y transparente del conocimiento existente y garantizó que los resultados fueran rigurosos, reproducibles y directamente relevantes para responder a la pregunta central.

Por tanto, aunque la reforma del servicio civil abarca diversos componentes —como la unificación de regímenes, la meritocracia y la transparencia en el acceso y permanencia—, este estudio prioriza el análisis del MPP por su papel central en la estandarización y modernización de la gestión de compensaciones. Esta herramienta constituye el puente entre la teoría de competencias y la práctica de la gestión salarial, facilitando la transición desde un sistema fragmentado y rígido hacia un modelo más equitativo y alineado con el valor aportado por cada servidor público.

Por esta razón, la elección del MPP como eje metodológico no es una decisión casual, sino que responde a su capacidad para operacionalizar la gestión por competencias, es decir, traducir la gestión por competencias en acciones concretas alineadas al marco normativo peruano. Su implementación es una de las condiciones necesarias para avanzar hacia un sistema de compensaciones más justo y eficiente. Si bien existen otros aspectos relevantes en la reforma, el MPP se convierte en el punto de encuentro donde confluyen la definición de perfiles, la evaluación del desempeño y la determinación de compensaciones. Por ello se justifica enfatizar su trascendencia en el presente artículo, así como dentro de la reforma del servicio civil, ya que su aplicación puede marcar una diferencia significativa en la experiencia laboral de aquellos que forman parte del sistema.

3. Resultados

Gracias a la revisión de la literatura y los informes oficiales, se pone en evidencia que el sistema de compensaciones en el sector público peruano enfrenta serias limitaciones de equidad y eficiencia. Según Sú Lay (2015), y en base al *Informe sobre la fragmentación de las compensaciones en el sector público* de SERVIR:

“...existen quince formas de vinculación con el Estado, [...] más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos” (p. 2).

Esta dispersión genera grandes diferencias salariales entre servidores que desempeñan funciones similares, llegando incluso a que, en algunos casos, un trabajador de un ministerio reciba hasta tres veces más que su par en un gobierno regional. Esta situación no solo afecta la motivación y la percepción de justicia interna, sino que también dificulta la movilidad del talento y repercute negativamente en las pensiones futuras, ya que muchos conceptos no remunerativos no son pensionables.

Cortázar (2008) describe este escenario como “un sistema remunerativo caótico” (p. 78) que obstaculiza la gestión estratégica del talento humano. La coexistencia de múltiples regímenes laborales perpetúa inequidades y limita la capacidad del Estado para atraer y retener personal calificado. La reforma del servicio civil busca revertir este panorama mediante la profesionalización de la función pública y la adopción de un modelo de compensaciones basado en mérito y competencias. Entre sus propuestas destacan la creación de una estructura única de compensaciones, la vinculación por parte de la remuneración al desempeño, la implementación de bandas salariales flexibles y la incorporación de beneficios no monetarios como parte del modelo de compensación total.

Como hallazgo fundamental y punto de conexión con la solución planteada en este artículo, el MPP se diseñó para estandarizar los perfiles y facilitar la transición hacia un sistema de compensaciones más transparente y alineado con las competencias requeridas por cada puesto. Un ejemplo concreto en las entidades del Estado es el MEF, que en 2024 actualizó su MPP conforme a la Directiva N° 003-2024-SERVIR/GDSRH, exigiendo que los perfiles incorporen competencias técnicas y transversales acordes a los objetivos institucionales (Resolución Directoral N.º 547-2024-EF/49.01). Sin embargo, el análisis de los perfiles publicados revela que la inclusión de competencias digitales sigue siendo limitada: solo dos de quince perfiles directivos mencionan habilidades digitales específicas en el Anexo del MPP aprobado por Resolución Ministerial N° 434-2023-EF/493. Esta carencia es relevante, ya que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PCM, 2022) subraya la importancia de fortalecer las capacidades digitales para responder a los desafíos actuales y futuros.

En cuanto a los beneficios no monetarios, la evidencia muestra que su implementación es todavía incipiente y desigual. Si bien el MEF ha incorporado programas de capacitación y bienestar, estos beneficios no están sistemáticamente vinculados a los perfiles del MPP ni a los resultados de desempeño (MEF, 2024). Según el *Informe Técnico N.º 000694-2024-SERVIR-GPGSC*, elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2024c), únicamente el 18 % de las entidades públicas cuenta con políticas activas de reconocimiento no monetario, mientras que menos del 10 % implementa de forma regular modalidades laborales flexibles como horarios flexibles o teletrabajo. Esta situación evidencia importantes oportunidades para fortalecer la gestión del talento humano en el sector público, adaptándose a las nuevas demandas laborales y contribuyendo a la motivación y retención del personal. La literatura especializada coincide en que los beneficios no monetarios son fundamentales para la motivación y la retención del talento,

en particular cuando los incrementos salariales son limitados (Trefogli, 2013). Sin embargo, su impacto en el sector público peruano sigue siendo reducido debido a la falta de integración con el sistema de remuneraciones y la gestión por competencias. Precisamente se busca cerrar esta brecha a partir de la estandarización de puestos, para cuyo fin ya contamos con un documento de gestión habilitado en la tabla 1, el MPP.

Tabla 1

Comparación entre el Sistema Actual y la Propuesta de Reforma del Servicio Civil Peruano

Aspecto	Sistema Actual	Propuesta de Reforma
Estructura	Múltiples regímenes laborales con normativas desarticuladas.	Estructura única y estandarizada para todas las entidades públicas.
Enfoque	Centrado en el puesto de trabajo.	Basado en competencias y mérito individual y colectivo.
Conceptos de pago	Más de 500 conceptos diferentes, generando inequidad y complejidad administrativa.	Simplificación y unificación de los conceptos salariales.
Vinculación con desempeño	Limitada o inexistente.	Parte de la compensación vinculada al desempeño individual y colectivo.
Beneficios no monetarios	Escasos o no sistematizados.	Incorporación como parte integral del Modelo de Compensación Total.
Movilidad laboral	Restringida entre entidades debido a la fragmentación normativa.	Facilitada por la estandarización de perfiles y regímenes laborales.

Nota: Elaboración propia basada en datos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2022) y Boyer Carrera (2019).

Si bien la estandarización de puestos a través de perfiles propuesta por la reforma busca sentar las bases para esta transición, su implementación aún enfrenta resistencias. Muchos servidores temen que la nueva estructura afecte sus derechos adquiridos o limite sus posibilidades de desarrollo. Por ello es fundamental el desarrollo de una estrategia de comunicación y gestión del cambio que aborden estas preocupaciones y generen confianza en el proceso, además de desburocratizar. Recapitulando, los resultados muestran que, si bien el MPP representa un avance para la gestión por competencias, su alcance actual no es suficiente para garantizar el desarrollo de competencias diferenciadas y específicas, como las digitales y blandas. Además, aunque los beneficios no monetarios están reconocidos en la normativa, todavía no cumplen un rol estratégico en el sistema de compensaciones, lo que limita el avance hacia un modelo de compensación total más motivador y equitativo.

Por ende, surge una nueva pregunta: ¿cómo puede el Estado generar confianza en este proceso de transición hacia la reforma del servicio civil? La respuesta radica en plantear una estrategia integral que combine comunicación efectiva, gestión del cambio y capacitación sistemática. Para la aplicación masiva del MPP, esta capacitación es esencial pues fortalece las competencias técnicas y conductuales del servidor civil, y permite una mejor adaptación a los cambios propuestos por la reforma.

En virtud a lo expuesto se plantea la necesidad de fortalecer un programa nacional de capacitación basado en competencias, con módulos específicos sobre evaluación del desempeño y liderazgo transformacional, que podría ser impartido como materia del Plan de Desarrollo de Personas.

Además, es posible aplicar compensaciones no económicas, como horarios flexibles, programas de bienestar integral y reconocimientos públicos, que son herramientas poderosas para complementar las remuneraciones monetarias.

Estas estrategias no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también fomentan un equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que un trabajador conectado con su propósito de vida y su propósito en la organización podría rendir mucho más que alguien que opera solo para cubrir necesidades básicas sin aporte o legado trascendente, conforme lo propugnado por el modelo de compensación total.

Desde una perspectiva internacional, la experiencia de otros países ofrece ejemplos prácticos que pueden ser adaptados al contexto peruano para enriquecer las estrategias retributivas. Por ejemplo, en Singapur, el modelo de Bancos de Tiempo permite a los empleados acumular horas trabajadas adicionales para canjearlas por días libres o beneficios específicos. En el Perú, se podría implementar un sistema piloto que permita intercambiar horas extra por capacitaciones especializadas o permisos remunerados. Este modelo promueve la flexibilidad laboral y motiva a sus empleados mediante beneficios concretos como cuentas de gastos flexibles (*iFlex*), un modelo híbrido permanente que permite trabajar desde casa hasta el 40 % del tiempo, y la opción de teletrabajo al 100 % por hasta seis meses para nuevos padres o cuidadores principales (DBS Bank, 2023).

En Australia, los programas de bienestar integral incluyen asesoramiento psicológico, actividades recreativas y planes personalizados de desarrollo profesional. Estos programas mejoran la calidad

de vida laboral y reducen el estrés, lo que a su vez aumenta la productividad y la satisfacción laboral, como el Programa de Conciencia Mental, Respeto y Seguridad (MARS, por sus siglas en inglés) en la industria minera, que busca mejorar la salud mental y el bienestar laboral mediante un enfoque multisectorial. Este tipo de iniciativas han demostrado mejorar la calidad de vida laboral, reducir el estrés y aumentar la productividad y satisfacción de los empleados (Department of Local Government, Industry Regulation and Safety, 2025). En el Perú, se podrían incorporar programas similares mediante alianzas con instituciones académicas o privadas para financiar iniciativas piloto.

Finalmente, los avances logrados hasta ahora abren nuevas preguntas que deben ser abordadas para garantizar el éxito sostenido de la reforma. ¿Cómo asegurar que las capacitaciones sistemáticas lleguen efectivamente a las regiones más alejadas? ¿Qué incentivos específicos pueden implementarse para reducir resistencias sindicales sin comprometer los principios meritocráticos? ¿Cómo medir el impacto real de los beneficios no monetarios sobre la satisfacción laboral y la retención del talento?

4. Conclusiones

La reforma del servicio civil en el Perú atraviesa una etapa crucial de transición hacia un modelo de gestión basado en competencias, en el cual el MPP cumple un rol central. Es el documento normativo que estructura y detalla los perfiles de todos los puestos de una entidad, y define funciones, requisitos y competencias requeridas de manera sistemática. Este instrumento no solo facilita la estandarización de los puestos, sino que sirve de base para los procesos de selección, evaluación, capacitación y, fundamentalmente, para la determinación de compensaciones. En este sentido, contribuye a la mejora continua de la gestión de recursos humanos en el Estado por ser un instrumento objetivo y ágil, fuera del modelo tradicional, y gracias al cual se puede reconocer el esfuerzo y mejorar la satisfacción integral del trabajador. Las conocidas como bandas salariales son aplicadas en organizaciones donde se aprecia a la persona más que al puesto. Se desea migrar al reconocimiento de un escenario “soft”, cambiante y ágil, en la gestión pública peruana. La ciudadanía ya no espera un Estado inmóvil sino más ágil; por ello, los servidores civiles requieren otros modelos de compensación a fin de alcanzar esta modernización tan esperada.

Así pues, la justificación del vínculo entre el MPP y la gestión por competencias radica en que el MPP permite identificar y valorar tanto las competencias técnicas como las transversales necesarias para el desempeño efectivo de cada puesto. Al definir de manera clara los requisitos

de formación, experiencia y habilidades, el MPP posibilita que la compensación ya no se base únicamente en el cargo ocupado o la antigüedad, sino en el valor real que el servidor aporta a la organización y a la ciudadanía. Esta transición de un modelo centrado en el puesto a uno centrado en la persona es esencial para garantizar la equidad y la transparencia en la administración pública, de tal modo que el propio servidor civil no asuma sus méritos sólo por los años de experiencia sino más bien por la generación de valor reflejado en el cumplimiento de tareas y en el impacto de sus acciones y mejoras en el tiempo a favor de la ciudadanía y de una cultura organizacional sólida orientada a la calidad.

Entonces, la relación entre el MPP, la gestión por competencias y la reforma del servicio civil se evidencia en la manera en que el MPP impulsa el tránsito al nuevo régimen de la Ley N° 30057, lo que permite que los perfiles de puesto se ajusten a las necesidades institucionales y a los desafíos contemporáneos, como la transformación digital y la innovación en la gestión pública.

La *Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)* aclara que, aunque no todos los perfiles se diseñan por competencias, aquellas entidades que ya han adoptado este enfoque deben acreditarlo ante SERVIR (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE), lo que demuestra la importancia creciente de este modelo en la modernización del Estado peruano.

No obstante, el análisis revela que la estandarización de puestos, si bien es un avance necesario, resulta insuficiente si no se acompaña de una actualización permanente de los perfiles y de una integración efectiva de competencias diferenciadas, especialmente digitales y blandas. Además, la inclusión de aspectos no monetarios en la compensación, como el desarrollo profesional, el reconocimiento y el balance vida-trabajo, es fundamental para motivar y retener talento, y debe estar articulada con el sistema de gestión por competencias para maximizar su impacto.

Asimismo, el modelo de la compensación total, con énfasis en componentes no monetarios, se presenta como un pilar para lograr un sistema público equitativo y motivador, y complementa lo manifestado respecto a las competencias y el MPP. Su efectividad dependerá de una articulación estratégica de estos dos componentes el MPP y la gestión por competencias, donde cada beneficio responda a perfiles actualizados y necesidades reales de los servidores. Solo así la reforma del servicio civil trasciende lo normativo para generar un cambio cultural

que posicione al Estado peruano como una marca empleadora, que sea atractivo como un promotor centro laboral en el siglo XXI. A su vez, esto posibilitará retener al mejor talento, generador de valor público.

En síntesis, el MPP y la gestión por competencias son herramientas complementarias y estratégicas para la implementación de un sistema de compensaciones más justo y eficiente, alineado con los objetivos de la reforma del servicio civil. Su éxito dependerá de la capacidad de las entidades para actualizar y validar sus perfiles, fortalecer la cultura organizacional y mantener un enfoque centrado en el desarrollo integral de las personas. Solo así será posible construir un servicio civil profesional, motivado y orientado a resultados, capaz de responder a las demandas ciudadanas y de fortalecer la legitimidad del Estado en el siglo XXI.

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2013). *El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062273/SERVIR - El servicio civil peruano.PDF?v=1596037975](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062273/SERVIR_-_El_servicio_civil_peruano.PDF?v=1596037975)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2021). *Documentos de gestión en materia de RR.HH.: Manual Clasificador de Cargos (MCC), Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP Provisional)*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/campa%C3%B1as/14659-documentos-de-gestion-en-materia-de-rr-hh>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2023). *Preguntas frecuentes sobre el Manual de Perfiles de Puestos*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/3969924-preguntas-frecuentes-sobre-el-manual-de-perfiles-de-puestos>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024a). *Características del Servicio Civil Peruano 2023*. <https://www.gob.pe/es/i/6338244>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2024b). *Un nuevo impulso a la reforma del Servicio Civil* (Boletín GestionaRH N.º 04). <https://www.servir.gob.pe/boletin-gestionarh-n04/un-nuevo-impulso-a-la-reforma-del-servicio-civil/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024c). *Informe Técnico N° 000694-2024-SERVIR-GPGSC*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/5773656-informe-tecnico-n-000694-2024-servir-gpgsc>

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2025). *Decreto Legislativo N° 1602: Tránsito a la Ley del Servicio Civil: Hacia el Régimen del Servicio Civil, con transparencia, meritocracia e idoneidad*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/campa%C3%B1as/48177-decreto-legislativo-n-1602-transito-a-la-ley-del-servicio-civil>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2023). *Plan Operativo Institucional Multianual 2025–2027*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6354324/5578424-plan-operativo-institucional-multianual-2025-2027.pdf?v=1715809770>
- Boyer Carrera, J. (2019). *La carrera pública y el sistema de gestión de personal en el Perú*. Editorial Académica.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. (2018). *Experiencias ELAPP 2019: Competencias laborales en el sector público*. https://issuu.com/clad_org/docs/experienciaseiapp-2019-competencias
- Cortázar Velarde, J. C. (2013). *Reformas Institucionales: La Iniciativa de reforma del servicio civil peruano (2008)* (1.º ed.) Universidad Continental.
- Department of Local Government, Industry Regulation and Safety (2025). Mental Awareness, Respect and Safety (MARS) program. Government of Western Australia. <https://worksafe.wa.gov.au/mental-awareness-respect-and-safety-mars-program>
- DBS Bank. (2023). *The future of work: Optimising hybrid for 2023*. Recuperado de <https://www.dbs.com/media/future-of-work/optimising-hybrid-work-2023-singapore.page>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinvención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público* (M. Galmarini & F. Pardo, Trad.). Paidós. (Trabajo original publicado en 1992).
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE. (2014, 12 de noviembre). *Formalizan la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”*. <https://www.gob.pe/es/1/118569>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE. Aprobación del Diccionario de competencias transversales del servicio civil (22 de junio del 2016) <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1322573-093-2016-servir-pe>

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE. Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP). (29 de diciembre del 2017) <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3290062/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos%20%E2%80%93%20MPP.pdf>
- Resolución Ministerial N° 434-2023-EF/493. Aprueban Manual de Perfiles de Puestos - MPP del Ministerio de Economía y Finanzas (23 de diciembre del 2023). <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales>
- Resolución Directoral N.º 547-2024-EF/49.01. Actualización del Manual de Perfiles de Puestos – MPP del Ministerio de Economía y Finanzas (2024, 19 de julio). https://mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral?direction=asc&limit=20&limitstart=2220&sort=created_on
- Segura Rodríguez, S., & Segura Suárez, J. L. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy: Enfoque sistémico y guía paso a paso* (2.ª ed.). Vialux Group. <https://es.scribd.com/document/476712924/DISENO-DE-SISTEMA-SALARIAL-EN-LA-EMPRESA-DE-HOY-SEGURA>
- Sú Lay, C. (2015). *La implementación de la reforma del servicio civil en el Perú: Avances, retos y agenda pendiente*. Ponencia presentada en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FCF03F388B75695E052580A30057FC5C/%24FILE/sulacy.pdf
- Trefogli Wong, G. A. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008–2012)*. Tesis, PUCP.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press. https://ia804503.us.archive.org/32/items/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106/Weber%2C%20Max.%20-%20The%20Theory%20of%20Social%20and%20Economic%20Organization%20%5B1947%5D.pdf
- WorldatWork. (2012). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. <https://doi.org/10.1002/9781119196600>